

# Jefe de Administración

FF05 Finanzas, control y administración · ISCO-08 1211 · CBS 0521 Directivos en el ámbito de los servicios empresariales y administrativos · antigüedad senior · También conocido como: Responsable de contabilidad, Jefe de contabilidad

Dirige la administración financiera, vela por el cumplimiento del calendario de cierre y la calidad de los registros, y mejora los procesos y sistemas administrativos.

El jefe de administración es responsable de un equipo de empleados administrativos y contables, así como de la continuidad de la gestión de registros. A diferencia del controlador, se hace hincapié en los procesos, la dotación de personal y la fiabilidad de la fuente, más que en el análisis y el asesoramiento. El proceso de selección se estanca porque el mejor contable ha sido ascendido a jefe, mientras que el puesto exige principalmente la distribución de la carga de trabajo, la gestión de los picos de actividad en torno al cierre de cuentas y la realización de entrevistas de rendimiento con el equipo.

## Cifras clave de este perfil

26 competencias · 6 Competencias que se deben evaluar · 4 Competencias imprescindibles · centro de gravedad: Capacidad cognitiva y resolución de problemas 22%, Ámbitos de conocimientos profesionales 18%, Liderazgo y organización 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>Precisión y atención al detalle</b><br>Competencia (marco 50):<br>Precisión | ■■■■■ N5       | Big Fifty, 360 Feedback                                                 | Cuestionario de personalidad  | 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>Dirigir y orientar a las personas</b><br>Competencia (marco 50):<br>Gestión | ■■■■■ N5       | Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback                               | Centro de evaluación          | Diseña la línea directiva para toda la organización, aborda con los directivos su estilo de gestión y define qué se entiende aquí por una buena dirección.             |
| <b>Razonamiento numérico</b>                                                   | ■■■■■ N5       | Ability Scan                                                            | Prueba de capacidad cognitiva | Identifica, en series numéricas complejas, qué supuestos determinan el resultado y establece la lógica de cálculo que siguen el resto de miembros de la organización.  |
| <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. |

| Competencias a medir                                                                                                  | Nivel objetivo                                                                       | Instrumento hrnforce                      | Método de medición           | Ancla conductual en el nivel objetivo                                                                                                                                       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Disciplina y cumplimiento de los compromisos</b><br>Competencia (marco 50):<br>Disciplina                          |  N4 | Big Fifty, 15PF, 360 Feedback             | Cuestionario de personalidad | Solo se compromete con lo que es factible, realiza un seguimiento de sus propios compromisos e informa a las personas implicadas tan pronto como un plazo se ve en peligro. |
| <b>Gestión de la presión derivada de la carga de trabajo</b><br>Competencia (marco 50):<br>Resiliencia ante el estrés |  N4 | Big Fifty, Competency Check, Pulse Survey | Entrevista estructurada      | Cuando está muy ocupado, elimina o reasigna tareas de forma autónoma en función de su importancia, lleva un registro de ello y analiza las consecuencias con los clientes.  |

## 2 Perfil completo de competencias

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

| T | Competencia                                                                                                                                                                                                    | Nivel objetivo | Peso | Eliminatoria | Método de medición           | Instrumento hrmforce                       |
|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|------|--------------|------------------------------|--------------------------------------------|
| V | <b>Interpretación cuantitativa</b><br>Determina qué indicadores clave guían a la organización, pone de manifiesto los riesgos que entraña la medición y corrige el uso inadecuado de las cifras.               | ■■■■■ N5       | 5    | sí           | Prueba de muestra de trabajo | Ability Scan, Prueba de muestra de trabajo |
| G | <b>Precisión y atención al detalle</b><br>Establece los criterios de exhaustividad y corrección, supervisa la revisión de las muestras y llama la atención a los equipos sobre las deficiencias estructurales. | ■■■■■ N5       | 5    | no           | Cuestionario de personalidad | Big Fifty, 360 Feedback                    |
| G | <b>Dirigir y orientar a las personas</b><br>Diseña la línea directiva para toda la organización, aborda con los directivos su estilo de gestión y define qué se entiende aquí por una buena dirección.         | ■■■■■ N5       | 5    | no           | Centro de evaluación         | Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback  |

| T | Competencia                                                                                                                                                                                                  | Nivel objetivo | Peso | Eliminatoria | Método de medición            | Instrumento hrmforce                                                                 |
|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|------|--------------|-------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| V | <p>Elaboración de presupuestos y control de costes</p> <p>Establece el marco presupuestario de la organización, decide sobre la reasignación de recursos y rinde cuentas al consejo de administración.</p>   | ■■■■■ N5       | 5    | sí           | Prueba de muestra de trabajo  | Prueba de conocimientos (específica para cada cliente), Prueba de muestra de trabajo |
| V | <p>Administración financiera</p> <p>Diseña la estructura administrativa y el plan de cuentas, y establece directrices para la tramitación y el control.</p>                                                  | ■■■■■ N5       | 5    | sí           | Prueba de muestra de trabajo  | Prueba de muestra de trabajo, Prueba de conocimientos (específica para cada cliente) |
| A | <p>Razonamiento numérico</p> <p>Identifica, en series numéricas complejas, qué supuestos determinan el resultado y establece la lógica de cálculo que siguen el resto de miembros de la organización.</p>    | ■■■■■ N5       | 4    | no           | Prueba de capacidad cognitiva | Ability Scan                                                                         |
| G | <p>integridad y fiabilidad</p> <p>Establece las normas de integridad de la organización, vela por su cumplimiento también ante las partes influyentes y explica públicamente las decisiones resultantes.</p> | ■■■■■ N5       | 4    | no           | Cuestionario de personalidad  | Big Fifty (Escala de Integridad), 360 Feedback, Entrevista estructurada              |

| T | Competencia                                                                                                                                                                                                                       | Nivel objetivo | Peso | Eliminatoria | Método de medición           | Instrumento hrnforce                                                                 |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|------|--------------|------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| V | Seguimiento del progreso<br>Diseña la estructura de seguimiento y presentación de informes para toda la organización y determina qué indicadores se supervisan en cada nivel.                                                     | ■■■■■ N5       | 4    | no           | Entrevista estructurada      | Competency Check, 360 Feedback                                                       |
| V | Gestión y optimización de procesos<br>Define la arquitectura de procesos de la organización, establece normas para la gestión de procesos y dirige programas de mejora en todas las cadenas de valor.                             | ■■■■■ N5       | 4    | no           | Prueba de muestra de trabajo | Prueba de conocimientos (específica para cada cliente), Prueba de muestra de trabajo |
| T | Hojas de cálculo y hojas de trabajo<br>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.                         | ■■■■■ N5       | 4    | sí           | Prueba de muestra de trabajo | Prueba de conocimientos (específica para cada cliente), Prueba de muestra de trabajo |
| K | Lectura e interpretación de informes financieros<br>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       | 4    | no           | Prueba de conocimientos      | Prueba de conocimientos (específica para cada cliente)                               |

| T | Competencia                                                                                                                                                                                                            | Nivel objetivo                                                                         | Peso | Eliminatoria | Método de medición                  | Instrumento hrmforce                                            |
|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|------|--------------|-------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| V | <b>Trabajo metódico</b><br>Elige un método adecuado para una nueva tarea, anota los pasos y los sigue incluso bajo presión de tiempo.                                                                                  |  N4   | 4    | no           | Observación en el puesto de trabajo | Competency Check, Prueba de muestra de trabajo                  |
| V | <b>Informes empresariales</b><br>Elabora un informe que va de la pregunta a la conclusión, separa los hechos de las interpretaciones y formula recomendaciones indicando quién es el responsable de cada una de ellas. |  N4   | 4    | no           | Prueba de muestra de trabajo        | Prueba de muestra de trabajo, Competency Check                  |
| V | <b>Automatización de procesos</b><br>Describe un proceso por pasos, automatiza los pasos repetitivos e incorpora controles de errores y excepciones.                                                                   |  N4 | 4    | no           | Prueba de muestra de trabajo        | Prueba de muestra de trabajo, Cartera                           |
| V | <b>Elaboración de las cuentas anuales</b><br>Elabora de forma independiente las cuentas anuales de una entidad de tamaño medio y justifica las decisiones de valoración ante el auditor.                               |  N4 | 4    | no           | Prueba de conocimientos             | Prueba de conocimientos (específica para cada cliente), Cartera |

| T | Competencia                                                                                                                                                                                                          | Nivel objetivo                                                                         | Peso | Eliminatoria | Método de medición           | Instrumento hrmforce                                                                 |
|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|------|--------------|------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| V | <p>Información sobre control y gestión</p> <p>Analiza de forma independiente las desviaciones presupuestarias, determina sus causas operativas y asesora al responsable sobre los ajustes necesarios.</p>            |  N4   | 4    | no           | Prueba de muestra de trabajo | Prueba de muestra de trabajo, Prueba de conocimientos (específica para cada cliente) |
| V | <p>Análisis de problemas</p> <p>Desglosa una queja recurrente en posibles causas, las comprueba con sus propios datos y señala la causa más probable.</p>                                                            |  N4   | 3    | no           | Centro de evaluación         | Competency Check, Ability Scan                                                       |
| V | <p>Competencia en asesoramiento</p> <p>Reformula la pregunta subyacente, ofrece dos opciones fundamentadas con sus respectivas consecuencias y acuerda un momento para tomar una decisión.</p>                       |  N4 | 3    | no           | Centro de evaluación         | Competency Check, Entrevista estructurada                                            |
| V | <p>Gestión de riesgos</p> <p>Elabora una lista de riesgos en la que se indican la probabilidad, el impacto y las medidas correspondientes a cada riesgo, y la revisa periódicamente con las personas implicadas.</p> |  N4 | 3    | no           | Prueba de conocimientos      | Prueba de conocimientos (específica para cada cliente), Competency Check             |

| T | Competencia                                                                                                                                                                                                                               | Nivel objetivo                                                                         | Peso | Eliminatoria | Método de medición           | Instrumento hrmforce                                                                 |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|------|--------------|------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| G | <p>Disciplina y cumplimiento de los compromisos</p> <p>Solo se compromete con lo que es factible, realiza un seguimiento de sus propios compromisos e informa a las personas implicadas tan pronto como un plazo se ve en peligro.</p>    |  N4   | 3    | no           | Cuestionario de personalidad | Big Fifty, 15PF, 360 Feedback                                                        |
| V | <p>Elaboración de informes y creación de cuadros de mando</p> <p>Diseña un panel de control junto con el usuario, selecciona los indicadores y las definiciones, e incorpora los comentarios de los usuarios en las nuevas versiones.</p> |  N4   | 3    | no           | Prueba de muestra de trabajo | Prueba de muestra de trabajo, Cartera                                                |
| V | <p>Facturación y cuentas por cobrar</p> <p>Gestiona las partidas pendientes, realiza el seguimiento de los impagos por teléfono y acuerda planes de pago dentro de la política establecida.</p>                                           |  N4 | 3    | no           | Prueba de muestra de trabajo | Prueba de muestra de trabajo, Prueba de conocimientos (específica para cada cliente) |

| T | Competencia                                                                                                                                                                                                                                    | Nivel objetivo                                                                      | Peso | Eliminatoria | Método de medición           | Instrumento hrmforce                                                                 |
|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|------|--------------|------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| K | <p>Aplicación de conocimientos básicos sobre fiscalidad</p> <p>Elabora la declaración periódica del impuesto sobre el valor añadido, comprueba la conciliación con el libro mayor y corrige los asientos contables erróneos.</p>               |    | 3    | no           | Prueba de conocimientos      | Prueba de conocimientos (específica para cada cliente)                               |
| V | <p>Auditoría y control interno</p> <p>Diseña de forma independiente un enfoque de auditoría para un proceso de alto riesgo, evalúa las pruebas y formula conclusiones fundamentadas.</p>                                                       |    | 3    | no           | Prueba de muestra de trabajo | Prueba de muestra de trabajo, Prueba de conocimientos (específica para cada cliente) |
| G | <p>Gestión de la presión derivada de la carga de trabajo</p> <p>Cuando está muy ocupado, elimina o reasigna tareas de forma autónoma en función de su importancia, lleva un registro de ello y analiza las consecuencias con los clientes.</p> |  | 2    | no           | Entrevista estructurada      | Big Fifty, Competency Check, Pulse Survey                                            |

| T | Competencia                                                                                                                                                                                                                | Nivel objetivo                                                                    | Peso | Eliminatoria | Método de medición      | Instrumento hrmforce                                   |
|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|------|--------------|-------------------------|--------------------------------------------------------|
| K | <p>Gestión de tesorería y del capital circulante</p> <p>Elabora de forma independiente una previsión de liquidez, gestiona las condiciones de pago y plantea las necesidades de financiación con la debida antelación.</p> |  | 1    | no           | Prueba de conocimientos | Prueba de conocimientos (específica para cada cliente) |

### 3 Niveles según la antigüedad

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

| Competencia                                            | medior | senior |
|--------------------------------------------------------|--------|--------|
| Interpretación cuantitativa                            | N4     | N5     |
| Precisión y atención al detalle                        | N4     | N5     |
| Dirigir y orientar a las personas                      | N4     | N5     |
| Elaboración de presupuestos y control de costes        | N4     | N5     |
| Administración financiera                              | N5     | N5     |
| Razonamiento numérico                                  | N4     | N5     |
| integridad y fiabilidad                                | N4     | N5     |
| Seguimiento del progreso                               | N4     | N5     |
| Gestión y optimización de procesos                     | N4     | N5     |
| Hojas de cálculo y hojas de trabajo                    | N4     | N5     |
| Lectura e interpretación de informes financieros       | N4     | N5     |
| Trabajo metódico                                       | N4     | N4     |
| Informes empresariales                                 | N3     | N4     |
| Automatización de procesos                             | N4     | N4     |
| Elaboración de las cuentas anuales                     | N3     | N4     |
| Información sobre control y gestión                    | N4     | N4     |
| Análisis de problemas                                  | N3     | N4     |
| Competencia en asesoramiento                           | N3     | N4     |
| Gestión de riesgos                                     | N3     | N4     |
| Disciplina y cumplimiento de los compromisos           | N3     | N4     |
| Elaboración de informes y creación de cuadros de mando | N3     | N4     |
| Facturación y cuentas por cobrar                       | N3     | N4     |
| Aplicación de conocimientos básicos sobre fiscalidad   | N3     | N4     |

| Competencia                                           | medior | senior |
|-------------------------------------------------------|--------|--------|
| Auditoría y control interno                           | N3     | N4     |
| Gestión de la presión derivada de la carga de trabajo | N3     | N4     |
| Gestión de tesorería y del capital circulante         | N2     | N3     |

## 4 La escala de dominio

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

## 5 Puntos de referencia de comportamiento por competencia

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

| Competencia                                                                                                                                                               | N1                                                                                                           | N3                                                                                                                                                       | N5                                                                                                                                                         |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Interpretación cuantitativa</b><br>Explica qué significan las cifras, los gráficos y los indicadores clave para la cuestión que nos ocupa y señala lo que no muestran. | Analiza un informe estándar e identifica qué valores se sitúan por encima o por debajo de la norma acordada. | Traduce las cifras mensuales en tres conclusiones concretas, señala la incertidumbre de la medición y advierte cuando las cifras son demasiado pequeñas. | Determina qué indicadores clave guían a la organización, pone de manifiesto los riesgos que entraña la medición y corrige el uso inadecuado de las cifras. |

| 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>Dirigir y orientar a las personas</b><br>Dejar claro a los empleados lo que se espera de ellos, asignarles tareas, establecer límites e intervenir cuando el trabajo o el comportamiento se desvíen de lo acordado.                              | Asigna a un compañero de trabajo una tarea concreta, indicando el resultado esperado y el plazo, y comprueba si ha entendido la tarea.            | Establece expectativas y límites para cada miembro del equipo, aborda directamente los comportamientos que se desvían de lo establecido y deja constancia por escrito de los acuerdos alcanzados. | Diseña la línea directiva para toda la organización, aborda con los directivos su estilo de gestión y define qué se entiende aquí por una buena dirección.           |
| <b>Elaboración de presupuestos y control de costes</b><br>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.                         |
| <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>Razonamiento numérico</b><br>Trabaja con cifras, ratios y tablas, y extrae conclusiones de ellos sobre cantidades, tendencias y relaciones en datos numéricos.                                                                                           | Lee una tabla sencilla, identifica el valor más alto y el más bajo y calcula un porcentaje con una calculadora.              | Combina dos fuentes de datos, calcula la evolución a lo largo del tiempo y explica qué paso del cálculo conduce a cada resultado.                       | Identifica, en series numéricas complejas, qué supuestos determinan el resultado y establece la lógica de cálculo que siguen el resto de miembros 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. |
| <b>Seguimiento del progreso</b><br>Realizar un seguimiento de los acuerdos y los flujos de trabajo, evaluar periódicamente si los resultados se ajustan al calendario previsto y realizar ajustes a tiempo basándose en datos y señales.                    | Mantiene una lista de sus propias tareas e informa al responsable cuando un acuerdo corre el riesgo de no cumplirse.         | Realiza revisiones periódicas del progreso con el equipo, compara los objetivos con los resultados reales e interviene cuando se producen desviaciones. | Diseña la estructura de seguimiento y presentación de informes para toda la organización y determina qué indicadores se supervisan en cada nivel.                      |
| <b>Gestión y optimización de procesos</b><br>Describir, medir y mejorar los procesos de trabajo mediante el análisis de los desperdicios, los plazos de ejecución y los momentos de traspaso de tareas, así como el registro de la nueva forma de trabajar. | Trabaja de acuerdo con los pasos del proceso registrados e informa de aquellos pasos que no se ajustan a la práctica diaria. | Planifica un proceso con las personas implicadas, mide los plazos de ejecución y aplica mejoras con un efecto cuantificable.                            | Define la arquitectura de procesos de la organización, establece normas para la gestión de procesos y dirige programas de mejora en todas las cadenas de valor.        |

| Competencia                                                                                                                                                                                                                        | N1                                                                                                                                                | N3                                                                                                                                                                                    | N5                                                                                                                                                                                                    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <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>Lectura e interpretación de informes financieros</b><br>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.                         |
| <b>Trabajo metódico</b><br>Sigue un método fijo y trazable para las tareas, con pasos, documentación y comprobaciones, de modo que otras personas puedan repetir el trabajo.                                                       | Sigue los pasos de un procedimiento establecido en el orden correcto y registra el resultado.                                                     | Elige un método adecuado para una nueva tarea, anota los pasos y los sigue incluso bajo presión de tiempo.                                                                            | Elabora los métodos de trabajo para el sector, los somete a pruebas prácticas y los revisa en momentos determinados.                                                                                  |
| <b>Informes empresariales</b><br>Recopilar conclusiones, cifras y recomendaciones en un informe que guíe al lector hacia una decisión o el siguiente paso tras una sola lectura.                                                   | Rellena una plantilla de informe ya existente con las cifras correctas y describe, sección por sección, lo que se ha realizado.                   | Elabora un informe que va de la pregunta a la conclusión, separa los hechos de las interpretaciones y formula recomendaciones indicando quién es el responsable de cada una de ellas. | Establece la línea jerárquica para toda la organización, evalúa la calidad de la información de gestión y rinde cuentas de los resultados ante el consejo de administración y el organismo regulador. |

| Competencia                                                                                                                                                                                                                                                   | N1                                                                                                                                              | N3                                                                                                                                                      | N5                                                                                                                                                                                |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Automatización de procesos</b><br>Analiza un proceso de trabajo recurrente, desarrolla o encarga la automatización de sus pasos y comprueba que el resultado siga siendo fiable.                                                                           | Ejecuta un proceso de automatización ya existente e informa cuando el resultado difiere de lo esperado.                                         | Describe un proceso por pasos, automatiza los pasos repetitivos e incorpora controles de errores y excepciones.                                         | Determina la estrategia de automatización de la organización y decide qué procesos se automatizan y cuáles no.                                                                    |
| <b>Elaboración de las cuentas anuales</b><br>Elabora las cuentas anuales, que incluyen el balance, la cuenta de resultados y las notas explicativas, de conformidad con las normas de información financiera, y justifica las valoraciones y las provisiones. | Recopila la documentación justificativa de las partidas del balance siguiendo las instrucciones y procesa los asientos correctores facilitados. | Elabora de forma independiente las cuentas anuales de una entidad de tamaño medio y justifica las decisiones de valoración ante el auditor.             | Determina la política de información de la organización, resuelve cuestiones complejas en materia de valoración y las defiende ante los organismos reguladores.                   |
| <b>Información sobre control y gestión</b><br>Elabora presupuestos, previsiones e informes, analiza las diferencias entre los datos presupuestados y los reales y las explica a la dirección.                                                                 | Rellena el informe con las cifras del sistema siguiendo las instrucciones y comprueba que los totales cuadren.                                  | Analiza de forma independiente las desviaciones presupuestarias, determina sus causas operativas y asesora al responsable sobre los ajustes necesarios. | Determina la información de orientación de la organización, desarrolla el conjunto de herramientas de planificación y control y evalúa la solidez de las propuestas de inversión. |
| <b>Análisis de problemas</b><br>Desglosa un problema en partes, separa las causas de los efectos e indica qué información se necesita para seguir adelante.                                                                                                   | Indica con precisión qué es lo que falla en caso de avería y qué datos faltan, y lo comunica al supervisor.                                     | Desglosa una queja recurrente en posibles causas, las comprueba con sus propios datos y señala la causa más probable.                                   | Atribuye los problemas organizativos recurrentes a unas pocas causas fundamentales y establece el método de análisis que utilizarán otros equipos.                                |

| Competencia                                                                                                                                                                                                                         | N1                                                                                                                                           | N3                                                                                                                                                                                  | N5                                                                                                                                                                                                    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Competencia en asesoramiento</b><br>Precisar la consulta de un cliente y ofrecer una recomendación bien fundamentada de tal manera que el destinatario la acepte y la ponga en práctica.                                         | Proporciona la información solicitada y explica una recomendación estándar siguiendo la estructura fija utilizada por el equipo.             | Reformula la pregunta subyacente, ofrece dos opciones fundamentadas con sus respectivas consecuencias y acuerda un momento para tomar una decisión.                                 | Asesora al consejo de administración sobre cuestiones relacionadas con conflictos de intereses, cuestiona los supuestos establecidos y vela por la calidad del asesoramiento en toda la organización. |
| <b>Gestión de riesgos</b><br>Identificar riesgos en el trabajo, los proyectos o las políticas, evaluar su probabilidad e impacto, seleccionar medidas de control y comprobar periódicamente si dichas medidas son eficaces.         | Informa de situaciones inseguras o de riesgo en su propio trabajo a través de la vía de notificación acordada.                               | Elabora una lista de riesgos en la que se indican la probabilidad, el impacto y las medidas correspondientes a cada riesgo, y la revisa periódicamente con las personas implicadas. | Elabora el marco de riesgos de la organización, establece la tolerancia al riesgo junto con el equipo directivo e informa al respecto al órgano de supervisión.                                       |
| <b>Disciplina y cumplimiento de los compromisos</b><br>Cumple con los acuerdos, los procedimientos y los compromisos incluso sin supervisión, e informa con la debida antelación cuando un compromiso resulta imposible de cumplir. | Llega a la hora acordada con el trabajo acordado e informa de cualquier retraso al supervisor.                                               | Solo se compromete con lo que es factible, realiza un seguimiento de sus propios compromisos e informa a las personas implicadas tan pronto como un plazo se ve en peligro.         | Establece el estándar para un cumplimiento fiable de los acuerdos laborales y se dirige a cualquier persona, independientemente de su nivel, que incumpla dicho estándar.                             |
| <b>Elaboración de informes y creación de cuadros de mando</b><br>Elabora informes periódicos y cuadros de mando que muestran los indicadores adecuados para un público específico y mantiene actualizadas sus definiciones.         | Rellena un panel de control o una plantilla de informe ya existente con cifras actuales y comprueba que no haya errores en la visualización. | Diseña un panel de control junto con el usuario, selecciona los indicadores y las definiciones, e incorpora los comentarios de los usuarios en las nuevas versiones.                | Determina qué información de gestión utiliza la organización y garantiza que las definiciones sean inequívocas en todos los informes.                                                                 |

| Competencia                                                                                                                                                                                                                                                               | N1                                                                                                                                                      | N3                                                                                                                                                                         | N5                                                                                                                                                                            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Facturación y cuentas por cobrar</b><br>Elabora y envía facturas, realiza el seguimiento de las partidas pendientes y toma medidas ante los retrasos en los pagos, hasta el traspaso del caso a la agencia de cobro de deudas.                                         | Elabora facturas de acuerdo con los datos del encargo y comprueba la dirección, el importe y las condiciones de pago antes de enviarlas.                | Gestiona las partidas pendientes, realiza el seguimiento de los impagos por teléfono y acuerda planes de pago dentro de la política establecida.                           | Establece la política de crédito y de reclamación de la organización y decide sobre las amortizaciones y las medidas legales posteriores.                                     |
| <b>Aplicación de conocimientos básicos sobre fiscalidad</b><br>Conoce las principales normas relativas al impuesto sobre el valor añadido, las cotizaciones sociales y el impuesto de sociedades, y las aplica a facturas, declaraciones y cuestiones fiscales sencillas. | Aplica el tipo correcto del impuesto sobre el valor añadido a una factura y remite las consultas sobre casos excepcionales al departamento de finanzas. | Elabora la declaración periódica del impuesto sobre el valor añadido, comprueba la conciliación con el libro mayor y corrige los asientos contables erróneos.              | Determina la estrategia fiscal de la organización, consulta a la autoridad fiscal y asesora al consejo de administración sobre los riesgos fiscales.                          |
| <b>Auditoría y control interno</b><br>Comprueba si los procesos y los registros se ajustan a las normas y al control interno, recopila pruebas y elabora informes con las conclusiones y recomendaciones.                                                                 | Lleva a cabo los pasos de control bajo supervisión, de acuerdo con el programa de auditoría, y registra las pruebas encontradas de forma ordenada.      | Diseña de forma independiente un enfoque de auditoría para un proceso de alto riesgo, evalúa las pruebas y formula conclusiones fundamentadas.                             | Establece el plan de auditoría anual de la organización y las normas de control, y rinde cuentas de los resultados ante la junta directiva o el consejo.                      |
| <b>Gestión de la presión derivada de la carga de trabajo</b><br>Mantiene una visión general cuando aumenta el volumen de trabajo, decide qué tareas se llevan a cabo y cuáles no, y comunica las consecuencias a las partes interesadas.                                  | Informa al supervisor de que el trabajo no se ajusta al tiempo disponible y respeta la decisión que se tome.                                            | Cuando está muy ocupado, elimina o reasigna tareas de forma autónoma en función de su importancia, lleva un registro de ello y analiza las consecuencias con los clientes. | Redistribuye el trabajo y la capacidad entre los departamentos en casos de sobrecarga estructural y establece normas para una distribución sostenible de la carga de trabajo. |

| Competencia                                                                                                                                                                                                                                | N1                                                                                                          | N3                                                                                                                                                             | N5                                                                                                                                                                                    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Gestión de tesorería y del capital circulante</b><br>Gestiona la liquidez, la financiación y los pagos; supervisa las cuentas por cobrar, las cuentas por pagar y las existencias; y limita el riesgo de tipos de interés y de divisas. | Elabora el resumen diario de liquidez bajo supervisión y señala los pagos que superan el margen disponible. | Elabora de forma independiente una previsión de liquidez, gestiona las condiciones de pago y plantea las necesidades de financiación con la debida antelación. | Determina la política de tesorería de la organización, elige la estructura de financiación y cubre el riesgo de tipos de interés y de tipo de cambio mediante instrumentos adecuados. |

## 6 Métodos de evaluación y validez

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

| Método de medición                  | rho  | SD   | De qué se trata                                                                                                 |
|-------------------------------------|------|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Prueba de muestra de trabajo        | 0.33 | 0.09 | El candidato realiza una muestra de trabajo representativa en condiciones estandarizadas.                       |
| Cuestionario de personalidad        | 0.40 | 0.15 | Autoevaluación de las preferencias de comportamiento. En hrnforce, el «Big Fifty» y el «15PF».                  |
| Centro de evaluación                | 0.29 | 0.09 | Múltiples ejercicios, múltiples evaluadores y puntuación por dimensiones.                                       |
| Prueba de capacidad cognitiva       | 0.41 | 0.14 | Prueba estandarizada de razonamiento verbal, numérico o abstracto.                                              |
| 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.          |
| 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                           | 12           | Muestra de trabajo representativa en condiciones estandarizadas |
| Prueba de conocimientos (específica para cada cliente) | 12           | Prueba de conocimientos profesionales, adaptada a cada cliente  |
| Competency Check                                       | 8            | Evaluación de competencias a nivel conductual                   |
| 360 Feedback                                           | 5            | Múltiples evaluaciones basadas en indicadores de comportamiento |
| Big Fifty                                              | 4            | Cuestionario de personalidad, 150 ítems, 25 factores            |

| Instrumento hrmforce             | Competencias | Qué mide                                                                    |
|----------------------------------|--------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| Ability Scan                     | 3            | Prueba de aptitud: habilidades de razonamiento verbal, numérico y abstracto |
| Cartera                          | 3            | Evaluación del trabajo previo según criterios fijos                         |
| Entrevista estructurada          | 2            | Entrevista conductual con una estructura fija                               |
| Big Fifty (Escala de Integridad) | 1            |                                                                             |
| 15PF                             | 1            | Perfil de personalidad, una alternativa más concisa al «Big Fifty»          |
| Pulse Survey                     | 1            | Medición periódica a nivel de equipo y de organización                      |

## 8 Cómo utilizar este perfil

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

Fuente: 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.