

# Consejero no ejecutivo

FF01 Gestión general y ejecutiva · ISCO-08 112 · CBS 0551 Directivos, s. f. · antigüedad lead · También conocido como: Miembro del Consejo de Supervisión, Supervisor de la junta directiva

Supervisa la gestión y la estrategia de forma independiente, aprueba las decisiones más importantes, evalúa a los ejecutivos y actúa como empleador de los directores de la organización.

Un consejero no ejecutivo no dirige la organización, sino que supervisa, asesora y nombra, normalmente a tiempo parcial y en un número limitado de reuniones al año. La distinción con respecto a un ejecutivo es fundamental, ya que carece de autoridad ejecutiva y la información le llega principalmente a través de la dirección. En la práctica, los nombramientos fracasan en lo que respecta a la disciplina en el desempeño de sus funciones, ya que los antiguos ejecutivos siguen participando en la gestión desde un puesto de supervisión, en lugar de plantear preguntas y realizar evaluaciones.

## Cifras clave de este perfil

26 competencias · 11 Competencias que se deben evaluar · 6 Competencias imprescindibles · centro de gravedad: Liderazgo y organización 35%, Operaciones empresariales, comercio y emprendimiento 15%, Capacidad cognitiva y resolución de problemas 14%

## 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>independencia</b><br>Competencia (marco 50):<br>Independencia                        | ■■■■■N5        | Big Fifty, 15PF                                                         | Cuestionario de personalidad | Protege el propio criterio profesional frente a la presión de las partes interesadas en los foros de alta dirección y permite que las posturas discrepantes sean rastreables y explicables. |
| <b>integridad y fiabilidad</b><br>Competencia (marco 50):<br>Integridad<br>Eliminatoria | ■■■■■N5        | Big Fifty (Escala de Integridad), 360 Feedback, Entrevista estructurada | Cuestionario de personalidad | Establece las normas de integridad de la organización, vela por su cumplimiento también ante las partes influyentes y explica públicamente las decisiones resultantes.                      |
| <b>Desarrollo de la visión</b><br>Competencia (marco 50):<br>Visión<br>Eliminatoria     | ■■■■■N5        | Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback                               | Centro de evaluación         | Formula una visión plurianual para toda la organización, la respalda con escenarios y la utiliza como criterio para evaluar las inversiones.                                                |
| <b>Capacidad de persuasión</b><br>Competencia (marco 50):<br>Capacidad de persuasión    | ■■■■■N5        | Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback                               | Centro de evaluación         | Convince a la junta directiva y a las partes externas para que acepten un cambio de rumbo de gran alcance y mantiene ese apoyo cuando aumenta la resistencia.                               |

| Competencias a medir                                                                                                   | Nivel objetivo                                                                         | Instrumento hrnforce                                       | Método de medición         | Ancla conductual en el nivel objetivo                                                                                                                                                                     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>conciencia organizativa</b><br>Competencia (marco 50):<br>Sensibilidad organizativa                                 |  N5   | Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback                  | Situational Judgement Test | Analiza las relaciones entre las unidades organizativas y las partes externas y orienta la toma de decisiones organizando el apoyo en una fase temprana.                                                  |
| <b>Emprendimiento</b><br>Competencia (marco 50):<br>Emprendimiento                                                     |  N5   | Big Fifty, Competency Check, Career Interest, 360 Feedback | Centro de evaluación       | Pone en marcha nuevas actividades o iniciativas para la organización y asume la responsabilidad de la inversión y los resultados.                                                                         |
| <b>Tomar decisiones difíciles en materia de personal</b><br>Competencia (marco 50):<br>Capacidad de toma de decisiones |  N5 | Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback                  | Centro de evaluación       | Toma decisiones sobre casos de reorganización y despidos de gran alcance, sopesa las consecuencias jurídicas y humanas, y rinde cuentas de dicha decisión ante la junta directiva y el comité de empresa. |

| 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                                  |  <b>N5</b>   | Big Fifty, 15PF, Mental Resilience (4C)             | Cuestionario de personalidad | Mantiene la organización en condiciones de funcionar en situaciones de crisis, toma decisiones en contextos de gran incertidumbre y establece el modelo a seguir para actuar con serenidad bajo presión. |
| <b>Orientación al mercado</b><br>Competencia (marco 50):<br>Orientación al mercado                                    |  <b>N5</b>   | Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback           | Centro de evaluación         | Traduce la evolución del mercado a la agenda estratégica de la organización y reposiciona la oferta a largo plazo.                                                                                       |
| <b>Capacidad de decisión</b><br>Competencia (marco 50):<br>Capacidad de toma de decisiones<br><div>Eliminatoria</div> |  <b>N4</b> | Big Fifty, 360 Feedback                             | Situational Judgement Test   | Acaba con los consejos contradictorios, comunica la decisión y indica cuándo se evaluará.                                                                                                                |
| <b>Cómo abordar la ambigüedad</b><br>Competencia (marco 50):<br>Flexibilidad                                          |  <b>N5</b> | Big Fifty, Mental Resilience (4C), Competency Check | Situational Judgement Test   | Establece el rumbo en situaciones de gran incertidumbre, deja clara la incertidumbre restante y mantiene a la organización en marcha hasta que se pueda tomar una decisión.                              |

## 2 Perfil completo de competencias

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

| T | Competencia                                                                                                                                                                                                                   | Nivel objetivo | Peso | Eliminatoria | Método de medición           | Instrumento hrmforce                                                    |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|------|--------------|------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| 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       | 5    | no           | Centro de evaluación         | Competency Check, 360 Feedback                                          |
| G | <b>independencia</b><br>Protege el propio criterio profesional frente a la presión de las partes interesadas en los foros de alta dirección y permite que las posturas discrepantes sean rastreables y explicables.           | ■■■■■ N5       | 5    | no           | Cuestionario de personalidad | Big Fifty, 15PF                                                         |
| 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       | 5    | sí           | Cuestionario de personalidad | Big Fifty (Escala de Integridad), 360 Feedback, Entrevista estructurada |

| T | Competencia                                                                                                                                                                                                                     | Nivel objetivo | Peso | Eliminatoria | Método de medición      | Instrumento hrmforce                                   |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|------|--------------|-------------------------|--------------------------------------------------------|
| G | Desarrollo de la visión<br>Formula una visión plurianual para toda la organización, la respalda con escenarios y la utiliza como criterio para evaluar las inversiones.                                                         | ■■■■■ N5       | 5    | sí           | Centro de evaluación    | Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback              |
| V | Pensamiento estratégico<br>Elabora escenarios para toda la organización, evalúa las incertidumbres de forma explícita y establece la agenda estratégica junto con el consejo de administración.                                 | ■■■■■ N5       | 5    | sí           | Centro de evaluación    | Ability Scan, Competency Check                         |
| V | Toma de decisiones en los órganos de gobierno<br>Preside la toma de decisiones a nivel ejecutivo, sopesa de forma explícita los intereses en conflicto y determina qué decisiones corresponden a cada nivel de la organización. | ■■■■■ N5       | 5    | no           | Centro de evaluación    | Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback              |
| K | Gobernanza y cumplimiento normativo<br>Elabora el marco de gobernanza de la organización, define los mandatos y las disposiciones de supervisión y rinde cuentas sobre el cumplimiento ante los supervisores externos.          | ■■■■■ N5       | 5    | sí           | Prueba de conocimientos | Prueba de conocimientos (específica para cada cliente) |

| T | Competencia                                                                                                                                                                                                                              | Nivel objetivo | Peso | Eliminatoria | Método de medición           | Instrumento hrmforce                                   |
|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|------|--------------|------------------------------|--------------------------------------------------------|
| 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       | 5    | sí           | Prueba de conocimientos      | Prueba de conocimientos (específica para cada cliente) |
| V | Pensamiento crítico y evaluación de fuentes<br>Establece los criterios de evaluación de las fuentes y las afirmaciones, incluidos los textos generados por inteligencia artificial, y garantiza su cumplimiento en toda la organización. | ■■■■■ N5       | 4    | no           | Prueba de muestra de trabajo | Competency Check, Prueba de muestra de trabajo         |
| V | Evaluación de riesgos<br>Establece la propensión al riesgo y el método de evaluación de la organización, y tiene en cuenta los riesgos residuales aceptados.                                                                             | ■■■■■ N5       | 4    | no           | Prueba de muestra de trabajo | Competency Check, Prueba de muestra de trabajo         |
| G | Capacidad de persuasión<br>Convince a la junta directiva y a las partes externas para que acepten un cambio de rumbo de gran alcance y mantiene ese apoyo cuando aumenta la resistencia.                                                 | ■■■■■ N5       | 4    | no           | Centro de evaluación         | Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback              |

| T | Competencia                                                                                                                                                                                          | Nivel objetivo | Peso | Eliminatoria | Método de medición         | Instrumento hrmforce                                                     |
|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|------|--------------|----------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| G | <b>conciencia organizativa</b><br>Analiza las relaciones entre las unidades organizativas y las partes externas y orienta la toma de decisiones organizando el apoyo en una fase temprana.           | ■■■■■ N5       | 4    | no           | Situational Judgement Test | Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback                                |
| V | <b>Gestión del cambio</b><br>Dirige programas de cambio en toda la organización, coordina su labor con el comité de empresa y los supervisores, y establece el enfoque de cambio de la organización. | ■■■■■ N5       | 4    | no           | Centro de evaluación       | Competency Check, 360 Feedback                                           |
| V | <b>Gestión de riesgos</b><br>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.         | ■■■■■ N5       | 4    | no           | Prueba de conocimientos    | Prueba de conocimientos (específica para cada cliente), Competency Check |
| G | <b>Emprendimiento</b><br>Pone en marcha nuevas actividades o iniciativas para la organización y asume la responsabilidad de la inversión y los resultados.                                           | ■■■■■ N5       | 4    | no           | Centro de evaluación       | Big Fifty, Competency Check, Career Interest, 360 Feedback               |

| T | Competencia                                                                                                                                                                                                                                                               | Nivel objetivo | Peso | Eliminatoria | Método de medición           | Instrumento hrmforce                      |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|------|--------------|------------------------------|-------------------------------------------|
| V | <p>Pensamiento basado en escenarios y alfabetización en materia de futuro</p> <p>Elabora escenarios para la organización con un horizonte temporal de varios años y vincula a ellos los momentos de decisión y los valores de los indicadores medibles.</p>               | ■■■■■ N5       | 3    | no           | Centro de evaluación         | Competency Check, Entrevista estructurada |
| G | <p>Tomar decisiones difíciles en materia de personal</p> <p>Toma decisiones sobre casos de reorganización y despidos de gran alcance, sopesa las consecuencias jurídicas y humanas, y rinde cuentas de dicha decisión ante la junta directiva y el comité de empresa.</p> | ■■■■■ N5       | 3    | no           | Centro de evaluación         | Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback |
| G | <p>Tolerancia al estrés</p> <p>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.</p>                               | ■■■■■ N5       | 3    | no           | Cuestionario de personalidad | Big Fifty, 15PF, Mental Resilience (4C)   |

| T | Competencia                                                                                                                                                                          | Nivel objetivo | Peso | Eliminatoria | Método de medición           | Instrumento hrmforce                                                                 |
|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|------|--------------|------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| G | Orientación al mercado<br>Traduce la evolución del mercado a la agenda estratégica de la organización y reposiciona la oferta a largo plazo.                                         | ■■■■■ N5       | 3    | no           | Centro de evaluación         | Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback                                            |
| V | Desarrollo de modelos de negocio<br>Revisa el modelo de negocio de la organización o la cadena y determina qué fuentes de ingresos se potencian o se reducen.                        | ■■■■■ N5       | 3    | no           | Prueba de muestra de trabajo | Prueba de muestra de trabajo, Prueba de conocimientos (específica para cada cliente) |
| G | Capacidad de decisión<br>Acaba con los consejos contradictorios, comunica la decisión y indica cuándo se evaluará.                                                                   | ■■■■■ N4       | 3    | sí           | Situational Judgement Test   | Big Fifty, 360 Feedback                                                              |
| V | Desarrollo del talento y sucesión<br>Evalúa, con criterios fijos, quién está preparado para dar el siguiente paso y elabora un plan de desarrollo individualizado para cada persona. | ■■■■■ N4       | 3    | no           | Entrevista estructurada      | Career Orientations, Competency Check, Development Review                            |

| T | Competencia                                                                                                                                                                                                | Nivel objetivo | Peso | Eliminatoria | Método de medición           | Instrumento hrmforce                                                                 |
|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|------|--------------|------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| V | Estrategia y transformación digitales<br>Traduce un objetivo de la organización en mejoras digitales concretas, genera apoyo y realiza un seguimiento para comprobar si se producen los efectos previstos. | ■■■■■ N4       | 3    | no           | Entrevista estructurada      | Entrevista estructurada, Cartera                                                     |
| V | Auditoría y control interno<br>Diseña de forma independiente un enfoque de auditoría para un proceso de alto riesgo, evalúa las pruebas y formula conclusiones fundamentadas.                              | ■■■■■ N4       | 3    | no           | Prueba de muestra de trabajo | Prueba de muestra de trabajo, Prueba de conocimientos (específica para cada cliente) |
| G | Cómo abordar la ambigüedad<br>Establece el rumbo en situaciones de gran incertidumbre, deja clara la incertidumbre restante y mantiene a la organización en marcha hasta que se pueda tomar una decisión.  | ■■■■■ N5       | 2    | no           | Situational Judgement Test   | Big Fifty, Mental Resilience (4C), Competency Check                                  |
| K | Conocimientos básicos sobre IA<br>Evalúa, para cada tarea laboral, si la IA resulta adecuada, señala sus principales limitaciones y explica su funcionamiento a sus compañeros de trabajo.                 | ■■■■■ N4       | 1    | no           | Prueba de conocimientos      | Prueba de conocimientos (específica para cada cliente)                               |

### 3 Niveles según la antigüedad

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

| Competencia                                                            | lead |
|------------------------------------------------------------------------|------|
| Gestión de las partes interesadas                                      | N5   |
| independencia                                                          | N5   |
| integridad y fiabilidad                                                | N5   |
| Desarrollo de la visión                                                | N5   |
| Pensamiento estratégico                                                | N5   |
| Toma de decisiones en los órganos de gobierno                          | N5   |
| Gobernanza y cumplimiento normativo                                    | N5   |
| Lectura e interpretación de informes financieros                       | N5   |
| Pensamiento crítico y evaluación de fuentes                            | N5   |
| Evaluación de riesgos                                                  | N5   |
| Capacidad de persuasión                                                | N5   |
| conciencia organizativa                                                | N5   |
| Gestión del cambio                                                     | N5   |
| Gestión de riesgos                                                     | N5   |
| Emprendimiento                                                         | N5   |
| Pensamiento basado en escenarios y alfabetización en materia de futuro | N5   |
| Tomar decisiones difíciles en materia de personal                      | N5   |
| Tolerancia al estrés                                                   | N5   |
| Orientación al mercado                                                 | N5   |
| Desarrollo de modelos de negocio                                       | N5   |
| Capacidad de decisión                                                  | N4   |
| Desarrollo del talento y sucesión                                      | N4   |
| Estrategia y transformación digitales                                  | N4   |

| Competencia                    | lead |
|--------------------------------|------|
| Auditoría y control interno    | N4   |
| Cómo abordar la ambigüedad     | N5   |
| Conocimientos básicos sobre IA | N4   |

## 4 La escala de dominio

| Nivel     | Etiqueta              | Autonomía                                                              | Complejidad                                       | Ámbito de aplicación                      | Nivel de conocimiento                               |
|-----------|-----------------------|------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|-------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| <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>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. |

| Competencia                                                                                                                                                                                                     | N1                                                                                                                           | N3                                                                                                                                           | N5                                                                                                                                                                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>independencia</b><br>Formarse y mantener una postura propia basándose en el propio criterio, incluso cuando el entorno o una autoridad esperen algo diferente.                                               | Se forma una opinión propia sobre un tema que le resulta familiar y la compara con el consejo de un compañero.               | Toma una decisión que se aparta de la línea del grupo, explica el razonamiento que la sustenta y asume las consecuencias.                    | Protege el propio criterio profesional frente a la presión de las partes interesadas en los foros de alta dirección y permite que las posturas discrepantes sean rastreables y explicables. |
| <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>Desarrollo de la visión</b><br>Esbozar una visión coherente de la situación en la que se encontrará la organización o el equipo dentro de unos años, basándose en tendencias, indicios y su propio criterio. | Explica con sus propias palabras dónde desea situarse el equipo dentro de un año y qué tareas son necesarias para lograrlo.  | Relaciona las tendencias del mercado y de la profesión para ofrecer una visión general a su propio equipo y la contrasta con sus compañeros. | Formula una visión plurianual para toda la organización, la respalda con escenarios y la utiliza como criterio para evaluar las inversiones.                                                |
| <b>Pensamiento estratégico</b><br>Analizar la evolución del entorno, el mercado y la tecnología, y a partir de ello derivar opciones y alternativas estratégicas a largo plazo para una organización o unidad.  | Recopila datos sobre el mercado y la competencia cuando se le solicita y resume las principales novedades para el directivo. | Compara cifras, señales de los clientes y tendencias, y enumera dos o tres opciones estratégicas con sus consecuencias.                      | Elabora escenarios para toda la organización, evalúa las incertidumbres de forma explícita y establece la agenda estratégica junto con el consejo de administración.                        |

| Competencia                                                                                                                                                                                                                                                             | N1                                                                                                                  | N3                                                                                                                                                                            | N5                                                                                                                                                                                        |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Toma de decisiones en los órganos de gobierno</b><br>Preparar, presentar y tomar decisiones en órganos como un equipo directivo o un grupo de coordinación, con opciones claras, justificación y registro de la decisión.                                            | Entrega puntualmente los documentos solicitados para una reunión y resume correctamente la decisión adoptada.       | Redacta un memorándum de decisión en el que se exponen las opciones y sus consecuencias, defiende la propuesta en la reunión y deja constancia de la decisión.                | Preside la toma de decisiones a nivel ejecutivo, sopesa de forma explícita los intereses en conflicto y determina qué decisiones corresponden a cada nivel de la organización.            |
| <b>Gobernanza y cumplimiento normativo</b><br>Conocer qué leyes, códigos de conducta y normas internas se aplican a su propio ámbito de actividad, así como la forma en que se organizan la supervisión, las atribuciones y la rendición de cuentas en la organización. | Establece las normas principales para su propio trabajo y consulta el procedimiento aplicable en caso de duda.      | Comprueba que los métodos de trabajo se ajusten a la legislación y a las normas internas y remite las desviaciones, debidamente justificadas, al responsable correspondiente. | Elabora el marco de gobernanza de la organización, define los mandatos y las disposiciones de supervisión y rinde cuentas sobre el cumplimiento ante los supervisores externos.           |
| <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>Pensamiento crítico y evaluación de fuentes</b><br>Analiza las afirmaciones en cuanto a su lógica, sus fundamentos y la fiabilidad de la fuente, y, de este modo, distingue los hechos de las opiniones y las suposiciones.                                          | Pregunta en qué se basa una afirmación y comprueba si se cita la fuente y si esta puede localizarse.                | Detecta falacias y pruebas selectivas en los informes e indica qué conclusión respaldan los datos.                                                                            | Establece los criterios de evaluación de las fuentes y las afirmaciones, incluidos los textos generados por inteligencia artificial, y garantiza su cumplimiento en toda la organización. |

| Competencia                                                                                                                                                                                                                                                     | N1                                                                                                                                        | N3                                                                                                                                                           | N5                                                                                                                                                                      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Evaluación de riesgos</b><br>Identifica los posibles problemas, evalúa su probabilidad y su impacto, y asocia a cada uno de ellos medidas de control o una aceptación deliberada de los mismos.                                                              | Detecta situaciones de riesgo o que se desvían de la norma en su propio trabajo y las comunica de acuerdo con el procedimiento aplicable. | Evalúa los principales riesgos para el proceso propio, los clasifica según su probabilidad e impacto y adopta las medidas oportunas.                         | Establece la propensión al riesgo y el método de evaluación de la organización, y tiene en cuenta los riesgos residuales aceptados.                                     |
| <b>Capacidad de persuasión</b><br>Convencer a otras personas para que adopten una postura, tomen una decisión o adopten un comportamiento al que inicialmente se resistían, utilizando argumentos de fondo, ejemplos y carisma personal.                        | Presenta una propuesta propia en una reunión y la respalda con un ejemplo concreto extraído de la práctica.                               | Elige, según su interlocutor, el argumento que se ajuste a sus intereses y comprueba sobre la marcha si el acuerdo es genuino.                               | Convince a la junta directiva y a las partes externas para que acepten un cambio de rumbo de gran alcance y mantiene ese apoyo cuando aumenta la resistencia.           |
| <b>conciencia organizativa</b><br>Reconocer cómo funcionan las relaciones formales e informales, los intereses y la toma de decisiones en la organización, y tenerlos en cuenta en las propias acciones.                                                        | Pregunta quién debe participar en un tema antes de compartir una propuesta con los demás.                                                 | Evalúa qué intereses despierta una propuesta, involucra a las personas adecuadas con antelación y elige el momento oportuno para plantearla.                 | Analiza las relaciones entre las unidades organizativas y las partes externas y orienta la toma de decisiones organizando el apoyo en una fase temprana.                |
| <b>Gestión del cambio</b><br>Planificar y orientar el cambio mediante la participación de las partes interesadas, la organización de las fases, la influencia en el comportamiento y el seguimiento de los resultados que se pretende obtener con dicho cambio. | Adapta su propia forma de trabajar a un cambio anunciado y solicita una explicación cuando los pasos no están claros.                     | Elabora un plan de cambio para el equipo junto con las personas implicadas, selecciona las intervenciones para cada grupo y supervisa su puesta en práctica. | Dirige programas de cambio en toda la organización, coordina su labor con el comité de empresa y los supervisores, y establece el enfoque de cambio de la organización. |

| Competencia                                                                                                                                                                                                                                 | N1                                                                                                                                         | N3                                                                                                                                                                                  | N5                                                                                                                                                                                                        |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <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>Emprendimiento</b><br>Toma la iniciativa para crear nuevo valor, busca recursos y apoyo para ello y asume la responsabilidad de los resultados.                                                                                          | Plantea una idea propia para mejorar el trabajo o introducir novedades en la reunión de equipo y solicita una respuesta.                   | Pone en marcha una iniciativa propia con un objetivo, una planificación y un presupuesto, y la mantiene en marcha hasta que el resultado sea visible.                               | Pone en marcha nuevas actividades o iniciativas para la organización y asume la responsabilidad de la inversión y los resultados.                                                                         |
| <b>Pensamiento basado en escenarios y alfabetización en materia de futuro</b><br>Analiza varios futuros posibles para una cuestión, describe las consecuencias de cada escenario y señala los indicios que apuntan a un escenario concreto. | Enumera dos posibles resultados de un plan e indica qué cambios habría que introducir en su propio trabajo en cada caso.                   | Elabora tres escenarios para su propio proceso, con hipótesis y consecuencias, y señala las primeras señales de cada uno de ellos.                                                  | Elabora escenarios para la organización con un horizonte temporal de varios años y vincula a ellos los momentos de decisión y los valores de los indicadores medibles.                                    |
| <b>Tomar decisiones difíciles en materia de personal</b><br>Toma de decisiones sobre planes de mejora, traslado o cese en el empleo, con una documentación minuciosa y una explicación clara a las personas implicadas.                     | Plantea sus inquietudes sobre el rendimiento de un compañero de trabajo, de forma oportuna y con ejemplos, al responsable correspondiente. | Toma una decisión fundamentada tras completar un proceso de mejora, la comenta en persona y deja constancia de los motivos en el expediente.                                        | Toma decisiones sobre casos de reorganización y despidos de gran alcance, sopesa las consecuencias jurídicas y humanas, y rinde cuentas de dicha decisión ante la junta directiva y el comité de empresa. |

| Competencia                                                                                                                                                                                                                    | N1                                                                                                                                                | N3                                                                                                                                                                                           | N5                                                                                                                                                                                                       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <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>Orientación al mercado</b><br>Se mantiene al tanto de lo que ocurre en el mercado, con los clientes y con la competencia, e incorpora esa información a sus propias decisiones y propuestas.                                | Lee el boletín informativo para clientes y las noticias del sector, y señala los aspectos más destacados durante la reunión del equipo.           | Relaciona las señales procedentes de los clientes y la competencia con la propia oferta y propone ajustes en función de ello.                                                                | Traduce la evolución del mercado a la agenda estratégica de la organización y reposiciona la oferta a largo plazo.                                                                                       |
| <b>Desarrollo de modelos de negocio</b><br>Describe cómo una actividad crea, aporta y capta valor, y alinea a los grupos de clientes, los canales, los costes y las fuentes de ingresos.                                       | Rellena un modelo en un lienzo ya existente con los datos de un servicio conocido de la organización.                                             | Diseña un modelo de negocio para un nuevo servicio, calcula la estructura de costes y lo pone a prueba con las personas implicadas.                                                          | Revisa el modelo de negocio de la organización o la cadena y determina qué fuentes de ingresos se potencian o se reducen.                                                                                |
| <b>Capacidad de decisión</b><br>Toma una decisión dentro del tiempo disponible, incluso cuando no se dispone de toda la información, y asume las consecuencias de la misma.                                                    | Toma decisiones sobre los casos habituales dentro de su ámbito de competencia y remite los casos atípicos a su superior con la debida antelación. | Acaba con los consejos contradictorios, comunica la decisión y indica cuándo se evaluará.                                                                                                    | Toma decisiones sobre asuntos irreversibles con consecuencias importantes, registra las ventajas e inconvenientes y establece qué decisiones pueden tomar los demás por sí mismos.                       |

| Competencia                                                                                                                                                                                                                             | N1                                                                                                                                                 | N3                                                                                                                                                                | N5                                                                                                                                                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Desarrollo del talento y sucesión</b><br>Identificar el talento y el potencial, acordar itinerarios de desarrollo y preparar la sucesión para puestos clave, de modo que los puestos críticos sigan cubiertos a lo largo del tiempo. | Anota para cada miembro del equipo qué tareas le gusta realizar y transmite esta información al responsable.                                       | Evalúa, con criterios fijos, quién está preparado para dar el siguiente paso y elabora un plan de desarrollo individualizado para cada persona.                   | Elabora un plan de sucesión para todos los puestos clave de la organización y analiza los riesgos anualmente con el consejo de administración y los supervisores.           |
| <b>Estrategia y transformación digitales</b><br>Vincula las posibilidades tecnológicas con los objetivos de la organización, establece una hoja de ruta para el cambio y dirige la implantación de nuevas formas de trabajo digitales.  | Aporta información para un plan de digitalización mediante la descripción objetiva de los cuellos de botella en su propio proceso de trabajo.      | Traduce un objetivo de la organización en mejoras digitales concretas, genera apoyo y realiza un seguimiento para comprobar si se producen los efectos previstos. | Establece la estrategia digital de la organización, prioriza las inversiones y rinde cuentas de las decisiones tomadas ante el consejo de administración y los accionistas. |
| <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>Cómo abordar la ambigüedad</b><br>Funciona cuando la asignación, la información o la distribución de funciones son incompletas o contradictorias; formula hipótesis viables y las comprueba una vez que la situación se aclara.      | Pregunta qué se entiende cuando una tarea no está clara y, a continuación, actúa de acuerdo con la respuesta recibida.                             | Formula hipótesis explícitas cuando falta información, actúa en consecuencia y revisa el enfoque una vez que se dispone de nuevos datos.                          | Establece el rumbo en situaciones de gran incertidumbre, deja clara la incertidumbre restante y mantiene a la organización en marcha hasta que se pueda tomar una decisión. |

| Competencia                                                                                                                                                                                                                         | N1                                                                                                                                                          | N3                                                                                                                                                       | N5                                                                                                                                        |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Conocimientos básicos sobre IA</b><br>Conoce el funcionamiento de los sistemas de inteligencia artificial, lo que pueden y no pueden hacer, indica en qué contextos resultan adecuados o no, y utiliza la terminología correcta. | Explica con sus propias palabras que un modelo lingüístico realiza predicciones a partir de patrones y, por lo tanto, puede generar resultados incorrectos. | Evalúa, para cada tarea laboral, si la IA resulta adecuada, señala sus principales limitaciones y explica su funcionamiento a sus compañeros de trabajo. | Define qué se entiende por «alfabetización en IA» en la organización, mide el nivel y lo vincula a la política de formación y despliegue. |

## 6 Métodos de evaluación y validez

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

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

## 7 Instrumentos de evaluación para este puesto

| Instrumento hrnforce                                   | Competencias | Qué mide                                                        |
|--------------------------------------------------------|--------------|-----------------------------------------------------------------|
| Competency Check                                       | 16           | Evaluación de competencias a nivel conductual                   |
| 360 Feedback                                           | 11           | Múltiples evaluaciones basadas en indicadores de comportamiento |
| Big Fifty                                              | 11           | Cuestionario de personalidad, 150 ítems, 25 factores            |
| Prueba de conocimientos (específica para cada cliente) | 6            | Prueba de conocimientos profesionales, adaptada a cada cliente  |
| Prueba de muestra de trabajo                           | 4            | Muestra de trabajo representativa en condiciones estandarizadas |
| Entrevista estructurada                                | 3            | Entrevista conductual con una estructura fija                   |

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

## 8 Cómo utilizar este perfil

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

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