

# Responsable de apoyo a ventas

FF03 Ventas y gestión de cuentas · ISCO-08 332 · CBS 0431 Personal administrativo · antigüedad junior  
· También conocido como: Asistente de apoyo a ventas, Administrador de ventas

Presta apoyo al equipo de ventas con presupuestos, expedientes contractuales, elaboración de informes y gestión de agendas, sin un objetivo de ingresos personal, y mantiene actualizados los datos de los clientes.

El responsable de apoyo a ventas trabaja en la retaguardia de los comerciales y se asegura de que las propuestas, los contratos y los informes estén completos y se entreguen a tiempo. A diferencia de un comercial interno, este puesto no mantiene conversaciones comerciales con los clientes sobre precios y entregas. La selección se centra principalmente en la experiencia con un sistema de gestión de relaciones con los clientes, mientras que el seguimiento independiente de las tareas pendientes de los comerciales, que suelen estar muy ocupados, determina si el equipo cumple con sus compromisos.

## Cifras clave de este perfil

24 competencias · 9 Competencias que se deben evaluar · 4 Competencias imprescindibles ·  
centro de gravedad: Comunicación e influencia 32%, Operaciones empresariales, comercio y  
emprendimiento 31%, Autogestión, iniciativa y resiliencia 22%

## 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>Capacidad de persuasión</b><br>Competencia (marco 50):<br>Capacidad de persuasión<br><b>Eliminatoria</b> | ■■■■■ N3       | Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback | Centro de evaluación         | Elige, según su interlocutor, el argumento que se ajuste a sus intereses y comprueba sobre la marcha si el acuerdo es genuino.                                              |
| <b>Orientación al cliente</b><br>Competencia (marco 50):<br>Orientación al cliente<br><b>Eliminatoria</b>   | ■■■■■ N3       | Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback | Evaluación de 360 grados     | Descubre la verdadera necesidad que se esconde tras la pregunta de un cliente, elabora una propuesta adecuada y comprueba, tras su ejecución, si ha funcionado.             |
| <b>Orientación a los resultados</b><br>Competencia (marco 50):<br>Orientación a los resultados              | ■■■■■ N3       | Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback | Cuestionario de personalidad | Transforma una tarea en objetivos intermedios cuantificables, mide el progreso y descarta las actividades que no contribuyen al resultado.                                  |
| <b>Escucha y preguntas de profundización</b><br>Competencia (marco 50):<br>Escuchar                         | ■■■■■ N3       | Big Fifty, 360 Feedback                   | Evaluación de 360 grados     | Resume tanto el contenido como la percepción de la otra parte y indaga hasta que queda patente el verdadero interés que subyace a la solicitud.                             |
| <b>Disciplina y cumplimiento de los compromisos</b><br>Competencia (marco 50):<br>Disciplina                | ■■■■■ N3       | 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. |

| Competencias a medir                                                                                   | Nivel objetivo                                                                      | Instrumento hrnforce                            | Método de medición           | Ancla conductual en el nivel objetivo                                                                                                      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Perseverancia</b><br>Competencia (marco 50): Perseverancia                                          |    | Big Fifty, 15PF, Mental Resilience (4C)         | Cuestionario de personalidad | Sigue buscando vías alternativas cuando un caso se encuentra estancado e involucra a otras personas en esa búsqueda por iniciativa propia. |
| <b>Orientación al mercado</b><br>Competencia (marco 50): Orientación al mercado                        |    | Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback       | Centro de evaluación         | Relaciona las señales procedentes de los clientes y la competencia con la propia oferta y propone ajustes en función de ello.              |
| <b>Recuperación tras los reveses</b><br>Competencia (marco 50): Resiliencia ante el estrés             |    | Big Fifty, Mental Resilience (4C), 360 Feedback | Cuestionario de personalidad | Se vuelve a iniciar tras un resultado rechazado tan pronto como el supervisor haya indicado qué es lo que hay que cambiar.                 |
| <b>Capacidad comercial</b><br>Competencia (marco 50): Perspicacia comercial<br><div>Eliminatoria</div> |  | Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback       | Centro de evaluación         | Informa al gestor de cuentas sobre qué deseo del cliente podría dar lugar a un encargo adicional.                                          |

## 2 Perfil completo de competencias

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

| T | Competencia                                                                                                                                                                               | Nivel objetivo                                                                         | Peso | Eliminatoria  | Método de medición           | Instrumento hrmforce                      |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|------|---------------|------------------------------|-------------------------------------------|
| G | Capacidad de persuasión<br>Elige, según su interlocutor, el argumento que se ajuste a sus intereses y comprueba sobre la marcha si el acuerdo es genuino.                                 |  N3   | 5    | <div>sí</div> | Centro de evaluación         | Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback |
| G | Orientación al cliente<br>Descubre la verdadera necesidad que se esconde tras la pregunta de un cliente, elabora una propuesta adecuada y comprueba, tras su ejecución, si ha funcionado. |  N3   | 5    | <div>sí</div> | Evaluación de 360 grados     | Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback |
| G | Orientación a los resultados<br>Transforma una tarea en objetivos intermedios cuantificables, mide el progreso y descarta las actividades que no contribuyen al resultado.                |  N3 | 5    | no            | Cuestionario de personalidad | Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback |

| T | Competencia                                                                                                                                                                                     | Nivel objetivo                                                                         | Peso | Eliminatoria  | Método de medición       | Instrumento hrmforce                   |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|------|---------------|--------------------------|----------------------------------------|
| V | <b>Gestión de cuentas</b><br>Lleva a cabo de forma autónoma un plan de gestión de cuentas para su propia cartera de clientes y analiza anualmente los resultados y los planes con el cliente.   |  N3   | 5    | <div>sí</div> | Entrevista estructurada  | Competency Check, 360 Feedback         |
| V | <b>Gestión de conversaciones</b><br>Elige un tipo de pregunta adecuado para cada fase, resume a medida que avanza y reconduce la conversación hacia su objetivo cuando esta se desvía.          |  N3   | 4    | no            | Centro de evaluación     | Communication Styles, Competency Check |
| G | <b>Escucha y preguntas de profundización</b><br>Resume tanto el contenido como la percepción de la otra parte y indaga hasta que queda patente el verdadero interés que subyace a la solicitud. |  N3 | 4    | no            | Evaluación de 360 grados | Big Fifty, 360 Feedback                |
| V | <b>Negociación</b><br>Prepara de antemano varias opciones y una alternativa de reserva, negocia puntos con diferente peso y concluye con una confirmación por escrito.                          |  N3 | 4    | no            | Centro de evaluación     | Conflict Styles, Competency Check      |

| T | Competencia                                                                                                                                                                                                                        | Nivel objetivo                                                                      | Peso | Eliminatoria | Método de medición           | Instrumento hrmforce                    |
|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|------|--------------|------------------------------|-----------------------------------------|
| V | <b>gestión de relaciones</b><br>Planifica los momentos de contacto para su propia cartera de relaciones, analiza el grado de satisfacción y pone en marcha medidas de mejora cuando surgen señales de insatisfacción.              |    | 4    | no           | Entrevista estructurada      | Competency Check, 360 Feedback          |
| G | <b>Disciplina y cumplimiento de los compromisos</b><br>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. |    | 4    | no           | Cuestionario de personalidad | Big Fifty, 15PF, 360 Feedback           |
| G | <b>Perseverancia</b><br>Sigue buscando vías alternativas cuando un caso se encuentra estancado e involucra a otras personas en esa búsqueda por iniciativa propia.                                                                 |  | 4    | 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>Relaciona las señales procedentes de los clientes y la competencia con la propia oferta y propone ajustes en función de ello.                     |  N3   | 4    | no           | Centro de evaluación         | Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback                                            |
| V | Correspondencia y gestión de expedientes<br>Envía cartas tipo desde el sistema, guarda los archivos adjuntos en la ubicación acordada y anota la fecha de envío.            |  N2   | 4    | no           | Prueba de muestra de trabajo | Prueba de muestra de trabajo                                                         |
| G | Recuperación tras los reveses<br>Se vuelve a iniciar tras un resultado rechazado tan pronto como el supervisor haya indicado qué es lo que hay que cambiar.                 |  N2 | 3    | no           | Cuestionario de personalidad | Big Fifty, Mental Resilience (4C), 360 Feedback                                      |
| T | Procesamiento de textos y gestión de documentos<br>Introduce y edita texto en una plantilla existente y guarda el archivo en la ubicación designada con el nombre acordado. |  N2 | 3    | no           | Prueba de muestra de trabajo | Prueba de conocimientos (específica para cada cliente), Prueba de muestra de trabajo |

| T | Competencia                                                                                                                                                                                         | Nivel objetivo                                                                         | Peso | Eliminatoria | Método de medición           | Instrumento hrmforce                                                                 |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|------|--------------|------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| T | <p>Hojas de cálculo y hojas de trabajo</p> <p>Introduce datos en una hoja de cálculo ya existente y utiliza fórmulas sencillas, como la suma y la media, siguiendo las instrucciones recibidas.</p> |  N2   | 3    | no           | Prueba de muestra de trabajo | Prueba de conocimientos (específica para cada cliente), Prueba de muestra de trabajo |
| G | <p>Capacidad comercial</p> <p>Informa al gestor de cuentas sobre qué deseo del cliente podría dar lugar a un encargo adicional.</p>                                                                 |  N2   | 3    | sí           | Centro de evaluación         | Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback                                            |
| V | <p>Contratación y cierre</p> <p>Rellena un contrato tipo con los datos acordados y comprueba si se incluyen todos los anexos.</p>                                                                   |  N2  | 3    | no           | Prueba de muestra de trabajo | Competency Check, Prueba de muestra de trabajo                                       |
| V | <p>Desarrollo de la propuesta de valor</p> <p>Describe las características y ventajas de un producto existente en un lenguaje sencillo y accesible para el cliente, siguiendo un formato fijo.</p>  |  N2 | 3    | no           | Prueba de muestra de trabajo | Prueba de muestra de trabajo, Competency Check                                       |

| T | Competencia                                                                                                                                                                                                       | Nivel objetivo                                                                         | Peso | Eliminatoria | Método de medición           | Instrumento hrmforce                                                                 |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|------|--------------|------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| V | <p>Gestión del valor y la fidelización de los clientes</p> <p>Detecta a los clientes que compran menos de lo habitual y lo comunica al compañero responsable.</p>                                                 |  N2   | 3    | no           | Prueba de muestra de trabajo | Prueba de muestra de trabajo, Prueba de conocimientos (específica para cada cliente) |
| V | <p>Gestión del tiempo y establecimiento de prioridades</p> <p>Sigue una lista de tareas proporcionada por otras personas y pregunta qué tarea tiene prioridad cada vez que llegan nuevas solicitudes.</p>         |  N2   | 2    | no           | Prueba de muestra de trabajo | Competency Check, 360 Feedback                                                       |
| V | <p>Venta consultiva</p> <p>Plantea las preguntas abiertas preparadas en una conversación de ventas y resume en voz alta las necesidades del cliente.</p>                                                          |  N2 | 2    | no           | Centro de evaluación         | Competency Check, 360 Feedback, Prueba de muestra de trabajo                         |
| V | <p>Elaboración de informes y creación de cuadros de mando</p> <p>Rellena un panel de control o una plantilla de informe ya existente con cifras actuales y comprueba que no haya errores en la visualización.</p> |  N1 | 2    | no           | Prueba de muestra de trabajo | Prueba de muestra de trabajo, Cartera                                                |

| T | Competencia                                                                                                                                                                                           | Nivel objetivo                                                                       | Peso | Eliminatoria | Método de medición      | Instrumento hrmforce                                   |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|------|--------------|-------------------------|--------------------------------------------------------|
| V | <p>Negociación de precios</p> <p>Se atiene a la lista de precios y a las normas de descuento establecidas, y remite al responsable las solicitudes de los clientes que se desvíen de lo habitual.</p> |  N1 | 1    | no           | Centro de evaluación    | Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback              |
| K | <p>Conocimientos básicos de derecho contractual</p> <p>Se aplica el acuerdo estándar de la organización y se remiten las cláusulas que se desvíen de él a un asesor jurídico.</p>                     |  N1 | 1    | no           | Prueba de conocimientos | Prueba de conocimientos (específica para cada cliente) |

### 3 Niveles según la antigüedad

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

| Competencia                                            | junior | medior |
|--------------------------------------------------------|--------|--------|
| Capacidad de persuasión                                | N3     | N4     |
| Orientación al cliente                                 | N3     | N4     |
| Orientación a los resultados                           | N3     | N4     |
| Gestión de cuentas                                     | N3     | N4     |
| Gestión de conversaciones                              | N3     | N4     |
| Escucha y preguntas de profundización                  | N3     | N4     |
| Negociación                                            | N3     | N4     |
| gestión de relaciones                                  | N3     | N4     |
| Disciplina y cumplimiento de los compromisos           | N3     | N4     |
| Perseverancia                                          | N3     | N4     |
| Orientación al mercado                                 | N3     | N4     |
| Correspondencia y gestión de expedientes               | N2     | N3     |
| Recuperación tras los reveses                          | N2     | N3     |
| Procesamiento de textos y gestión de documentos        | N2     | N3     |
| Hojas de cálculo y hojas de trabajo                    | N2     | N3     |
| Capacidad comercial                                    | N2     | N2     |
| Contratación y cierre                                  | N2     | N3     |
| Desarrollo de la propuesta de valor                    | N2     | N3     |
| Gestión del valor y la fidelización de los clientes    | N2     | N3     |
| Gestión del tiempo y establecimiento de prioridades    | N2     | N3     |
| Venta consultiva                                       | N2     | N2     |
| Elaboración de informes y creación de cuadros de mando | N1     | N2     |
| Negociación de precios                                 | N1     | N1     |

| Competencia                                  | junior | medior |
|----------------------------------------------|--------|--------|
| Conocimientos básicos de derecho contractual | N1     | N2     |

## 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>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. |

| Competencia                                                                                                                                                                                                                                       | N1                                                                                                                                                     | N3                                                                                                                                                               | N5                                                                                                                                                                                  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Orientación al cliente</b><br>Actuar partiendo de las preguntas y los intereses del cliente, cumplir los acuerdos y orientar de forma evidente el propio trabajo hacia la utilidad para dicho cliente.                                         | Responde a las preguntas de los clientes dentro del plazo acordado y deriva la consulta cuando la respuesta excede el ámbito de sus propias funciones. | Descubre la verdadera necesidad que se esconde tras la pregunta de un cliente, elabora una propuesta adecuada y comprueba, tras su ejecución, si ha funcionado.  | Traduce las señales de los clientes en cambios en los servicios y las políticas, y hace que la organización rinda cuentas por la experiencia prometida al cliente.                  |
| <b>Orientación a los resultados</b><br>Orienta su actuación hacia los resultados acordados, mantiene una visión general del progreso hacia dichos resultados y elige actividades que le acerquen al objetivo.                                     | Realiza la tarea asignada dentro de los plazos establecidos e informa al supervisor de lo que se ha logrado.                                           | Transforma una tarea en objetivos intermedios cuantificables, mide el progreso y descarta las actividades que no contribuyen al resultado.                       | Establece los acuerdos sobre resultados y las medidas de rendimiento de la organización, y los defiende cuando los intereses en juego son contradictorios.                          |
| <b>Gestión de cuentas</b><br>Mantiene la relación con los clientes asignados, planifica los momentos de contacto, realiza el seguimiento de los acuerdos y garantiza que los intereses del cliente se tengan en cuenta dentro de la organización. | Mantiene actualizados en el sistema los datos de contacto de los clientes y los acuerdos, y recuerda al gestor de cuentas las acciones pendientes.     | Lleva a cabo de forma autónoma un plan de gestión de cuentas para su propia cartera de clientes y analiza anualmente los resultados y los planes con el cliente. | Determina la estrategia para los clientes estratégicos de la organización y forma parte del consejo de administración para debatir la cooperación a largo plazo.                    |
| <b>Gestión de conversaciones</b><br>Iniciar, orientar y cerrar una conversación de forma intencionada formulando preguntas, resumiendo y llegando a acuerdos concretos sobre los próximos pasos a seguir.                                         | Sigue una lista de preguntas preparada, las formula en el orden indicado y deja constancia de los acuerdos alcanzados.                                 | Elige un tipo de pregunta adecuado para cada fase, resume a medida que avanza y reconduce la conversación hacia su objetivo cuando esta se desvía.               | Dirige conversaciones en las que se enfrentan intereses opuestos a nivel de la junta directiva, elabora modelos de diálogo para la organización y los pone a prueba en la práctica. |

| Competencia                                                                                                                                                                                                                             | N1                                                                                                                                       | N3                                                                                                                                                                                    | N5                                                                                                                                                                        |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Escucha y preguntas de profundización</b><br>Asimilar plenamente el mensaje de la otra parte, comprobar si se ha entendido correctamente y formular preguntas específicas para sacar a la luz los intereses y supuestos subyacentes. | Deja que la otra persona termine de hablar, toma notas y, a continuación, pregunta sobre cualquier aspecto que no haya quedado claro.    | Resume tanto el contenido como la percepción de la otra parte y indaga hasta que queda patente el verdadero interés que subyace a la solicitud.                                       | Detecta señales sutiles en las conversaciones con directores y supervisores y las utiliza para ajustar la política de la organización a su debido tiempo.                 |
| <b>Negociación</b><br>Llegar a un acuerdo con una o varias partes mediante el análisis de los intereses, el uso de concesiones mutuas y el respeto consciente de los límites acordados.                                                 | Negocia los plazos de entrega o los precios dentro de unos márgenes fijos y remite cualquier desviación al responsable.                  | Prepara de antemano varias opciones y una alternativa de reserva, negocia puntos con diferente peso y concluye con una confirmación por escrito.                                      | Dirige las negociaciones sobre contratos plurianuales o condiciones laborales, establece el mandato y define la línea de negociación de la organización.                  |
| <b>gestión de relaciones</b><br>Mantener las relaciones existentes con clientes, compañeros o socios mediante la planificación de momentos de contacto, el cumplimiento de los acuerdos y la detección oportuna de señales.             | Mantiene actualizados los datos de contacto y los acuerdos con los interlocutores, y responde a las consultas dentro del plazo acordado. | Planifica los momentos de contacto para su propia cartera de relaciones, analiza el grado de satisfacción y pone en marcha medidas de mejora cuando surgen señales de insatisfacción. | Decide cómo la organización mantiene las relaciones estratégicas, asigna la responsabilidad y evalúa el valor de la cartera de relaciones.                                |
| <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. |

| Competencia                                                                                                                                                                                                                                                          | N1                                                                                                                                      | N3                                                                                                                                                                | N5                                                                                                                                                                                |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Perseverancia</b><br>Sigue trabajando para alcanzar un objetivo cuando el trabajo presenta dificultades, es repetitivo o arroja resultados provisionales decepcionantes, y busca otra vía para alcanzar ese mismo objetivo.                                       | Retoma una tarea tras un intento fallido, una vez que el supervisor le muestra cómo se puede hacer de otra manera.                      | Sigue buscando vías alternativas cuando un caso se encuentra estancado e involucra a otras personas en esa búsqueda por iniciativa propia.                        | Mantiene el rumbo de los programas plurianuales a pesar de la oposición constante y hace que la organización se mantenga en la dirección elegida tras los contratiempos.          |
| <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>Correspondencia y gestión de expedientes</b><br>Redactar cartas comerciales, correos electrónicos y actas de conversaciones, y archivarlos de tal forma que su tramitación pueda ser rastreada posteriormente por compañeros de trabajo y organismos reguladores. | Envía cartas tipo desde el sistema, guarda los archivos adjuntos en la ubicación acordada y anota la fecha de envío.                    | Formula respuestas a preguntas poco habituales de forma independiente, registra brevemente las consideraciones y mantiene el expediente completo y actualizado.   | Diseña la norma de correspondencia y archivo de la organización, comprueba su cumplimiento y se responsabiliza de la calidad de los expedientes durante una auditoría externa.    |
| <b>Recuperación tras los reveses</b><br>Se reanuda el trabajo poco después de un rechazo, un error o un proyecto fallido; se identifica lo que se aprende de ese contratiempo y se adapta el enfoque en consecuencia.                                                | Se vuelve a iniciar tras un resultado rechazado tan pronto como el supervisor haya indicado qué es lo que hay que cambiar.              | Tras el fracaso de una iniciativa, analiza qué ha fallado, lo comenta con las personas implicadas y pone en marcha un enfoque revisado en el plazo de una semana. | Consigue que la organización vuelva a ponerse en marcha tras una pérdida importante y se asegura de que las lecciones extraídas de los fracasos se apliquen de forma sistemática. |

| Competencia                                                                                                                                                                                                            | N1                                                                                                                                                | N3                                                                                                                                                                          | N5                                                                                                                                                                 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Procesamiento de textos y gestión de documentos</b><br>Crea y edita documentos en programas de procesamiento de textos, aplica estilos y plantillas, y gestiona las versiones y la localizabilidad de los archivos. | Introduce y edita texto en una plantilla existente y guarda el archivo en la ubicación designada con el nombre acordado.                          | Elabora documentos utilizando estilos, referencias y un índice, y mantiene las versiones y la estructura de carpetas organizadas para el equipo.                            | Diseña plantillas y normas de documentación para toda la organización y decide cómo se registran y archivan los documentos.                                        |
| <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>Capacidad comercial</b><br>Reconoce las oportunidades de ingresos y margen en los contactos con los clientes y el mercado, y actúa en consecuencia mediante ofertas y acuerdos.                                     | Informa al gestor de cuentas sobre qué deseo del cliente podría dar lugar a un encargo adicional.                                                 | Analiza, por iniciativa propia, los servicios adicionales que se pueden ofrecer a los clientes actuales y registra la oportunidad de ingresos en el expediente del cliente. | Establece la estrategia comercial de la organización, decide a qué mercados se dirige y rinde cuentas de dichas decisiones ante el consejo de administración.      |
| <b>Contratación y cierre</b><br>Convierte un acuerdo verbal en una oferta y un contrato válidos, resuelve las objeciones pendientes y consigue que el cliente firme.                                                   | Rellena un contrato tipo con los datos acordados y comprueba si se incluyen todos los anexos.                                                     | Reconoce las señales de interés de compra, identifica la objeción pendiente y presenta una propuesta lista para su firma dentro de sus competencias.                        | Diseña los formularios de contrato y los mandatos de la organización y decide sobre las excepciones en operaciones con un impacto financiero significativo.        |
| <b>Desarrollo de la propuesta de valor</b><br>Formula, para un grupo destinatario, qué problema resuelve la oferta, qué aporta y en qué se diferencia de las alternativas.                                             | Describe las características y ventajas de un producto existente en un lenguaje sencillo y accesible para el cliente, siguiendo un formato fijo.  | Elabora una propuesta dirigida a un grupo objetivo utilizando información sobre los clientes y la pone a prueba en conversaciones con los clientes actuales.                | Determina la cartera de propuestas de la organización, selecciona qué propuestas se descartan y las vincula a la estrategia plurianual.                            |

| Competencia                                                                                                                                                                                                                                                   | N1                                                                                                                                           | N3                                                                                                                                                                   | N5                                                                                                                                                                                          |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Gestión del valor y la fidelización de los clientes</b><br>Mide los ingresos, el margen y la tasa de abandono por grupo de clientes y pone en marcha medidas para retener a los clientes valiosos y facilitar su crecimiento.                              | Detecta a los clientes que compran menos de lo habitual y lo comunica al compañero responsable.                                              | Analiza la tasa de abandono y el valor del cliente en la cartera propia y lleva a cabo acciones de fidelización específicas con resultados cuantificables.           | Determina la política de retención de la organización, establece los estándares de valor para el cliente y decide las inversiones en retención.                                             |
| <b>Gestión del tiempo y establecimiento de prioridades</b><br>Distribuye el tiempo disponible entre las distintas tareas en función de su urgencia e importancia, establece un orden de prioridad y lo ajusta cuando surgen nuevas tareas durante el periodo. | Sigue una lista de tareas proporcionada por otras personas y pregunta qué tarea tiene prioridad cada vez que llegan nuevas solicitudes.      | Clasifica su propio trabajo según la urgencia y la importancia, prevé un margen de tiempo y explica a los demás por qué una tarea se entregará más tarde.            | Establece acuerdos de priorización y normas de planificación en toda la organización y decide a qué líneas de trabajo se destina tiempo y recursos cuando ambos son escasos.                |
| <b>Venta consultiva</b><br>Analiza la cuestión subyacente a la consulta de un cliente, la relaciona con una solución adecuada y fundamenta la propuesta en los beneficios que reporta al cliente.                                                             | Plantea las preguntas abiertas preparadas en una conversación de ventas y resume en voz alta las necesidades del cliente.                    | Descubre los intereses subyacentes de varias contrapartes mediante preguntas exploratorias y adapta la propuesta a dichos intereses durante la conversación.         | Dirige procesos de venta complejos en los que intervienen varios responsables de la toma de decisiones, diseña la estrategia de conversación y forma a sus compañeros para que la apliquen. |
| <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>Negociación de precios</b><br>Establece de antemano el margen de maniobra y los límites en cuanto a precio y condiciones, negocia concesiones durante la conversación y cierra la operación dentro de su propio margen.                     | Se atiene a la lista de precios y a las normas de descuento establecidas, y remite al responsable las solicitudes de los clientes que se desvíen de lo habitual. | Prepara un abanico de opciones y puntos de negociación para cada negociación y se mantiene firme en el límite mínimo acordado, incluso bajo presión. | Establece la política de precios y descuentos de la organización y negocia personalmente los contratos marco con las partes más importantes.       |
| <b>Conocimientos básicos de derecho contractual</b><br>Conoce las normas principales sobre la oferta, la aceptación, el incumplimiento de contrato y las condiciones generales, y sabe cuándo es necesario recurrir al asesoramiento jurídico. | Se aplica el acuerdo estándar de la organización y se remiten las cláusulas que se desvíen de él a un asesor jurídico.                                           | Evalúa los contratos en lo que respecta a la responsabilidad, la rescisión y el pago, y propone modificaciones dentro de su ámbito de competencia.   | Establece las plantillas de contratos y los marcos jurídicos de la organización y decide sobre las desviaciones que entrañan un riesgo importante. |

## 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.                                                       |
| Evaluación de 360 grados     | -    | -    | Varios evaluadores del entorno de la persona valoran el comportamiento en función de unos criterios de referencia conductuales. |
| Cuestionario de personalidad | 0.40 | 0.15 | Autoevaluación de las preferencias de comportamiento. En hrnforce, el «Big Fifty» y el «15PF».                                  |
| Entrevista estructurada      | 0.42 | 0.19 | Entrevista basada en el comportamiento con preguntas fijas y una escala de valoración para cada pregunta.                       |
| Prueba de muestra de trabajo | 0.33 | 0.09 | El candidato realiza una muestra de trabajo representativa en condiciones estandarizadas.                                       |
| Prueba de conocimientos      | 0.40 | 0.13 | Prueba de conocimientos declarativos sobre el puesto, que suele elaborarse a medida para cada cliente.                          |

## 7 Instrumentos de evaluación para este puesto

| Instrumento hrnforce                                   | Competencias | Qué mide                                                        |
|--------------------------------------------------------|--------------|-----------------------------------------------------------------|
| Competency Check                                       | 14           | Evaluación de competencias a nivel conductual                   |
| 360 Feedback                                           | 13           | Múltiples evaluaciones basadas en indicadores de comportamiento |
| Big Fifty                                              | 10           | Cuestionario de personalidad, 150 ítems, 25 factores            |
| Prueba de muestra de trabajo                           | 8            | Muestra de trabajo representativa en condiciones estandarizadas |
| Prueba de conocimientos (específica para cada cliente) | 4            | Prueba de conocimientos profesionales, adaptada a cada cliente  |

| 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                              |
| Communication Styles   | 1            | Estilo de comunicación preferido                                   |
| Conflict Styles        | 1            | Estilo preferido en situaciones de conflicto                       |
| 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, AILit, WEF Future of Jobs 2025, ISCO-08 y la clasificación profesional holandesa del CBS (BRC 2014, edición 2025). Este perfil es un punto de partida, no una norma: adapte a su propia organización antes de basarse en él para la selección.