

Controlador

FF05 Finanzas, control y administración · ISCO-08 2411 · CBS 0412 Especialistas financieros y economistas · antigüedad medior · También conocido como: Responsable financiero, Contable de gestión

Elabora informes periódicos, presupuestos y análisis a partir de los registros financieros, y asesora a la dirección sobre costes, márgenes y medidas correctivas.

El controlador actúa como enlace entre los registros contables y la dirección, y es el responsable del informe mensual, del presupuesto y del análisis de desviaciones. A diferencia del contable, esta función no consiste en registrar datos, sino en explicar y asesorar, lo que exige un conjunto de competencias diferente. La selección suele fallar al evaluar los conocimientos técnicos de contabilidad, cuando en realidad el puesto depende de la capacidad de asesoramiento y de la disposición a adoptar una postura firme frente a un directivo que se niegue a ajustar las cifras.

Cifras clave de este perfil

27 competencias · 6 Competencias que se deben evaluar · 5 Competencias imprescindibles · centro de gravedad: Capacidad cognitiva y resolución de problemas 21%, Operaciones empresariales, comercio y emprendimiento 19%, Ámbitos de conocimientos profesionales 19%

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
Precisión y atención al detalle Competencia (marco 50): Precisión		Big Fifty, 360 Feedback	Cuestionario de personalidad	Incorpora momentos de verificación en su propio proceso, realiza un seguimiento de los errores y evita que se repitan mediante el ajuste del método.
Razonamiento numérico		Ability Scan	Prueba de capacidad cognitiva	Combina dos fuentes de datos, calcula la evolución a lo largo del tiempo y explica qué paso del cálculo conduce a cada resultado.
asertividad Competencia (marco 50): Asertividad		Big Fifty, Colour Profile (Jung), 360 Feedback	Cuestionario de personalidad	Expresa una opinión contraria en una reunión de equipo, la justifica y se mantiene firme en su postura cuando otros plantean objeciones.
integridad y fiabilidad Competencia (marco 50): Integridad		Big Fifty (Escala de Integridad), 360 Feedback, Entrevista estructurada	Cuestionario de personalidad	Informa de un posible conflicto de intereses por iniciativa propia y solicita que se revise la situación antes de que se tome una decisión.

Competencias a medir	Nivel objetivo	Instrumento hrnforce	Método de medición	Ancla conductual en el nivel objetivo
Disciplina y cumplimiento de los compromisos Competencia (marco 50): 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.
Gestión de la presión derivada de la carga de trabajo Competencia (marco 50): Resiliencia ante el estrés	 N3	Big Fifty, Competency Check, Pulse Survey	Entrevista estructurada	Cuando está muy ocupado, elimina o reasigna tareas de forma autónoma en función de su importancia, lleva un registro de ello y analiza las consecuencias con los clientes.

2 Perfil completo de competencias

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

T	Competencia	Nivel objetivo	Peso	Eliminatoria	Método de medición	Instrumento hrmforce
V	Interpretación cuantitativa Traduce las cifras mensuales en tres conclusiones concretas, señala la incertidumbre de la medición y advierte cuando las cifras son demasiado pequeñas.	 N4	5	sí	Prueba de muestra de trabajo	Ability Scan, Prueba de muestra de trabajo
G	Precisión y atención al detalle Incorpora momentos de verificación en su propio proceso, realiza un seguimiento de los errores y evita que se repitan mediante el ajuste del método.	 N4	5	no	Cuestionario de personalidad	Big Fifty, 360 Feedback
V	Elaboración de presupuestos y control de costes Elabora el presupuesto de un proyecto propio, supervisa su ejecución por periodos y propone medidas en caso de desviación.	 N4	5	sí	Prueba de muestra de trabajo	Prueba de conocimientos (específica para cada cliente), Prueba de muestra de trabajo

T	Competencia	Nivel objetivo	Peso	Eliminatoria	Método de medición	Instrumento hrmforce
V	Administración financiera Realiza de forma autónoma la gestión administrativa mensual, explica las diferencias entre el libro auxiliar y el libro mayor y corrige los asientos erróneos.	 N4	5	sí	Prueba de muestra de trabajo	Prueba de muestra de trabajo, Prueba de conocimientos (específica para cada cliente)
V	Información sobre control y gestión Analiza de forma independiente las desviaciones presupuestarias, determina sus causas operativas y asesora al responsable sobre los ajustes necesarios.	 N4	5	sí	Prueba de muestra de trabajo	Prueba de muestra de trabajo, Prueba de conocimientos (específica para cada cliente)
A	Razonamiento numérico Combina dos fuentes de datos, calcula la evolución a lo largo del tiempo y explica qué paso del cálculo conduce a cada resultado.	 N4	4	no	Prueba de capacidad cognitiva	Ability Scan
V	Competencia en asesoramiento Reformula la pregunta subyacente, ofrece dos opciones fundamentadas con sus respectivas consecuencias y acuerda un momento para tomar una decisión.	 N4	4	no	Centro de evaluación	Competency Check, Entrevista estructurada

T	Competencia	Nivel objetivo	Peso	Eliminatoria	Método de medición	Instrumento hrmforce
G	asertividad Expresa una opinión contraria en una reunión de equipo, la justifica y se mantiene firme en su postura cuando otros plantean objeciones.	 N4	4	no	Cuestionario de personalidad	Big Fifty, Colour Profile (Jung), 360 Feedback
G	integridad y fiabilidad Informa de un posible conflicto de intereses por iniciativa propia y solicita que se revise la situación antes de que se tome una decisión.	 N4	4	no	Cuestionario de personalidad	Big Fifty (Escala de Integridad), 360 Feedback, Entrevista estructurada
T	Hojas de cálculo y hojas de trabajo Elabora una hoja de cálculo con fórmulas vinculadas y tablas dinámicas, comprueba si hay errores y explica la lógica de cálculo a sus compañeros.	 N4	4	sí	Prueba de muestra de trabajo	Prueba de conocimientos (específica para cada cliente), Prueba de muestra de trabajo
V	Elaboración de informes y creación de cuadros de mando 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.	 N4	4	no	Prueba de muestra de trabajo	Prueba de muestra de trabajo, Cartera

T	Competencia	Nivel objetivo	Peso	Eliminatoria	Método de medición	Instrumento hrmforce
K	Lectura e interpretación de informes financieros Compara informes de distintos periodos, calcula ratios e identifica qué elementos explican la desviación.	 N4	4	no	Prueba de conocimientos	Prueba de conocimientos (específica para cada cliente)
V	Informes empresariales Elabora un informe que va de la pregunta a la conclusión, separa los hechos de las interpretaciones y formula recomendaciones indicando quién es el responsable de cada una de ellas.	 N3	4	no	Prueba de muestra de trabajo	Prueba de muestra de trabajo, Competency Check
V	Elaboración de las cuentas anuales Elabora de forma independiente las cuentas anuales de una entidad de tamaño medio y justifica las decisiones de valoración ante el auditor.	 N3	4	no	Prueba de conocimientos	Prueba de conocimientos (específica para cada cliente), Cartera
V	Análisis de problemas Desglosa una queja recurrente en posibles causas, las comprueba con sus propios datos y señala la causa más probable.	 N3	3	no	Centro de evaluación	Competency Check, Ability Scan

T	Competencia	Nivel objetivo	Peso	Eliminatoria	Método de medición	Instrumento hrnforce
V	Trabajo metódico Elige un método adecuado para una nueva tarea, anota los pasos y los sigue incluso bajo presión de tiempo.	 N3	3	no	Observación en el puesto de trabajo	Competency Check, Prueba de muestra de trabajo
V	Gestión de riesgos 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.	 N3	3	no	Prueba de conocimientos	Prueba de conocimientos (específica para cada cliente), Competency Check
V	Presupuesto y responsabilidad financiera Elabora el presupuesto del equipo, explica las variaciones mensuales con cifras y realiza los ajustes necesarios para mantenerse dentro del presupuesto anual.	 N3	3	no	Prueba de conocimientos	Prueba de conocimientos (específica para cada cliente), Prueba de muestra de trabajo

T	Competencia	Nivel objetivo	Peso	Eliminatoria	Método de medición	Instrumento hrmforce
G	Disciplina y cumplimiento de los compromisos 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.	 N3	3	no	Cuestionario de personalidad	Big Fifty, 15PF, 360 Feedback
V	Análisis de datos Selecciona métodos de análisis para una pregunta abierta, transforma los datos brutos en un archivo de trabajo y respalda cada conclusión con cifras.	 N3	3	no	Prueba de muestra de trabajo	Ability Scan, Prueba de muestra de trabajo
V	Análisis de viabilidad y de inversión Elabora su propio análisis de viabilidad con distintos escenarios, expone claramente las hipótesis y defiende el resultado en la reunión.	 N3	3	no	Prueba de muestra de trabajo	Prueba de muestra de trabajo, Prueba de conocimientos (específica para cada cliente)
V	Facturación y cuentas por cobrar Gestiona las partidas pendientes, realiza el seguimiento de los impagos por teléfono y acuerda planes de pago dentro de la política establecida.	 N3	3	no	Prueba de muestra de trabajo	Prueba de muestra de trabajo, Prueba de conocimientos (específica para cada cliente)

T	Competencia	Nivel objetivo	Peso	Eliminatoria	Método de medición	Instrumento hrmforce
K	Aplicación de conocimientos básicos sobre fiscalidad Elabora la declaración periódica del impuesto sobre el valor añadido, comprueba la conciliación con el libro mayor y corrige los asientos contables erróneos.	 N3	3	no	Prueba de conocimientos	Prueba de conocimientos (específica para cada cliente)
V	Auditoría y control interno Diseña de forma independiente un enfoque de auditoría para un proceso de alto riesgo, evalúa las pruebas y formula conclusiones fundamentadas.	 N3	3	no	Prueba de muestra de trabajo	Prueba de muestra de trabajo, Prueba de conocimientos (específica para cada cliente)
G	Gestión de la presión derivada de la carga de trabajo Cuando está muy ocupado, elimina o reasigna tareas de forma autónoma en función de su importancia, lleva un registro de ello y analiza las consecuencias con los clientes.	 N3	2	no	Entrevista estructurada	Big Fifty, Competency Check, Pulse Survey
V	Automatización de procesos Ejecuta un proceso de automatización ya existente e informa cuando el resultado difiere de lo esperado.	 N2	2	no	Prueba de muestra de trabajo	Prueba de muestra de trabajo, Cartera

T	Competencia	Nivel objetivo	Peso	Eliminatoria	Método de medición	Instrumento hrmforce
K	Gestión de tesorería y del capital circulante Elabora el resumen diario de liquidez bajo supervisión y señala los pagos que superan el margen disponible.		1	no	Prueba de conocimientos	Prueba de conocimientos (específica para cada cliente)

3 Niveles según la antigüedad

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

Competencia	medior	senior
Interpretación cuantitativa	N4	N5
Precisión y atención al detalle	N4	N5
Elaboración de presupuestos y control de costes	N4	N4
Administración financiera	N4	N5
Información sobre control y gestión	N4	N4
Razonamiento numérico	N4	N5
Competencia en asesoramiento	N4	N4
asertividad	N4	N5
integridad y fiabilidad	N4	N5
Hojas de cálculo y hojas de trabajo	N4	N5
Elaboración de informes y creación de cuadros de mando	N4	N4
Lectura e interpretación de informes financieros	N4	N5
Informes empresariales	N3	N4
Elaboración de las cuentas anuales	N3	N4
Análisis de problemas	N3	N4
Trabajo metódico	N3	N4
Gestión de riesgos	N3	N4
Presupuesto y responsabilidad financiera	N3	N4
Disciplina y cumplimiento de los compromisos	N3	N4
Análisis de datos	N3	N4
Análisis de viabilidad y de inversión	N3	N4
Facturación y cuentas por cobrar	N3	N4
Aplicación de conocimientos básicos sobre fiscalidad	N3	N4

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

4 La escala de dominio

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

5 Puntos de referencia de comportamiento por competencia

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

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

Competencia	N1	N3	N5
Precisión y atención al detalle Trabaja con esmero, revisa su propio trabajo para detectar posibles errores y cumple con lo acordado en cuanto a la exhaustividad y la exactitud de los datos.	Revisa su propio trabajo con una lista de comprobación y corrige los errores detectados antes de entregarlo.	Incorpora momentos de verificación en su propio proceso, realiza un seguimiento de los errores y evita que se repitan mediante el ajuste del método.	Establece los criterios de exhaustividad y corrección, supervisa la revisión de las muestras y llama la atención a los equipos sobre las deficiencias estructurales.
Elaboración de presupuestos y control de costes Elabora un presupuesto para una tarea, un equipo o un proyecto, realiza un seguimiento de los gastos en relación con dicho presupuesto e interviene cuando existe riesgo de sobrepasarlo.	Realiza un seguimiento del gasto en el resumen facilitado e informa de las desviaciones que superen el límite acordado.	Elabora el presupuesto de un proyecto propio, supervisa su ejecución por periodos y propone medidas en caso de desviación.	Establece el marco presupuestario de la organización, decide sobre la reasignación de recursos y rinde cuentas al consejo de administración.
Administración financiera Procesa los asientos contables de compras, ventas y operaciones bancarias en el sistema contable, concilia las cuentas del libro mayor y garantiza una gestión auditable.	Contabiliza las facturas de compra en la cuenta contable correspondiente bajo supervisión y remite los conceptos que no están claros al contable.	Realiza de forma autónoma la gestión administrativa mensual, explica las diferencias entre el libro auxiliar y el libro mayor y corrige los asientos erróneos.	Diseña la estructura administrativa y el plan de cuentas, y establece directrices para la tramitación y el control.
Información sobre control y gestión Elabora presupuestos, previsiones e informes, analiza las diferencias entre los datos presupuestados y los reales y las explica a la dirección.	Rellena el informe con las cifras del sistema siguiendo las instrucciones y comprueba que los totales cuadren.	Analiza de forma independiente las desviaciones presupuestarias, determina sus causas operativas y asesora al responsable sobre los ajustes necesarios.	Determina la información de orientación de la organización, desarrolla el conjunto de herramientas de planificación y control y evalúa la solidez de las propuestas de inversión.
Razonamiento numérico Trabaja con cifras, ratios y tablas, y extrae conclusiones de ellos sobre cantidades, tendencias y relaciones en datos numéricos.	Lee una tabla sencilla, identifica el valor más alto y el más bajo y calcula un porcentaje con una calculadora.	Combina dos fuentes de datos, calcula la evolución a lo largo del tiempo y explica qué paso del cálculo conduce a cada resultado.	Identifica, en series numéricas complejas, qué supuestos determinan el resultado y establece la lógica de cálculo que siguen el resto de miembros de la organización.

Competencia	N1	N3	N5
Competencia en asesoramiento Precisar la consulta de un cliente y ofrecer una recomendación bien fundamentada de tal manera que el destinatario la acepte y la ponga en práctica.	Proporciona la información solicitada y explica una recomendación estándar siguiendo la estructura fija utilizada por el equipo.	Reformula la pregunta subyacente, ofrece dos opciones fundamentadas con sus respectivas consecuencias y acuerda un momento para tomar una decisión.	Asesora al consejo de administración sobre cuestiones relacionadas con conflictos de intereses, cuestiona los supuestos establecidos y vela por la calidad del asesoramiento en toda la organización.
asertividad Expresar con claridad la propia opinión, deseo o limitación en presencia de otras personas, sin pasar por encima de la otra parte y sin eludir el tema.	Expresa, en una conversación con una persona, lo que necesita para realizar su propio trabajo.	Expresa una opinión contraria en una reunión de equipo, la justifica y se mantiene firme en su postura cuando otros plantean objeciones.	Defiende una postura impopular en foros de altos cargos, la respalda con datos y se muestra abierto a los argumentos en contra de los presentes.
integridad y fiabilidad Actuar de acuerdo con las normas y acuerdos aplicables, incluso sin supervisión, y ser transparente en cuanto a los propios intereses, errores y casos dudosos.	Cumple los acuerdos y las normas de conducta establecidos e informa a su superior de sus propios errores.	Informa de un posible conflicto de intereses por iniciativa propia y solicita que se revise la situación antes de que se tome una decisión.	Establece las normas de integridad de la organización, vela por su cumplimiento también ante las partes influyentes y explica públicamente las decisiones resultantes.
Hojas de cálculo y hojas de trabajo 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.
Elaboración de informes y creación de cuadros de mando 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
Lectura e interpretación de informes financieros Analiza el balance, la cuenta de pérdidas y ganancias y el estado de flujo de caja, y a partir de ellos determina la situación financiera de una organización o unidad.	Señala las partidas de ingresos, costes y resultados en un informe periódico y nombra el período al que se refiere.	Compara informes de distintos periodos, calcula ratios e identifica qué elementos explican la desviación.	Evalúa las cuentas anuales y los informes de gestión de la organización, establece las normas de presentación de informes y asesora al consejo de administración al respecto.
Informes empresariales Recopilar conclusiones, cifras y recomendaciones en un informe que guíe al lector hacia una decisión o el siguiente paso tras una sola lectura.	Rellena una plantilla de informe ya existente con las cifras correctas y describe, sección por sección, lo que se ha realizado.	Elabora un informe que va de la pregunta a la conclusión, separa los hechos de las interpretaciones y formula recomendaciones indicando quién es el responsable de cada una de ellas.	Establece la línea jerárquica para toda la organización, evalúa la calidad de la información de gestión y rinde cuentas de los resultados ante el consejo de administración y el organismo regulador.
Elaboración de las cuentas anuales Elabora las cuentas anuales, que incluyen el balance, la cuenta de resultados y las notas explicativas, de conformidad con las normas de información financiera, y justifica las valoraciones y las provisiones.	Recopila la documentación justificativa de las partidas del balance siguiendo las instrucciones y procesa los asientos correctores facilitados.	Elabora de forma independiente las cuentas anuales de una entidad de tamaño medio y justifica las decisiones de valoración ante el auditor.	Determina la política de información de la organización, resuelve cuestiones complejas en materia de valoración y las defiende ante los organismos reguladores.
Análisis de problemas Desglosa un problema en partes, separa las causas de los efectos e indica qué información se necesita para seguir adelante.	Indica con precisión qué es lo que falla en caso de avería y qué datos faltan, y lo comunica al supervisor.	Desglosa una queja recurrente en posibles causas, las comprueba con sus propios datos y señala la causa más probable.	Atribuye los problemas organizativos recurrentes a unas pocas causas fundamentales y establece el método de análisis que utilizarán otros equipos.

Competencia	N1	N3	N5
Trabajo metódico Sigue un método fijo y trazable para las tareas, con pasos, documentación y comprobaciones, de modo que otras personas puedan repetir el trabajo.	Sigue los pasos de un procedimiento establecido en el orden correcto y registra el resultado.	Elige un método adecuado para una nueva tarea, anota los pasos y los sigue incluso bajo presión de tiempo.	Elabora los métodos de trabajo para el sector, los somete a pruebas prácticas y los revisa en momentos determinados.
Gestión de riesgos 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.
Presupuesto y responsabilidad financiera Elaborar un presupuesto, realizar un seguimiento del gasto en relación con el plan, explicar las desviaciones y justificar las decisiones financieras ante un patrocinador, un equipo directivo o un responsable de control de gestión.	Lleva un control de los gastos dentro de un presupuesto determinado y presenta los recibos y la justificación de acuerdo con el procedimiento establecido.	Elabora el presupuesto del equipo, explica las variaciones mensuales con cifras y realiza los ajustes necesarios para mantenerse dentro del presupuesto anual.	Establece el presupuesto plurianual de la organización, evalúa las propuestas de inversión y rinde cuentas en las cuentas anuales y ante los superiores.
Disciplina y cumplimiento de los compromisos 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
Análisis de datos Prepara y analiza conjuntos de datos para detectar patrones, relaciones y valores atípicos, y relaciona los resultados con la pregunta inicial.	Realiza un paso de análisis predefinido sobre un conjunto de datos facilitado y registra el resultado en el formato acordado.	Selecciona métodos de análisis para una pregunta abierta, transforma los datos brutos en un archivo de trabajo y respalda cada conclusión con cifras.	Establece los estándares de análisis de la organización, revisa los análisis de otros y establece nuevos métodos de análisis en la profesión.
Análisis de viabilidad y de inversión Justifica una propuesta con costes, beneficios, hipótesis y riesgos, y calcula el periodo de amortización y la rentabilidad para los responsables de la toma de decisiones.	Rellena una plantilla estándar de análisis de viabilidad con las cifras y los nombres facilitados, indicando qué datos aún faltan.	Elabora su propio análisis de viabilidad con distintos escenarios, expone claramente las hipótesis y defiende el resultado en la reunión.	Establece las reglas de cálculo y los valores umbral para las inversiones y pondera toda la cartera de inversiones de la organización.
Facturación y cuentas por cobrar Elabora y envía facturas, realiza el seguimiento de las partidas pendientes y toma medidas ante los retrasos en los pagos, hasta el traspaso del caso a la agencia de cobro de deudas.	Elabora facturas de acuerdo con los datos del encargo y comprueba la dirección, el importe y las condiciones de pago antes de enviarlas.	Gestiona las partidas pendientes, realiza el seguimiento de los impagos por teléfono y acuerda planes de pago dentro de la política establecida.	Establece la política de crédito y de reclamación de la organización y decide sobre las amortizaciones y las medidas legales posteriores.
Aplicación de conocimientos básicos sobre fiscalidad Conoce las principales normas relativas al impuesto sobre el valor añadido, las cotizaciones sociales y el impuesto de sociedades, y las aplica a facturas, declaraciones y cuestiones fiscales sencillas.	Aplica el tipo correcto del impuesto sobre el valor añadido a una factura y remite las consultas sobre casos excepcionales al departamento de finanzas.	Elabora la declaración periódica del impuesto sobre el valor añadido, comprueba la conciliación con el libro mayor y corrige los asientos contables erróneos.	Determina la estrategia fiscal de la organización, consulta a la autoridad fiscal y asesora al consejo de administración sobre los riesgos fiscales.

Competencia	N1	N3	N5
Auditoría y control interno 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.
Gestión de la presión derivada de la carga de trabajo Mantiene una visión general cuando aumenta el volumen de trabajo, decide qué tareas se llevan a cabo y cuáles no, y comunica las consecuencias a las partes interesadas.	Informa al supervisor de que el trabajo no se ajusta al tiempo disponible y respeta la decisión que se tome.	Cuando está muy ocupado, elimina o reasigna tareas de forma autónoma en función de su importancia, lleva un registro de ello y analiza las consecuencias con los clientes.	Redistribuye el trabajo y la capacidad entre los departamentos en casos de sobrecarga estructural y establece normas para una distribución sostenible de la carga de trabajo.
Automatización de procesos Analiza un proceso de trabajo recurrente, desarrolla o encarga la automatización de sus pasos y comprueba que el resultado siga siendo fiable.	Ejecuta un proceso de automatización ya existente e informa cuando el resultado difiere de lo esperado.	Describe un proceso por pasos, automatiza los pasos repetitivos e incorpora controles de errores y excepciones.	Determina la estrategia de automatización de la organización y decide qué procesos se automatizan y cuáles no.
Gestión de tesorería y del capital circulante Gestiona la liquidez, la financiación y los pagos; supervisa las cuentas por cobrar, las cuentas por pagar y las existencias; y limita el riesgo de tipos de interés y de divisas.	Elabora el resumen diario de liquidez bajo supervisión y señala los pagos que superan el margen disponible.	Elabora de forma independiente una previsión de liquidez, gestiona las condiciones de pago y plantea las necesidades de financiación con la debida antelación.	Determina la política de tesorería de la organización, elige la estructura de financiación y cubre el riesgo de tipos de interés y de tipo de cambio mediante instrumentos adecuados.

6 Métodos de evaluación y validez

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

Método de medición	rho	SD	De qué se trata
Prueba de muestra de trabajo	0.33	0.09	El candidato realiza una muestra de trabajo representativa en condiciones estandarizadas.
Cuestionario de personalidad	0.40	0.15	Autoevaluación de las preferencias de comportamiento. En hrnforce, el «Big Fifty» y el «15PF».
Prueba de capacidad cognitiva	0.41	0.14	Prueba estandarizada de razonamiento verbal, numérico o abstracto.
Centro de evaluación	0.29	0.09	Múltiples ejercicios, múltiples evaluadores y puntuación por dimensiones.
Prueba de conocimientos	0.40	0.13	Prueba de conocimientos declarativos sobre el puesto, que suele elaborarse a medida para cada cliente.
Observación en el puesto de trabajo	-	-	Observación estructurada en el lugar de trabajo mediante un formulario basado en indicadores de comportamiento.
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
Prueba de muestra de trabajo	14	Muestra de trabajo representativa en condiciones estandarizadas
Prueba de conocimientos (específica para cada cliente)	13	Prueba de conocimientos profesionales, adaptada a cada cliente
Competency Check	6	Evaluación de competencias a nivel conductual
Ability Scan	4	Prueba de aptitud: habilidades de razonamiento verbal, numérico y abstracto
Big Fifty	4	Cuestionario de personalidad, 150 ítems, 25 factores

Instrumento hrmforce	Competencias	Qué mide
360 Feedback	4	Múltiples evaluaciones basadas en indicadores de comportamiento
Cartera	3	Evaluación del trabajo previo según criterios fijos
Entrevista estructurada	2	Entrevista conductual con una estructura fija
Colour Profile (Jung)	1	Cuatro tipos de colores, vinculados a los factores «Big Fifty»
Big Fifty (Escala de Integridad)	1	
15PF	1	Perfil de personalidad, una alternativa más concisa al «Big Fifty»
Pulse Survey	1	Medición periódica a nivel de equipo y de organización

8 Cómo utilizar este perfil

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

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