

Defensor del cliente (responsable de reclamaciones)

FF11 Trabajo social y servicios de apoyo · ISCO-08 2635 · CBS 1021 Trabajadores sociales · antigüedad senior · También conocido como: Defensor del cliente, Defensor de los pacientes

Presta apoyo a los clientes que presentan reclamaciones sobre el trato que reciben o sobre la forma en que se les trata, independientemente de la organización a la que se refiera la reclamación, y les asesora sobre los pasos a seguir.

El defensor del cliente se sitúa del lado del cliente, al margen de los intereses de la organización. La independencia de esta función entra en conflicto con el hecho de que, a menudo, es nombrado y remunerado por esa misma organización. Esa tensión afecta a la credibilidad de la función y rara vez se menciona en el proceso de selección.

Cifras clave de este perfil

22 competencias · 8 Competencias que se deben evaluar · 6 Competencias imprescindibles · centro de gravedad: Colaboración y eficacia interpersonal 33%, Ámbitos de conocimientos profesionales 19%, Comunicación e influencia 18%

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
sensibilidad interpersonal Competencia (marco 50): Sensibilidad Eliminatoria	■■■■■ N5	Big Fifty, 360 Feedback, Colour Profile (Jung)	Cuestionario de personalidad	Forma a otras personas en el reconocimiento de señales sociales y aplica esos conocimientos a la hora de diseñar procesos de cambio delicados en toda la organización.
independencia Competencia (marco 50): Independencia Eliminatoria	■■■■■ 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.
integridad y fiabilidad Competencia (marco 50): Integridad 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.
Escucha y preguntas de profundización Competencia (marco 50): Escuchar	■■■■■ N5	Big Fifty, 360 Feedback	Evaluación de 360 grados	Detecta señales sutiles en las conversaciones con directores y supervisores y las utiliza para ajustar la política de la organización a su debido tiempo.

Competencias a medir	Nivel objetivo	Instrumento hrnforce	Método de medición	Ancla conductual en el nivel objetivo
Tolerancia al estrés Competencia (marco 50): Resiliencia ante el estrés	 N5	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.
Gestión de los límites y la energía Competencia (marco 50): Resiliencia ante el estrés	 N4	Big Fifty, Pulse Survey, Development Review	Entrevista estructurada	Alterna deliberadamente tareas exigentes con otras más ligeras, rechaza el trabajo adicional explicando los motivos y gestiona su agenda dentro del horario acordado.
Concienciación en materia de seguridad Competencia (marco 50): Disciplina	 N4	Big Fifty, Competency Check	Situational Judgement Test	Reconoce situaciones de riesgo en su propio proceso, interviene y se dirige a sus compañeros sin interrumpir el trabajo.
Improvisación dentro de unos límites Competencia (marco 50): Creatividad	 N4	Competency Check, 360 Feedback	Situational Judgement Test	Elige una solución provisional dentro de las normas cuando algo falla o se recibe una solicitud inesperada, y registra posteriormente qué se ha desviado de lo previsto.

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	Gestión de conversaciones 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.	■■■■■ N5	5	sí	Centro de evaluación	Communication Styles, Competency Check
G	sensibilidad interpersonal Forma a otras personas en el reconocimiento de señales sociales y aplica esos conocimientos a la hora de diseñar procesos de cambio delicados en toda la organización.	■■■■■ N5	5	sí	Cuestionario de personalidad	Big Fifty, 360 Feedback, Colour Profile (Jung)
V	Desescalada y establecimiento de límites Establece acuerdos a nivel de toda la organización sobre conductas transgresoras, organiza el apoyo y el seguimiento, y exige a los responsables que se atengan a dicha línea de actuación.	■■■■■ N5	5	sí	Situational Judgement Test	Conflict Styles, Big Fifty, Mental Resilience (4C)

T	Competencia	Nivel objetivo	Peso	Eliminatoria	Método de medición	Instrumento hrmforce
G	independencia 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	sí	Cuestionario de personalidad	Big Fifty, 15PF
G	integridad y fiabilidad 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
V	Apoyo en la atención a personas con discapacidad Desarrolla métodos de apoyo para el grupo destinatario, los fundamenta en la literatura especializada y orienta a los equipos ante problemas de comportamiento graves.	■■■■■ N5	5	sí	Observación en el puesto de trabajo	Prueba de muestra de trabajo, Competency Check

T	Competencia	Nivel objetivo	Peso	Eliminatoria	Método de medición	Instrumento hrmforce
G	Escucha y preguntas de profundización Detecta señales sutiles en las conversaciones con directores y supervisores y las utiliza para ajustar la política de la organización a su debido tiempo.	■■■■■ N5	4	no	Evaluación de 360 grados	Big Fifty, 360 Feedback
G	Tolerancia al estrés 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.	■■■■■ N5	4	no	Cuestionario de personalidad	Big Fifty, 15PF, Mental Resilience (4C)
G	Gestión de los límites y la energía Alterna deliberadamente tareas exigentes con otras más ligeras, rechaza el trabajo adicional explicando los motivos y gestiona su agenda dentro del horario acordado.	■■■■■ N4	4	no	Entrevista estructurada	Big Fifty, Pulse Survey, Development Review

T	Competencia	Nivel objetivo	Peso	Eliminatoria	Método de medición	Instrumento hrmforce
V	Proceso metódico de atención y mantenimiento de registros Elabora de forma independiente un plan de cuidados con objetivos cuantificables, lo evalúa periódicamente y lo adapta cuando cambian las necesidades asistenciales.		4	no	Portafolio o pruebas	Cartera, Prueba de conocimientos (específica para cada cliente)
V	Análisis de problemas Desglosa una queja recurrente en posibles causas, las comprueba con sus propios datos y señala la causa más probable.		3	no	Centro de evaluación	Competency Check, Ability Scan
V	Correspondencia y gestión de expedientes Formula respuestas a preguntas poco habituales de forma independiente, registra brevemente las consideraciones y mantiene el expediente completo y actualizado.		3	no	Prueba de muestra de trabajo	Prueba de muestra de trabajo

T	Competencia	Nivel objetivo	Peso	Eliminatoria	Método de medición	Instrumento hrmforce
V	colaboración en redes y alianzas Coordina los métodos de trabajo y los momentos de traspaso con las organizaciones colaboradoras y resuelve los cuellos de botella en la cooperación con ellas.	■■■■■ N4	3	no	Centro de evaluación	Competency Check, 360 Feedback
V	trabajo con la diferencia y la diversidad de perspectivas Recopila deliberadamente puntos de vista divergentes sobre un tema, los sopesa y tiene en cuenta qué ideas se incorporan finalmente a la solución.	■■■■■ N4	3	no	Situational Judgement Test	Big Fifty, Colour Profile (Jung), 360 Feedback
V	Reflexión sobre la propia práctica Dedica tiempo a analizar situaciones difíciles, busca patrones en su propia conducta y anota por escrito un aspecto en el que debe mejorar.	■■■■■ N4	3	no	Evaluación de 360 grados	360 Feedback, Development Review

T	Competencia	Nivel objetivo	Peso	Eliminatoria	Método de medición	Instrumento hrmforce
K	El RGPD y la privacidad en la práctica Evalúa por sí mismo en cada proceso si existe una base jurídica, aplica el principio de minimización de datos y gestiona correctamente las solicitudes de los interesados.		3	no	Prueba de conocimientos	Prueba de conocimientos (específica para cada cliente)
V	Prestación de servicios públicos a los ciudadanos Gestiona de forma autónoma las solicitudes, incluso en casos excepcionales, explica el resultado en un lenguaje sencillo y supervisa los plazos.		3	no	Prueba de muestra de trabajo	Prueba de muestra de trabajo, Prueba de conocimientos (específica para cada cliente)
V	Análisis jurídico Analiza de forma independiente un caso en el que existen intereses en conflicto, evalúa la jurisprudencia y asesora por escrito sobre la línea de actuación que debe seguirse.		3	no	Prueba de muestra de trabajo	Prueba de conocimientos (específica para cada cliente), Prueba de muestra de trabajo
G	Concienciación en materia de seguridad Reconoce situaciones de riesgo en su propio proceso, interviene y se dirige a sus compañeros sin interrumpir el trabajo.		3	no	Situational Judgement Test	Big Fifty, Competency Check

T	Competencia	Nivel objetivo	Peso	Eliminatoria	Método de medición	Instrumento hrmforce
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	2	no	Centro de evaluación	Competency Check, Entrevista estructurada
G	Improvisación dentro de unos límites Elige una solución provisional dentro de las normas cuando algo falla o se recibe una solicitud inesperada, y registra posteriormente qué se ha desviado de lo previsto.	■■■■■ N4	2	no	Situational Judgement Test	Competency Check, 360 Feedback
V	Trabajo con dispositivos y aplicaciones digitales Selecciona el dispositivo y la aplicación adecuados para cada tarea y resuelve los problemas habituales sin necesidad de ayuda de otras personas.	■■■■■ N3	2	no	Prueba de muestra de trabajo	Prueba de conocimientos (específica para cada cliente), Prueba de muestra de trabajo

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
Gestión de conversaciones	N4	N5
sensibilidad interpersonal	N4	N5
Desescalada y establecimiento de límites	N4	N5
independencia	N5	N5
integridad y fiabilidad	N5	N5
Apoyo en la atención a personas con discapacidad	N4	N5
Escucha y preguntas de profundización	N4	N5
Tolerancia al estrés	N4	N5
Gestión de los límites y la energía	N3	N4
Proceso metódico de atención y mantenimiento de registros	N3	N4
Análisis de problemas	N3	N4
Correspondencia y gestión de expedientes	N3	N4
colaboración en redes y alianzas	N3	N4
trabajo con la diferencia y la diversidad de perspectivas	N3	N4
Reflexión sobre la propia práctica	N3	N4
El RGPD y la privacidad en la práctica	N3	N4
Prestación de servicios públicos a los ciudadanos	N3	N4
Análisis jurídico	N3	N4
Concienciación en materia de seguridad	N3	N4
Competencia en asesoramiento	N3	N4
Improvisación dentro de unos límites	N3	N4
Trabajo con dispositivos y aplicaciones digitales	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
Gestión de conversaciones 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
sensibilidad interpersonal Percibir las señales verbales y no verbales de los demás, identificar lo que destaca y adaptar el propio comportamiento en consecuencia durante el contacto.	Se da cuenta cuando su interlocutor pierde el interés o vacila, y le pregunta si la explicación ha quedado clara.	Detecta cualquier tensión o reticencia durante una conversación y adapta el tono, el ritmo y la forma de expresarse en consecuencia.	Forma a otras personas en el reconocimiento de señales sociales y aplica esos conocimientos a la hora de diseñar procesos de cambio delicados en toda la organización.
Desescalada y establecimiento de límites Reducir la tensión creciente o los comportamientos indeseados manteniendo la calma, estableciendo claramente los límites y orientando o dando por concluida la conversación.	Mantiene la calma ante una reacción airada, deja que la otra persona hable y recurre a un compañero o a un superior.	Indica qué límite se está sobrepasando cuando se produce un comportamiento indeseado, cuál es la consecuencia, y pone fin a la conversación cuando sea necesario.	Establece acuerdos a nivel de toda la organización sobre conductas transgresoras, organiza el apoyo y el seguimiento, y exige a los responsables que se atengan a dicha línea de actuación.
independencia 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.
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.

Competencia	N1	N3	N5
Apoyo en la atención a personas con discapacidad Presta apoyo a personas con discapacidad intelectual o física en sus actividades cotidianas, en la comunicación y en los programas diurnos, adaptándose a sus capacidades.	Presta apoyo a un cliente en sus actividades diarias bajo supervisión y cumple con lo acordado en el plan de apoyo.	Adapta de forma independiente el apoyo al nivel y al comportamiento del cliente e implica a la red de contactos personales en la toma de decisiones.	Desarrolla métodos de apoyo para el grupo destinatario, los fundamenta en la literatura especializada y orienta a los equipos ante problemas de comportamiento graves.
Escucha y preguntas de profundización 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.
Tolerancia al estrés 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.
Gestión de los límites y la energía Distribuye su propio esfuerzo a lo largo de la semana laboral, rechaza el trabajo que no se ajusta a sus criterios y alterna entre tareas exigentes y otras más ligeras.	Informa al supervisor cuando las tareas ya no caben dentro de la jornada laboral y acata la decisión que se tome.	Alterna deliberadamente tareas exigentes con otras más ligeras, rechaza el trabajo adicional explicando los motivos y gestiona su agenda dentro del horario acordado.	Establece acuerdos en toda la organización sobre el esfuerzo sostenible y la distribución de la carga de trabajo, y vela por que los responsables los cumplan.

Competencia	N1	N3	N5
Proceso metódico de atención y mantenimiento de registros Sigue los pasos para aclarar la cuestión asistencial, establecer objetivos, planificar, ejecutar y evaluar, y registra todo ello en el expediente del cliente.	Registra la atención prestada y las observaciones en el expediente el mismo día, utilizando el formato de informe estándar.	Elabora de forma independiente un plan de cuidados con objetivos cuantificables, lo evalúa periódicamente y lo adapta cuando cambian las necesidades asistenciales.	Desarrolla la política de mantenimiento de registros y elaboración de informes de la organización y dirige la implantación de una nueva norma metódica de atención.
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.
Correspondencia y gestión de expedientes 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.
colaboración en redes y alianzas Colaborar con partes externas para alcanzar un resultado común, acordando y haciendo un seguimiento de las funciones, el intercambio de información y las responsabilidades entre organizaciones.	Realiza una tarea que le corresponde dentro de un acuerdo de cadena y comunica a la persona de contacto cualquier aspecto que no se ajuste a lo previsto.	Coordina los métodos de trabajo y los momentos de traspaso con las organizaciones colaboradoras y resuelve los cuellos de botella en la cooperación con ellas.	Establece alianzas con partes que tienen intereses divergentes y establece acuerdos de gobernanza y de resultados para toda la cadena.

Competencia	N1	N3	N5
trabajo con la diferencia y la diversidad de perspectivas Poner de manifiesto las diferencias en los métodos de trabajo, los conocimientos previos y las perspectivas dentro de un grupo, y aprovecharlas para alcanzar mejores soluciones.	Pregunta sobre el enfoque diferente de un compañero de trabajo: cómo funciona y por qué se ha elegido.	Recopila deliberadamente puntos de vista divergentes sobre un tema, los sopesa y tiene en cuenta qué ideas se incorporan finalmente a la solución.	Se asegura de que los equipos incorporen de forma habitual opiniones discrepantes y puntos de vista diferentes, y evalúa el efecto que esto tiene en la calidad de las decisiones.
Reflexión sobre la propia práctica Analiza su propio trabajo de forma estructurada, identifica las consecuencias de las decisiones tomadas y formula un aspecto concreto que podría abordar de manera diferente.	Responde a las preguntas del supervisor tras realizar una tarea sobre qué ha salido bien y qué ha resultado difícil.	Dedica tiempo a analizar situaciones difíciles, busca patrones en su propia conducta y anota por escrito un aspecto en el que debe mejorar.	Incorpora la reflexión en los procesos de trabajo como un paso estándar, orienta la revisión por pares en toda la organización y mantiene abiertas al debate las hipótesis más complejas.
El RGPD y la privacidad en la práctica Conoce los requisitos de la legislación en materia de privacidad aplicables a su propio trabajo, qué base jurídica y qué plazo de conservación se aplican, y sabe cuándo es necesario notificarlo.	Trata los datos personales únicamente de conformidad con las instrucciones de trabajo aplicables y remite los casos dudosos al responsable de protección de datos.	Evalúa por sí mismo en cada proceso si existe una base jurídica, aplica el principio de minimización de datos y gestiona correctamente las solicitudes de los interesados.	Establece la política de privacidad, decide sobre las operaciones de tratamiento de alto riesgo y representa a la organización ante la autoridad de control.
Prestación de servicios públicos a los ciudadanos Gestiona las solicitudes y consultas de los ciudadanos de conformidad con la legislación y los procedimientos vigentes, explica las decisiones de forma comprensible y supervisa los plazos de tramitación.	Gestiona las solicitudes estándar de acuerdo con las instrucciones de trabajo y remite los casos atípicos a un gestor de casos con experiencia.	Gestiona de forma autónoma las solicitudes, incluso en casos excepcionales, explica el resultado en un lenguaje sencillo y supervisa los plazos.	Rediseña los procesos de prestación de servicios para todo el ámbito y establece normas en materia de plazos de entrega y claridad.

Competencia	N1	N3	N5
Análisis jurídico Reducirá un caso a los hechos jurídicamente relevantes, consultará las normas y la jurisprudencia aplicables y llegará a una posición fundamentada.	Busca el artículo normativo aplicable a una pregunta sencilla y resume su contenido con sus propias palabras.	Analiza de forma independiente un caso en el que existen intereses en conflicto, evalúa la jurisprudencia y asesora por escrito sobre la línea de actuación que debe seguirse.	Determina la postura jurídica de la organización en cuestiones de principio y comparte conocimientos sobre el ámbito jurídico con los profesionales del sector.
Concienciación en materia de seguridad Vigila continuamente las situaciones y acciones que puedan suponer un riesgo en el trabajo, se lo señala a los demás y opta por el método de trabajo seguro incluso bajo presión de tiempo.	Cumple las normas de seguridad del lugar de trabajo y consulta con sus superiores cuando tiene dudas sobre una operación.	Reconoce situaciones de riesgo en su propio proceso, interviene y se dirige a sus compañeros sin interrumpir el trabajo.	Establece el estándar de seguridad de la organización, hace que la seguridad sea un tema de debate en todos los niveles y orienta el comportamiento y la cultura.
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.
Improvisación dentro de unos límites Elabora una solución viable sobre la marcha ante una situación inesperada, respetando las normas aplicables, los requisitos de seguridad y los acuerdos.	Informa de inmediato de cualquier situación inesperada y aplica la solución que le indique el supervisor.	Elige una solución provisional dentro de las normas cuando algo falla o se recibe una solicitud inesperada, y registra posteriormente qué se ha desviado de lo previsto.	Determina el margen de improvisación que permite la organización y recoge cuáles son los límites que nunca deben traspasarse.

Competencia	N1	N3	N5
Trabajo con dispositivos y aplicaciones digitales Utiliza ordenadores, dispositivos móviles y aplicaciones estándar para realizar tareas laborales, ajusta la configuración y resuelve problemas sencillos de uso sin necesidad de ayuda.	Abre y utiliza las aplicaciones indicadas para realizar sus propias tareas y solicita ayuda cada vez que aparece un mensaje que no conoce.	Selecciona el dispositivo y la aplicación adecuados para cada tarea y resuelve los problemas habituales sin necesidad de ayuda de otras personas.	Define a nivel de toda la organización qué herramientas del entorno de trabajo digital se utilizan y orienta su implantación en todos los equipos.

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».
Situational Judgement Test	0.12	0.11	Escenario con opciones de respuesta, evaluado en función de los conocimientos o la tendencia conductual.
Observación en el puesto de trabajo	-	-	Observación estructurada en el lugar de trabajo mediante un formulario basado en indicadores de comportamiento.
Evaluación de 360 grados	-	-	Varios evaluadores del entorno de la persona valoran el comportamiento en función de unos criterios de referencia conductuales.
Entrevista estructurada	0.42	0.19	Entrevista basada en el comportamiento con preguntas fijas y una escala de valoración para cada pregunta.
Portafolio o pruebas	-	-	Una recopilación de trabajos o resultados anteriores, evaluados según criterios fijos.
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
Big Fifty	8	Cuestionario de personalidad, 150 ítems, 25 factores
Competency Check	7	Evaluación de competencias a nivel conductual

Instrumento hrnforce	Competencias	Qué mide
360 Feedback	7	Múltiples evaluaciones basadas en indicadores de comportamiento
Prueba de muestra de trabajo	5	Muestra de trabajo representativa en condiciones estandarizadas
Prueba de conocimientos (específica para cada cliente)	5	Prueba de conocimientos profesionales, adaptada a cada cliente
Colour Profile (Jung)	2	Cuatro tipos de colores, vinculados a los factores «Big Fifty»
Mental Resilience (4C)	2	Resiliencia mental según el modelo 4C
15PF	2	Perfil de personalidad, una alternativa más concisa al «Big Fifty»
Entrevista estructurada	2	Entrevista conductual con una estructura fija
Development Review	2	Entrevista estructurada de desarrollo
Communication Styles	1	Estilo de comunicación preferido
Conflict Styles	1	Estilo preferido en situaciones de conflicto
Big Fifty (Escala de Integridad)	1	
Pulse Survey	1	Medición periódica a nivel de equipo y de organización
Cartera	1	Evaluación del trabajo previo según criterios fijos
Ability Scan	1	Prueba de aptitud: habilidades de razonamiento verbal, numérico y abstracto

8 Cómo utilizar este perfil

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

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

hrmforce · hrmforce.com · FN1116