

Responsable de objeciones y recursos

FF17 Ámbito jurídico, normativo y de la administración pública · ISCO-08 3411 · CBS 0612 Funcionarios públicos · antigüedad medior · También conocido como: Responsable de recursos, Gestor de objeciones

Se encarga de tramitar las reclamaciones presentadas por ciudadanos y empresas contra las decisiones de la Administración, las examina a la luz de la Ley General de Procedimiento Administrativo y elabora las resoluciones correspondientes a dichas reclamaciones.

El responsable de objeciones y recursos evalúa si una decisión gubernamental anterior se tomó de forma legal y con la debida diligencia, y asesora al órgano administrativo sobre el resultado. A diferencia de un responsable de políticas, siempre trabaja de forma retrospectiva, sobre una decisión concreta, en lugar de anticiparse a nuevas políticas. A menudo, el proceso de selección no evalúa suficientemente la capacidad de dirigir con profesionalidad audiencias cargadas de emotividad sin que el reclamante se sienta ignorado.

Cifras clave de este perfil

25 competencias · 6 Competencias que se deben evaluar · 5 Competencias imprescindibles · centro de gravedad: Ámbitos de conocimientos profesionales 24%, Comunicación e influencia 21%, Capacidad cognitiva y resolución de problemas 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
integridad y fiabilidad Competencia (marco 50): Integridad Eliminatoria		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.
Razonamiento verbal		Ability Scan	Prueba de capacidad cognitiva	Extrae los argumentos principales de un informe de varias páginas y muestra, con referencias textuales, qué conclusiones se derivan y cuáles no.
Capacidad de juicio en situaciones de incertidumbre Competencia (marco 50): Capacidad de juicio		Big Fifty, Competency Check	Situational Judgement Test	Formula un juicio sobre expedientes incompletos, señala las hipótesis en las que se basa y indica qué nuevo dato modificaría dicho juicio.
conciencia organizativa Competencia (marco 50): Sensibilidad organizativa		Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback	Situational Judgement Test	Evalúa qué intereses despierta una propuesta, involucra a las personas adecuadas con antelación y elige el momento oportuno para plantearla.
independencia Competencia (marco 50): Independencia		Big Fifty, 15PF	Cuestionario de personalidad	Toma una decisión que se aparta de la línea del grupo, explica el razonamiento que la sustenta y asume las consecuencias.

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	 N3	Big Fifty, 15PF, Mental Resilience (4C)	Cuestionario de personalidad	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.

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 hrnforce
V	Pensamiento crítico y evaluación de fuentes Detecta falacias y pruebas selectivas en los informes e indica qué conclusión respaldan los datos.	 N4	5		Prueba de muestra de trabajo	Competency Check, Prueba de muestra de trabajo
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.	 N4	5		Prueba de muestra de trabajo	Prueba de muestra de trabajo, Competency Check
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	5		Cuestionario de personalidad	Big Fifty (Escala de Integridad), 360 Feedback, Entrevista estructurada

T	Competencia	Nivel objetivo	Peso	Eliminatoria	Método de medición	Instrumento hrmforce
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.	 N4	5	sí	Prueba de muestra de trabajo	Prueba de conocimientos (específica para cada cliente), Prueba de muestra de trabajo
V	Gestión de objeciones y reclamaciones Preside de forma independiente una vista, evalúa los argumentos presentados y redacta un fallo que un tribunal puede seguir.	 N4	5	sí	Prueba de muestra de trabajo	Prueba de muestra de trabajo, Prueba de conocimientos (específica para cada cliente)
K	Aplicación de la legislación Evalúa de forma independiente una solicitud en circunstancias excepcionales, sopesa el margen de discrecionalidad y justifica la decisión de forma trazable.	 N3	5	no	Prueba de conocimientos	Prueba de conocimientos (específica para cada cliente)
A	Razonamiento verbal Extrae los argumentos principales de un informe de varias páginas y muestra, con referencias textuales, qué conclusiones se derivan y cuáles no.	 N4	4	no	Prueba de capacidad cognitiva	Ability Scan

T	Competencia	Nivel objetivo	Peso	Eliminatoria	Método de medición	Instrumento hrmforce
G	Capacidad de juicio en situaciones de incertidumbre Formula un juicio sobre expedientes incompletos, señala las hipótesis en las que se basa y indica qué nuevo dato modificaría dicho juicio.	 N3	4	no	Situational Judgement Test	Big Fifty, Competency Check
V	Competencia en asesoramiento Reformula la pregunta subyacente, ofrece dos opciones fundamentadas con sus respectivas consecuencias y acuerda un momento para tomar una decisión.	 N3	4	no	Centro de evaluación	Competency Check, Entrevista estructurada
V	Gestión de las partes interesadas Evalúa la influencia y el interés de cada parte, elige la forma de contacto más adecuada y analiza los deseos contradictorios antes de tomar una decisión.	 N3	4	no	Centro de evaluación	Competency Check, 360 Feedback
G	conciencia organizativa Evalúa qué intereses despierta una propuesta, involucra a las personas adecuadas con antelación y elige el momento oportuno para plantearla.	 N3	4	no	Situational Judgement Test	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback

T	Competencia	Nivel objetivo	Peso	Eliminatoria	Método de medición	Instrumento hrmforce
V	Elaboración de políticas Elabora de forma independiente una propuesta normativa con opciones y efectos previstos, y organiza la consulta con las partes implicadas.	 N3	4	no	Portafolio o pruebas	Cartera, Competency Check
V	Pensamiento sistémico Trazan la cadena en torno a un cuello de botella, señalan el bucle de retroalimentación y predicen el efecto de una intervención.	 N3	3	no	Prueba de muestra de trabajo	Competency Check, Prueba de muestra de trabajo
V	Gestión de conversaciones 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	3	no	Centro de evaluación	Communication Styles, Competency Check
V	Revisión y lenguaje sencillo Reescribe una carta formal adaptándola al nivel B1 de lenguaje sencillo y explica al autor qué decisiones se han tomado.	 N3	3	no	Prueba de muestra de trabajo	Prueba de muestra de trabajo

T	Competencia	Nivel objetivo	Peso	Eliminatoria	Método de medición	Instrumento hrmforce
V	Desescalada y establecimiento de límites 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.	 N3	3	no	Situational Judgement Test	Conflict Styles, Big Fifty, Mental Resilience (4C)
G	independencia Toma una decisión que se aparta de la línea del grupo, explica el razonamiento que la sustenta y asume las consecuencias.	 N3	3	no	Cuestionario de personalidad	Big Fifty, 15PF
V	Actualidad profesional y bibliografía especializada Realiza un seguimiento estructurado de las fuentes y las directrices, evalúa su calidad y adapta su propio método de trabajo a los nuevos conocimientos.	 N3	3	no	Portafolio o pruebas	Cartera, Prueba de conocimientos (específica para cada cliente)
V	Búsqueda y evaluación de información digital Combina términos de búsqueda y filtros de varias fuentes, evalúa la fiabilidad de las fuentes y justifica la selección realizada.	 N3	3	no	Prueba de muestra de trabajo	Ability Scan, Prueba de muestra de trabajo

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.	 N3	3	no	Prueba de conocimientos	Prueba de conocimientos (específica para cada cliente)
K	Conocimientos básicos de derecho contractual Evalúa los contratos en lo que respecta a la responsabilidad, la rescisión y el pago, y propone modificaciones dentro de su ámbito de competencia.	 N3	3	no	Prueba de conocimientos	Prueba de conocimientos (específica para cada cliente)
K	Cumplimiento de la normativa sectorial Se encarga de trasladar los cambios normativos a las instrucciones de trabajo de la empresa y comprueba si los registros cumplen los requisitos.	 N3	3	no	Prueba de conocimientos	Prueba de conocimientos (específica para cada cliente)

T	Competencia	Nivel objetivo	Peso	Eliminatoria	Método de medición	Instrumento hrmforce
V	Toma de decisiones en la administración pública Prepara de forma independiente una decisión con opciones claras, coordina con los departamentos implicados y se anticipa a las preguntas del consejo.	 N3	3	no	Portafolio o pruebas	Cartera, Competency Check
G	Tolerancia al estrés 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.	 N3	2	no	Cuestionario de personalidad	Big Fifty, 15PF, Mental Resilience (4C)
V	Planificación del propio trabajo Elabora un plan propio con hitos y dependencias, comprueba el progreso semanalmente y revisa el plan cuando el progreso real se desvía de lo previsto.	 N3	1	no	Prueba de muestra de trabajo	Competency Check, 360 Feedback

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	senior
Pensamiento crítico y evaluación de fuentes	N3	N4	N5
Informes empresariales	N3	N4	N5
integridad y fiabilidad	N3	N4	N5
Análisis jurídico	N3	N4	N5
Gestión de objeciones y reclamaciones	N4	N4	N4
Aplicación de la legislación	N2	N3	N4
Razonamiento verbal	N3	N4	N5
Capacidad de juicio en situaciones de incertidumbre	N2	N3	N4
Competencia en asesoramiento	N2	N3	N4
Gestión de las partes interesadas	N2	N3	N4
conciencia organizativa	N2	N3	N4
Elaboración de políticas	N2	N3	N4
Pensamiento sistémico	N2	N3	N4
Gestión de conversaciones	N2	N3	N4
Revisión y lenguaje sencillo	N2	N3	N4
Desescalada y establecimiento de límites	N2	N3	N4
independencia	N2	N3	N4
Actualidad profesional y bibliografía especializada	N2	N3	N4
Búsqueda y evaluación de información digital	N2	N3	N4
El RGPD y la privacidad en la práctica	N2	N3	N4
Conocimientos básicos de derecho contractual	N2	N3	N4
Cumplimiento de la normativa sectorial	N2	N3	N4
Toma de decisiones en la administración pública	N2	N3	N4

Competencia	junior	medior	senior
Tolerancia al estrés	N2	N3	N4
Planificación del propio trabajo	N2	N3	N4

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
Pensamiento crítico y evaluación de fuentes Analiza las afirmaciones en cuanto a su lógica, sus fundamentos y la fiabilidad de la fuente, y, de este modo, distingue los hechos de las opiniones y las suposiciones.	Pregunta en qué se basa una afirmación y comprueba si se cita la fuente y si esta puede localizarse.	Detecta falacias y pruebas selectivas en los informes e indica qué conclusión respaldan los datos.	Establece los criterios de evaluación de las fuentes y las afirmaciones, incluidos los textos generados por inteligencia artificial, y garantiza su cumplimiento en toda la organización.

Competencia	N1	N3	N5
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.
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.
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.
Gestión de objeciones y reclamaciones Se encarga de tramitar las objeciones y los recursos, escucha a las partes interesadas, revisa la resolución impugnada y redacta un fallo motivado.	Presenta una objeción, comprueba los plazos y redacta las cartas tipo dirigidas a las partes interesadas.	Preside de forma independiente una vista, evalúa los argumentos presentados y redacta un fallo que un tribunal puede seguir.	Diseña el procedimiento de reclamación de la organización, analiza las resoluciones y orienta las acciones para reducir el número de reclamaciones admitidas.
Aplicación de la legislación Aplica leyes, decretos y normas de política a casos concretos, evalúa las excepciones y deja constancia del razonamiento en el que se basa la decisión.	Aplica las reglas de decisión establecidas a un caso estándar y remite los casos dudosos a un gestor de casos con experiencia.	Evalúa de forma independiente una solicitud en circunstancias excepcionales, sopesa el margen de discrecionalidad y justifica la decisión de forma trazable.	Establece las normas de política y las instrucciones de trabajo para su aplicación y decide sobre las cuestiones de aplicación que sientan precedente.

Competencia	N1	N3	N5
Razonamiento verbal Comprende el lenguaje escrito y hablado y extrae conclusiones lógicas del mismo, incluso cuando el texto es extenso, denso o ambiguo.	Resume con sus propias palabras una breve instrucción de trabajo y señala qué palabra o frase sigue sin estar clara.	Extrae los argumentos principales de un informe de varias páginas y muestra, con referencias textuales, qué conclusiones se derivan y cuáles no.	Analiza textos jurídicos o normativos que contienen pasajes contradictorios, reformula la cuestión central y justifica la interpretación elegida ante toda la organización.
Capacidad de juicio en situaciones de incertidumbre Evalúa las posibles explicaciones cuando faltan datos o estos son contradictorios y llega a una conclusión fundamentada, al tiempo que señala la incertidumbre que persiste.	Indica qué datos faltan en caso de duda y propone una valoración provisional al responsable.	Formula un juicio sobre expedientes incompletos, señala las hipótesis en las que se basa y indica qué nuevo dato modificaría dicho juicio.	Evalúa situaciones de gran incertidumbre e intereses contrapuestos, da cuenta de ello públicamente y revisa su valoración a la luz de nuevas pruebas.
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.
Gestión de las partes interesadas Identificar a las personas interesadas en una iniciativa y mantener el contacto con ellas para que las decisiones sigan contando con su apoyo.	Mantiene una lista de las personas implicadas y les informa sobre los avances según la periodicidad acordada.	Evalúa la influencia y el interés de cada parte, elige la forma de contacto más adecuada y analiza los deseos contradictorios antes de tomar una decisión.	Mantiene una red de contactos que llega hasta los órganos de gobierno y políticos, pone en contacto a partes con intereses divergentes y vela por la posición de la organización.

Competencia	N1	N3	N5
conciencia organizativa Reconocer cómo funcionan las relaciones formales e informales, los intereses y la toma de decisiones en la organización, y tenerlos en cuenta en las propias acciones.	Pregunta quién debe participar en un tema antes de compartir una propuesta con los demás.	Evalúa qué intereses despierta una propuesta, involucra a las personas adecuadas con antelación y elige el momento oportuno para plantearla.	Analiza las relaciones entre las unidades organizativas y las partes externas y orienta la toma de decisiones organizando el apoyo en una fase temprana.
Elaboración de políticas Elabora políticas mediante el análisis de problemas, la exploración de opciones, la consulta a las partes interesadas y la formulación de objetivos, instrumentos y evaluación.	Recopila datos y documentos para el análisis de políticas bajo supervisión y resume brevemente los resultados.	Elabora de forma independiente una propuesta normativa con opciones y efectos previstos, y organiza la consulta con las partes implicadas.	Establece la línea de actuación para un ámbito, conecta a las partes de la cadena y hace que se evalúen los efectos de forma sistemática.
Pensamiento sistémico Describe cómo las distintas partes de un proceso o de una organización se influyen mutuamente, incluyendo la retroalimentación, los retrasos y los efectos no deseados.	El nombre de quién o qué depende de la tarea concreta que se esté realizando en cada momento del proceso.	Trazan la cadena en torno a un cuello de botella, señalan el bucle de retroalimentación y predicen el efecto de una intervención.	Modela la interacción entre los departamentos, el mercado y la normativa, y orienta la intervención hacia el punto con mayor impacto.
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
Revisión y lenguaje sencillo Abreviar, reordenar y reformular textos existentes en un lenguaje más sencillo sin perder contenido, matices ni significado jurídico.	Elimina las palabras redundantes y las repeticiones de un texto y corrige la ortografía según una lista de verificación determinada.	Reescribe una carta formal adaptándola al nivel B1 de lenguaje sencillo y explica al autor qué decisiones se han tomado.	Introduce un enfoque de lenguaje sencillo en toda la organización, evalúa la legibilidad de los productos principales y ajusta los estándares basándose en pruebas realizadas con los usuarios.
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.
Actualidad profesional y bibliografía especializada Se mantiene al día de los avances en su propia profesión a través de la bibliografía, las directrices y las redes, e integra los nuevos conocimientos relevantes en su propia práctica.	Lee la información profesional recibida e identifica qué parte es relevante para su propio trabajo.	Realiza un seguimiento estructurado de las fuentes y las directrices, evalúa su calidad y adapta su propio método de trabajo a los nuevos conocimientos.	Evalúa la situación actual del sector, sopesa los resultados contradictorios de las investigaciones y determina qué directrices seguirá la organización a partir de ahora.

Competencia	N1	N3	N5
Búsqueda y evaluación de información digital Busca información digital aplicando estrategias de búsqueda adecuadas, evalúa la fiabilidad y la actualidad de las fuentes y registra de forma trazable dónde se ha encontrado la información.	Realiza búsquedas con los términos indicados en las fuentes designadas e informa de lo que se ha encontrado y de lo que no.	Combina términos de búsqueda y filtros de varias fuentes, evalúa la fiabilidad de las fuentes y justifica la selección realizada.	Desarrolla criterios de búsqueda y evaluación para la profesión y forma a otras personas en la valoración de fuentes digitales.
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.
Conocimientos básicos de derecho contractual 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.
Cumplimiento de la normativa sectorial Conoce la legislación, las normas y los requisitos de supervisión de su propio sector y organiza su trabajo y lleva a cabo el registro correspondiente de acuerdo con ellos.	Actúa de acuerdo con la normativa sectorial aplicable y comprueba qué norma se aplica a una nueva situación.	Se encarga de trasladar los cambios normativos a las instrucciones de trabajo de la empresa y comprueba si los registros cumplen los requisitos.	Realiza un seguimiento de la normativa para toda la organización, elabora borradores de políticas cuando cambian los requisitos y mantiene el diálogo con el supervisor.

Competencia	N1	N3	N5
Toma de decisiones en la administración pública Prepara las decisiones para una junta o un consejo mediante memorandos, propuestas y consultas, teniendo en cuenta los marcos políticos, jurídicos y financieros.	Redacta un memorándum siguiendo las instrucciones, en el formato estándar, y recopila los anexos que requiere el expediente.	Prepara de forma independiente una decisión con opciones claras, coordina con los departamentos implicados y se anticipa a las preguntas del consejo.	Determina la agenda de gobernanza y los requisitos de calidad para la toma de decisiones, y asesora a los titulares de cargos sobre asuntos políticamente delicados.
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.
Planificación del propio trabajo Planeifica su propio trabajo en un plan con pasos, resultados intermedios y plazos, y realiza un seguimiento del progreso respecto a dicho plan a lo largo de todo el periodo.	Rellena un horario semanal preestablecido y consulta con el supervisor qué paso debe dar en primer lugar.	Elabora un plan propio con hitos y dependencias, comprueba el progreso semanalmente y revisa el plan cuando el progreso real se desvía de lo previsto.	Presenta métodos de planificación que se aplican en toda la disciplina y determina cómo se distribuye la capacidad entre las líneas de trabajo plurianuales.

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 conocimientos	0.40	0.13	Prueba de conocimientos declarativos sobre el puesto, que suele elaborarse a medida para cada cliente.
Prueba de capacidad cognitiva	0.41	0.14	Prueba estandarizada de razonamiento verbal, numérico o abstracto.
Situational Judgement Test	0.12	0.11	Escenario con opciones de respuesta, evaluado en función de los conocimientos o la tendencia conductual.
Centro de evaluación	0.29	0.09	Múltiples ejercicios, múltiples evaluadores y puntuación por dimensiones.
Portafolio o pruebas	-	-	Una recopilación de trabajos o resultados anteriores, evaluados según criterios fijos.

7 Instrumentos de evaluación para este puesto

Instrumento hrnforce	Competencias	Qué mide
Competency Check	11	Evaluación de competencias a nivel conductual
Prueba de muestra de trabajo	7	Muestra de trabajo representativa en condiciones estandarizadas
Prueba de conocimientos (específica para cada cliente)	7	Prueba de conocimientos profesionales, adaptada a cada cliente
Big Fifty	5	Cuestionario de personalidad, 150 ítems, 25 factores
360 Feedback	4	Múltiples evaluaciones basadas en indicadores de comportamiento

Instrumento hrmforce	Competencias	Qué mide
Cartera	3	Evaluación del trabajo previo según criterios fijos
Entrevista estructurada	2	Entrevista conductual con una estructura fija
Ability Scan	2	Prueba de aptitud: habilidades de razonamiento verbal, numérico y abstracto
Mental Resilience (4C)	2	Resiliencia mental según el modelo 4C
15PF	2	Perfil de personalidad, una alternativa más concisa al «Big Fifty»
Big Fifty (Escala de Integridad)	1	
Communication Styles	1	Estilo de comunicación preferido
Conflict Styles	1	Estilo preferido en situaciones de conflicto

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.