

# Arquitecto de la nube

FF09 Infraestructura, operaciones y seguridad de las tecnologías de la información · ISCO-08 252 · CBS 0812 Administradores de sistemas y especialistas en redes · antigüedad senior · También conocido como: Arquitecto de soluciones en la nube, Arquitecto de infraestructura en la nube

Diseña la estructura de los entornos en la nube, evalúa los costes, la seguridad y la dependencia de los proveedores, y establece los marcos de trabajo en los que operan los ingenieros.

El arquitecto de la nube determina cómo una organización estructura su entorno con uno o más proveedores de servicios en la nube, incluyendo la separación de redes, las identidades y la conmutación por error. A diferencia del ingeniero de la nube, este puesto no se dedica a la construcción, y a diferencia del arquitecto de infraestructuras, se centra específicamente en la nube pública y en sus consecuencias contractuales y financieras. Las pruebas de selección evalúan los conocimientos técnicos, mientras que el puesto fracasa en la toma de decisiones: un diseño que no esté alineado con la seguridad, las adquisiciones y los equipos que deben desarrollarlo sobre él acaba siendo discretamente descartado.

## Cifras clave de este perfil

26 competencias · 4 Competencias que se deben evaluar · 5 Competencias imprescindibles · centro de gravedad: Tecnología digital, datos e inteligencia artificial 60%, Capacidad cognitiva y resolución de problemas 14%, Autogestión, iniciativa y resiliencia 8%

## 1 Competencias a medir

Estos son los constructos de conducta y aptitud de este perfil. Cada uno indica qué cuestionario de hrmforce lo mide.

| Competencias a medir                                                                         | Nivel objetivo | Instrumento hrnforce                                                    | Método de medición           | Ancla conductual en el nivel objetivo                                                                                                                                                                    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|-------------------------------------------------------------------------|------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Precisión y atención al detalle</b><br>Competencia (marco 50):<br>Precisión               | ■■■■■N5        | Big Fifty, 360 Feedback                                                 | Cuestionario de personalidad | Establece los criterios de exhaustividad y corrección, supervisa la revisión de las muestras y llama la atención a los equipos sobre las deficiencias estructurales.                                     |
| <b>Integridad y fiabilidad</b><br>Competencia (marco 50):<br>Integridad                      | ■■■■■N5        | Big Fifty (Escala de Integridad), 360 Feedback, Entrevista estructurada | Cuestionario de personalidad | Establece las normas de integridad de la organización, vela por su cumplimiento también ante las partes influyentes y explica públicamente las decisiones resultantes.                                   |
| <b>Disciplina y cumplimiento de los compromisos</b><br>Competencia (marco 50):<br>Disciplina | ■■■■■N5        | Big Fifty, 15PF, 360 Feedback                                           | Cuestionario de personalidad | 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.                                |
| <b>Tolerancia al estrés</b><br>Competencia (marco 50):<br>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. |

## 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 | <b>Análisis de problemas</b><br>Atribuye los problemas organizativos recurrentes a unas pocas causas fundamentales y establece el método de análisis que utilizarán otros equipos. | ■■■■■ N5       | 5    | sí           | Centro de evaluación         | Competency Check, Ability Scan                         |
| V | <b>Pensamiento sistémico</b><br>Modela la interacción entre los departamentos, el mercado y la normativa, y orienta la intervención hacia el punto con mayor impacto.              | ■■■■■ N5       | 5    | no           | Prueba de muestra de trabajo | Competency Check, Prueba de muestra de trabajo         |
| V | <b>Diseño y arquitectura de software</b><br>Establece los principios de arquitectura de la organización y decide sobre los diseños que afectan a varios sistemas.                  | ■■■■■ N5       | 5    | no           | Prueba de muestra de trabajo | Prueba de muestra de trabajo, Cartera                  |
| V | <b>Uso de plataformas en la nube</b><br>Determina la estrategia de la organización en materia de nube y decide qué cargas de trabajo se ubican en cada lugar.                      | ■■■■■ N5       | 5    | sí           | Prueba de conocimientos      | Prueba de conocimientos (específica para cada cliente) |

| T | Competencia                                                                                                                                                                                                              | Nivel objetivo | Peso | Eliminatoria | Método de medición           | Instrumento hrmforce                                                                 |
|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|------|--------------|------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| K | Conocimientos básicos sobre redes informáticas<br>Difunde los conocimientos sobre redes de comunicación en la organización, establece principios de diseño y revisa los diseños de redes propuestos por los proveedores. | ■■■■■ N5       | 5    | sí           | Prueba de conocimientos      | Prueba de conocimientos (específica para cada cliente)                               |
| V | Gestión de accesos e identidades<br>Establece la política de acceso de la organización y se encarga del control de los permisos en las auditorías.                                                                       | ■■■■■ N5       | 5    | sí           | Prueba de muestra de trabajo | Prueba de conocimientos (específica para cada cliente), Prueba de muestra de trabajo |
| G | Precisión y atención al detalle<br>Establece los criterios de exhaustividad y corrección, supervisa la revisión de las muestras y llama la atención a los equipos sobre las deficiencias estructurales.                  | ■■■■■ N5       | 4    | no           | Cuestionario de personalidad | Big Fifty, 360 Feedback                                                              |
| V | Gestión de las partes interesadas<br>Mantiene una red de contactos que llega hasta los órganos de gobierno y políticos, pone en contacto a partes con intereses divergentes y vela por la posición de la organización.   | ■■■■■ N5       | 4    | no           | Centro de evaluación         | Competency Check, 360 Feedback                                                       |

| T | Competencia                                                                                                                                                                                                                             | Nivel objetivo | Peso | Eliminatoria | Método de medición           | Instrumento hrnforce                                                    |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|------|--------------|------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| G | <b>integridad y fiabilidad</b><br>Establece las normas de integridad de la organización, vela por su cumplimiento también ante las partes influyentes y explica públicamente las decisiones resultantes.                                | ■■■■■ N5       | 4    | no           | Cuestionario de personalidad | Big Fifty (Escala de Integridad), 360 Feedback, Entrevista estructurada |
| G | <b>Disciplina y cumplimiento de los compromisos</b><br>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.        | ■■■■■ N5       | 4    | no           | Cuestionario de personalidad | Big Fifty, 15PF, 360 Feedback                                           |
| G | <b>Tolerancia al estrés</b><br>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)                                 |
| V | <b>Seguridad de la información en el proceso de trabajo</b><br>Establece la política de seguridad de la información y supervisa, en toda la organización, que los procesos cumplan los requisitos establecidos.                         | ■■■■■ N5       | 4    | no           | Prueba de conocimientos      | Prueba de conocimientos (específica para cada cliente)                  |

| T | Competencia                                                                                                                                                                                                        | Nivel objetivo | Peso | Eliminatoria | Método de medición           | Instrumento hrmforce                                                                 |
|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|------|--------------|------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| K | <p>Sensibilización sobre la seguridad de la información</p> <p>Diseña el programa de sensibilización de la organización, mide su eficacia y adapta el enfoque en función de los resultados obtenidos.</p>          | ■■■■■ N5       | 4    | no           | Prueba de conocimientos      | Prueba de conocimientos (específica para cada cliente)                               |
| V | <p>Análisis de viabilidad y de inversión</p> <p>Establece las reglas de cálculo y los valores umbral para las inversiones y pondera toda la cartera de inversiones de la organización.</p>                         | ■■■■■ N5       | 4    | no           | Prueba de muestra de trabajo | Prueba de muestra de trabajo, Prueba de conocimientos (específica para cada cliente) |
| V | <p>Análisis de amenazas y riesgos</p> <p>Realiza de forma independiente un análisis de amenazas en una aplicación, prioriza los riesgos y asesora sobre las medidas a adoptar, indicando sus costes y efectos.</p> | ■■■■■ N4       | 4    | no           | Prueba de muestra de trabajo | Prueba de conocimientos (específica para cada cliente), Prueba de muestra de trabajo |
| V | <p>Respuesta ante incidentes de seguridad</p> <p>Limita de forma autónoma los daños durante un incidente, preserva las pruebas y proporciona una cronología trazable de los acontecimientos.</p>                   | ■■■■■ N4       | 4    | no           | Simulación                   | Prueba de conocimientos (específica para cada cliente), Prueba de muestra de trabajo |

| T | Competencia                                                                                                                                                                                                                | Nivel objetivo                                                                         | Peso | Eliminatoria | Método de medición           | Instrumento hrmforce                                            |
|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|------|--------------|------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| V | <p>Gestión de proveedores y contratos de TI</p> <p>Celebra reuniones con los proveedores sobre el rendimiento y los costes, registra los acuerdos y interviene cuando no se cumplen dichos acuerdos.</p>                   |  N4   | 4    | no           | Entrevista estructurada      | Entrevista estructurada, Cartera                                |
| V | <p>Aprender de los errores y los incidentes</p> <p>Analiza sus propios errores y los del equipo, debate abiertamente las causas en la reunión de trabajo y adapta los acuerdos.</p>                                        |  N4   | 3    | no           | Situational Judgement Test   | 360 Feedback, Competency Check                                  |
| V | <p>Actualidad profesional y bibliografía especializada</p> <p>Realiza un seguimiento estructurado de las fuentes y las directrices, evalúa su calidad y adapta su propio método de trabajo a los nuevos conocimientos.</p> |  N4 | 3    | no           | Portafolio o pruebas         | Cartera, Prueba de conocimientos (específica para cada cliente) |
| V | <p>Redacción de documentación técnica</p> <p>Redacta la documentación completa de un sistema o proceso, la prueba con un lector que no esté familiarizado con el tema y gestiona las distintas versiones.</p>              |  N4 | 3    | no           | Prueba de muestra de trabajo | Prueba de muestra de trabajo, Cartera                           |

| T | Competencia                                                                                                                                                                                                                              | Nivel objetivo                                                                         | Peso | Eliminatoria | Método de medición           | Instrumento hrmforce                                                                 |
|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|------|--------------|------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| V | <b>Gestión de versiones e implementación</b><br>Elabora un plan de implantación con una opción alternativa, coordina la iniciativa con las partes interesadas y comprueba, tras la implantación, que el servicio funcione correctamente. |  N4   | 3    | no           | Prueba de muestra de trabajo | Prueba de conocimientos (específica para cada cliente), Prueba de muestra de trabajo |
| V | <b>Automatización de procesos</b><br>Describe un proceso por pasos, automatiza los pasos repetitivos e incorpora controles de errores y excepciones.                                                                                     |  N4   | 3    | no           | Prueba de muestra de trabajo | Prueba de muestra de trabajo, Cartera                                                |
| V | <b>Gestión funcional y de aplicaciones</b><br>Gestiona de forma autónoma una aplicación, establece prioridades en las solicitudes de cambio con los usuarios y prueba las nuevas versiones antes de su puesta en marcha.                 |  N4 | 3    | no           | Prueba de muestra de trabajo | Prueba de conocimientos (específica para cada cliente), Prueba de muestra de trabajo |
| V | <b>Administración y supervisión de sistemas</b><br>Gestiona de forma autónoma un entorno de sistemas, establece umbrales de supervisión y elimina las causas recurrentes de las interrupciones.                                          |  N3 | 3    | 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 | <p>Clasificación y conservación de datos</p> <p>Determina la clasificación y el plazo de conservación de un flujo de información y comprueba si la depuración se lleva a cabo según lo previsto.</p>                   |  N4 | 2    | no           | Prueba de conocimientos      | Prueba de conocimientos (específica para cada cliente), Prueba de muestra de trabajo |
| V | <p>Gestión de incidencias y resolución de problemas</p> <p>Establece una línea de investigación ante una interrupción desconocida, restablece el servicio y registra la causa y la solución para su reutilización.</p> |  N3 | 2    | no           | Prueba de muestra de trabajo | Prueba de muestra de trabajo, 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                                          | senior | lead |
|------------------------------------------------------|--------|------|
| Análisis de problemas                                | N5     | N5   |
| Pensamiento sistémico                                | N5     | N5   |
| Diseño y arquitectura de software                    | N5     | N5   |
| Uso de plataformas en la nube                        | N5     | N5   |
| Conocimientos básicos sobre redes informáticas       | N5     | N5   |
| Gestión de accesos e identidades                     | N5     | N5   |
| Precisión y atención al detalle                      | N5     | N5   |
| Gestión de las partes interesadas                    | N5     | N5   |
| integridad y fiabilidad                              | N5     | N5   |
| Disciplina y cumplimiento de los compromisos         | N5     | N5   |
| Tolerancia al estrés                                 | N5     | N5   |
| Seguridad de la información en el proceso de trabajo | N5     | N5   |
| Sensibilización sobre la seguridad de la información | N5     | N5   |
| Análisis de viabilidad y de inversión                | N5     | N5   |
| Análisis de amenazas y riesgos                       | N4     | N4   |
| Respuesta ante incidentes de seguridad               | N4     | N4   |
| Gestión de proveedores y contratos de TI             | N4     | N4   |
| Aprender de los errores y los incidentes             | N4     | N4   |
| Actualidad profesional y bibliografía especializada  | N4     | N4   |
| Redacción de documentación técnica                   | N4     | N4   |
| Gestión de versiones e implementación                | N4     | N4   |
| Automatización de procesos                           | N4     | N4   |
| Gestión funcional y de aplicaciones                  | N4     | N4   |

| Competencia                                      | senior | lead |
|--------------------------------------------------|--------|------|
| Administración y supervisión de sistemas         | N3     | N3   |
| Clasificación y conservación de datos            | N4     | N4   |
| Gestión de incidencias y resolución de problemas | N3     | N3   |

## 4 La escala de dominio

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

## 5 Puntos de referencia de comportamiento por competencia

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

| Competencia                                                                                                                                                 | N1                                                                                                          | N3                                                                                                                    | N5                                                                                                                                                 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Análisis de problemas</b><br>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                                                                                                                                                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Pensamiento sistémico</b><br>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.                                  |
| <b>Diseño y arquitectura de software</b><br>Diseña la estructura de una aplicación o interfaz, distribuye las funcionalidades entre los distintos componentes y evalúa las opciones en función de la facilidad de mantenimiento, el rendimiento y la seguridad.       | Desglosa un diseño proporcionado en sus componentes y formula preguntas cuando dicho diseño resulta estar incompleto.                                | Elabora un diseño para una aplicación concreta, registra las principales opciones y alternativas, y lo revisa con sus compañeros.                           | Establece los principios de arquitectura de la organización y decide sobre los diseños que afectan a varios sistemas.                                                  |
| <b>Uso de plataformas en la nube</b><br>Configura y gestiona servicios en un entorno en la nube, gestiona los permisos y los costes, y elige entre los tipos de servicios disponibles en función de los requisitos.                                                   | Utiliza los servicios en la nube existentes según las instrucciones y comunica al administrador cualquier comportamiento inusual o gasto imprevisto. | Configura de forma autónoma los servicios en la nube para una aplicación, gestiona los permisos y las copias de seguridad, y supervisa los costes y el uso. | Determina la estrategia de la organización en materia de nube y decide qué cargas de trabajo se ubican en cada lugar.                                                  |
| <b>Conocimientos básicos sobre redes informáticas</b><br>Conoce a alto nivel el funcionamiento de las redes, como el direccionamiento, el enrutamiento, los puertos y la resolución de nombres, y es capaz de identificar dónde puede surgir un problema de conexión. | Explica qué elementos componen una conexión y realiza una comprobación determinada, como una prueba de conectividad.                                 | A partir de los síntomas, deduce en qué capa de red se encuentra un problema y lo corrobora con sus propias mediciones.                                     | Difunde los conocimientos sobre redes de comunicación en la organización, establece principios de diseño y revisa los diseños de redes propuestos por los proveedores. |

| Competencia                                                                                                                                                                                                                         | N1                                                                                                                 | N3                                                                                                                                                                          | N5                                                                                                                                                                                |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Gestión de accesos e identidades</b><br>Otorga permisos en función del cargo y la necesidad, revisa periódicamente quién puede acceder a qué y retira los derechos en caso de cambio o cese.                                     | Procesa las solicitudes de acceso de acuerdo con el esquema de funciones establecido y registra cada modificación. | Diseña funciones y permisos para una aplicación, lleva a cabo la revisión periódica y corrige los accesos excesivos.                                                        | Establece la política de acceso de la organización y se encarga del control de los permisos en las auditorías.                                                                    |
| <b>Precisión y atención al detalle</b><br>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.              |
| <b>Gestión de las partes interesadas</b><br>Identificar a las personas interesadas en una iniciativa y mantener el contacto con ellas para que las decisiones sigan contando con su apoyo.                                          | Mantiene una lista de las personas implicadas y les informa sobre los avances según la periodicidad acordada.      | Evalúa la influencia y el interés de cada parte, elige la forma de contacto más adecuada y analiza los deseos contradictorios antes de tomar una decisión.                  | Mantiene una red de contactos que llega hasta los órganos de gobierno y políticos, pone en contacto a partes con intereses divergentes y vela por la posición de la organización. |
| <b>Integridad y fiabilidad</b><br>Actuar de acuerdo con las normas y acuerdos aplicables, incluso sin supervisión, y ser transparente en cuanto a los propios intereses, errores y casos dudosos.                                   | Cumple los acuerdos y las normas de conducta establecidos e informa a su superior de sus propios errores.          | Informa de un posible conflicto de intereses por iniciativa propia y solicita que se revise la situación antes de que se tome una decisión.                                 | Establece las normas de integridad de la organización, vela por su cumplimiento también ante las partes influyentes y explica públicamente las decisiones resultantes.            |
| <b>Disciplina y cumplimiento de los compromisos</b><br>Cumple con los acuerdos, los procedimientos y los compromisos incluso sin supervisión, e informa con la debida antelación cuando un compromiso resulta imposible de cumplir. | Llega a la hora acordada con el trabajo acordado e informa de cualquier retraso al supervisor.                     | Solo se compromete con lo que es factible, realiza un seguimiento de sus propios compromisos e informa a las personas implicadas tan pronto como un plazo se ve en peligro. | Establece el estándar para un cumplimiento fiable de los acuerdos laborales y se dirige a cualquier persona, independientemente de su nivel, que incumpla dicho estándar.         |

| Competencia                                                                                                                                                                                                                      | N1                                                                                                                                              | N3                                                                                                                                                                                             | N5                                                                                                                                                                                                       |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Tolerancia al estrés</b><br>Sigue realizando su trabajo con la misma calidad incluso bajo presión de tiempo, ante la oposición de otros o ante giros inesperados, y mantiene un tono profesional en su trato con los demás.   | Sigue trabajando en la tarea actual a medida que aumenta la presión y pregunta al supervisor qué tarea puede esperar.                           | Sigue trabajando de forma estructurada incluso en momentos de máxima carga de trabajo, mantiene claros los acuerdos con los clientes y señala con antelación qué resultados están en riesgo.   | Mantiene la organización en condiciones de funcionar en situaciones de crisis, toma decisiones en contextos de gran incertidumbre y establece el modelo a seguir para actuar con serenidad bajo presión. |
| <b>Seguridad de la información en el proceso de trabajo</b><br>Aplica medidas de seguridad en el trabajo diario, como compartir, clasificar y almacenar información de forma segura, y señala las prácticas laborales de riesgo. | Cumple las normas de seguridad relativas al intercambio y almacenamiento de información y notifica de inmediato cualquier incidente sospechoso. | Evalúa los riesgos de seguridad a la hora de establecer nuevos acuerdos laborales, adapta las medidas y aborda con los compañeros los comportamientos que suponen un riesgo para la seguridad. | Establece la política de seguridad de la información y supervisa, en toda la organización, que los procesos cumplan los requisitos establecidos.                                                         |
| <b>Sensibilización sobre la seguridad de la información</b><br>Conoce las amenazas más habituales, como el phishing, el ransomware y el engaño; reconoce sus señales y sabe qué medidas se esperan en cada caso.                 | Reconoce un mensaje evidente de phishing, no hace clic en él y lo denuncia a través del canal designado.                                        | Explica a sus compañeros cómo funcionan las amenazas, evalúa los casos dudosos de forma independiente y adapta su propio comportamiento a las nuevas amenazas.                                 | Diseña el programa de sensibilización de la organización, mide su eficacia y adapta el enfoque en función de los resultados obtenidos.                                                                   |
| <b>Análisis de viabilidad y de inversión</b><br>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.                                                                   |

| Competencia                                                                                                                                                                                                                                  | N1                                                                                                                             | N3                                                                                                                                                                    | N5                                                                                                                                                                                                           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Análisis de amenazas y riesgos</b><br>Identifica las amenazas, los puntos débiles y las consecuencias para un sistema o proceso, evalúa la probabilidad frente al impacto y propone las medidas adecuadas.                                | Realiza un inventario de riesgos utilizando una lista determinada de amenazas y remite el resultado al especialista.           | Realiza de forma independiente un análisis de amenazas en una aplicación, prioriza los riesgos y asesora sobre las medidas a adoptar, indicando sus costes y efectos. | Determina la propensión al riesgo de la organización y el método de análisis, y presenta al consejo de administración un panorama de los riesgos de seguridad.                                               |
| <b>Respuesta ante incidentes de seguridad</b><br>Actúa ante un incidente de seguridad siguiendo el manual de procedimientos, conteniéndolo, conservando las pruebas, recuperando los datos e informando a las partes pertinentes a tiempo.   | Informa inmediatamente de cualquier incidente sospechoso, no toca nada y sigue las instrucciones del coordinador.              | Limita de forma autónoma los daños durante un incidente, preserva las pruebas y proporciona una cronología trazable de los acontecimientos.                           | Dirige el equipo de respuesta de toda la organización, toma las decisiones relativas a la comunicación externa y mejora el manual de procedimientos tras cada ejercicio.                                     |
| <b>Gestión de proveedores y contratos de TI</b><br>Gestiona los acuerdos con los proveedores de TI en materia de entrega, rendimiento y costes, supervisa el cumplimiento y se pone en contacto con los proveedores en caso de desviaciones. | Comprueba las facturas y los servicios prestados con arreglo al contrato e informa de las desviaciones al gestor del contrato. | Celebra reuniones con los proveedores sobre el rendimiento y los costes, registra los acuerdos y interviene cuando no se cumplen dichos acuerdos.                     | Establece la política de proveedores de la organización, formaliza los contratos principales y decide sobre su rescisión o cambio.                                                                           |
| <b>Aprender de los errores y los incidentes</b><br>Tras un error o un incidente, investiga lo ocurrido, identifica la causa sin atribuir culpas y modifica el método de trabajo en ese aspecto.                                              | Comunica inmediatamente sus propios errores al supervisor y repite la tarea siguiendo las instrucciones corregidas.            | Analiza sus propios errores y los del equipo, debate abiertamente las causas en la reunión de trabajo y adapta los acuerdos.                                          | Garantiza que los incidentes se notifiquen de forma segura en toda la organización, que se analicen sus causas de manera estructurada y que las lecciones aprendidas se incorporen a las políticas y normas. |

| Competencia                                                                                                                                                                                                                                           | N1                                                                                                                        | N3                                                                                                                                                                                       | N5                                                                                                                                                                         |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Actualidad profesional y bibliografía especializada</b><br>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. |
| <b>Redacción de documentación técnica</b><br>Redacta manuales, documentación de apoyo y registros de decisiones que un lector sin conocimientos previos pueda seguir paso a paso y que se mantengan actualizados.                                     | Rellena una plantilla de documentación con los pasos de una tarea y hace que un compañero revise el texto.                | Redacta la documentación completa de un sistema o proceso, la prueba con un lector que no esté familiarizado con el tema y gestiona las distintas versiones.                             | Establece la norma de documentación de la organización y garantiza que la documentación forme parte de cada entrega.                                                       |
| <b>Gestión de versiones e implementación</b><br>Planifica y lleva a cabo la implementación de nuevas versiones, comprueba el funcionamiento antes y después, y se asegura de que siga siendo posible revertir los cambios.                            | Lleva a cabo las fases de un plan de implantación e informa de inmediato cuando una de ellas no da el resultado esperado. | Elabora un plan de implantación con una opción alternativa, coordina la iniciativa con las partes interesadas y comprueba, tras la implantación, que el servicio funcione correctamente. | Establece la política de lanzamiento de la organización, decide los plazos de implementación y mejora de forma estructural el plazo de ejecución de los cambios.           |
| <b>Automatización de procesos</b><br>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.                                                             |

| Competencia                                                                                                                                                                                                                                                                   | N1                                                                                                                                                                     | N3                                                                                                                                                                         | N5                                                                                                                          |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Gestión funcional y de aplicaciones</b><br>Se encarga de que una aplicación funcione correctamente y se adapte a las necesidades de los usuarios mediante la recopilación de requisitos, la gestión de la configuración y la coordinación de los cambios con el proveedor. | Responde a las preguntas de los usuarios sobre una solicitud según las instrucciones y registra las solicitudes en el registro correspondiente.                        | Gestiona de forma autónoma una aplicación, establece prioridades en las solicitudes de cambio con los usuarios y prueba las nuevas versiones antes de su puesta en marcha. | Determina cómo se organiza la gestión funcional y decide sobre el ciclo de vida de las aplicaciones.                        |
| <b>Administración y supervisión de sistemas</b><br>Mantiene los sistemas en funcionamiento gestionando la configuración, las actualizaciones y los permisos; configura la supervisión y toma medidas ante las alertas antes de que los usuarios se vean afectados.            | Realiza tareas de mantenimiento programadas y actualizaciones de acuerdo con el manual de procedimientos, e informa de las desviaciones en las señales de supervisión. | Gestiona de forma autónoma un entorno de sistemas, establece umbrales de supervisión y elimina las causas recurrentes de las interrupciones.                               | Establece las normas de administración y supervisión de la organización y decide el diseño del entorno del sistema.         |
| <b>Clasificación y conservación de datos</b><br>Clasifica la información según su carácter sensible y su importancia, vincula a ella los plazos de conservación y garantiza que la eliminación y el archivo se lleven a cabo efectivamente.                                   | Asigna una etiqueta de clasificación de acuerdo con el esquema y remite los casos dudosos al administrador.                                                            | Determina la clasificación y el plazo de conservación de un flujo de información y comprueba si la depuración se lleva a cabo según lo previsto.                           | Diseña la política de clasificación y retención de la organización y la tiene en cuenta en las auditorías y la supervisión. |

| Competencia                                                                                                                                                                                                                                     | N1                                                                                                                                                       | N3                                                                                                                                                      | N5                                                                                                                                                                  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Gestión de incidencias y resolución de problemas</b><br>Recoge las incidencias, determina la causa mediante medidas específicas, restablece el servicio y mantiene informados a los responsables de notificarlas y a las partes interesadas. | Registra la incidencia de forma exhaustiva, sigue los pasos estándar y la deriva a un nivel superior tan pronto como sus propios pasos no surtan efecto. | Establece una línea de investigación ante una interrupción desconocida, restablece el servicio y registra la causa y la solución para su reutilización. | Diseña el proceso de gestión de incidentes de la organización, dirige la respuesta ante interrupciones graves y rinde cuentas al equipo directivo y a los clientes. |

## 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.                                 |
| 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.    |
| Cuestionario de personalidad | 0.40 | 0.15 | Autoevaluación de las preferencias de comportamiento. En hrnforce, el «Big Fifty» y el «15PF».            |
| Simulación                   | -    | -    | Situación laboral simulada, normalmente en formato digital, con una puntuación estandarizada.             |
| Entrevista estructurada      | 0.42 | 0.19 | Entrevista basada en el comportamiento con preguntas fijas y una escala de valoración para cada pregunta. |
| Situational Judgement Test   | 0.12 | 0.11 | Escenario con opciones de respuesta, evaluado en función de los conocimientos o la tendencia conductual.  |
| 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                                                        |
|--------------------------------------------------------|--------------|-----------------------------------------------------------------|
| Prueba de conocimientos (específica para cada cliente) | 14           | Prueba de conocimientos profesionales, adaptada a cada cliente  |
| Prueba de muestra de trabajo                           | 13           | Muestra de trabajo representativa en condiciones estandarizadas |
| Cartera                                                | 5            | Evaluación del trabajo previo según criterios fijos             |

| Instrumento hrmforce             | Competencias | Qué mide                                                                    |
|----------------------------------|--------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| 360 Feedback                     | 5            | Múltiples evaluaciones basadas en indicadores de comportamiento             |
| Competency Check                 | 4            | Evaluación de competencias a nivel conductual                               |
| Big Fifty                        | 3            | Cuestionario de personalidad, 150 ítems, 25 factores                        |
| Entrevista estructurada          | 2            | Entrevista conductual con una estructura fija                               |
| 15PF                             | 2            | Perfil de personalidad, una alternativa más concisa al «Big Fifty»          |
| Ability Scan                     | 1            | Prueba de aptitud: habilidades de razonamiento verbal, numérico y abstracto |
| Big Fifty (Escala de Integridad) | 1            |                                                                             |
| Mental Resilience (4C)           | 1            | Resiliencia mental según el modelo 4C                                       |

## 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.