

# Responsable de datos

FF08 Datos, análisis e inteligencia artificial · ISCO-08 252 · CBS 0812 Administradores de sistemas y especialistas en redes · antigüedad medior · También conocido como: Responsable de calidad de datos, Responsable de datos

Garantiza la coherencia de las definiciones, la calidad y la propiedad de los datos, y vela por que los departamentos cumplan los acuerdos relativos al registro y el uso de los datos.

El gestor de datos es el punto de contacto diario en lo que respecta al significado y la calidad de los datos en un ámbito determinado y se encarga de mantener los registros y acuerdos asociados. A diferencia del arquitecto de datos, esta función no diseña estructuras, y a diferencia del analista, el producto final no son conclusiones, sino datos utilizables y verificables. La selección considera que esta función es de carácter administrativo, cuando en realidad depende de la concienciación y la perseverancia de la organización: los departamentos que alegan no disponer de tiempo deben cumplir, no obstante, sus acuerdos de registro.

## Cifras clave de este perfil

27 competencias · 3 Competencias que se deben evaluar · 5 Competencias imprescindibles · centro de gravedad: Tecnología digital, datos e inteligencia artificial 58%, Capacidad cognitiva y resolución de problemas 16%, Comunicación e influencia 7%

## 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>Razonamiento numérico</b><br><div>Eliminatoria</div>                                        |  | Ability Scan                                        | Prueba de capacidad cognitiva | Combina dos fuentes de datos, calcula la evolución a lo largo del tiempo y explica qué paso del cálculo conduce a cada resultado.                |
| <b>Curiosidad y espíritu explorador</b><br>Competencia (marco 50):<br>Capacidad de aprendizaje |  | Big Fifty, 15PF, Motivation                         | Cuestionario de personalidad  | Recopila información sobre nuevos métodos fuera de su propio equipo y aporta sus conclusiones en las reuniones de trabajo por iniciativa propia. |
| <b>Cómo abordar la ambigüedad</b><br>Competencia (marco 50):<br>Flexibilidad                   |  | Big Fifty, Mental Resilience (4C), Competency Check | Situational Judgement Test    | Formula hipótesis explícitas cuando falta información, actúa en consecuencia y revisa el enfoque una vez que se dispone de nuevos datos.         |

## 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 | <b>Evaluación de la calidad de los datos</b><br>Establece el marco de calidad de los datos para toda la organización y determina qué fuentes se consideran fiables.                               | ■■■■■ N5       | 5    | sí           | Prueba de muestra de trabajo  | Prueba de muestra de trabajo, Prueba de conocimientos (específica para cada cliente) |
| V | <b>Gobernanza y titularidad de los datos</b><br>Establece el modelo de gobernanza de datos de la organización y hace que los directivos asuman su responsabilidad como propietarios de los datos. | ■■■■■ N5       | 5    | sí           | Entrevista estructurada       | Entrevista estructurada, Cartera                                                     |
| A | <b>Razonamiento numérico</b><br>Combina dos fuentes de datos, calcula la evolución a lo largo del tiempo y explica qué paso del cálculo conduce a cada resultado.                                 | ■■■■■ N4       | 5    | sí           | Prueba de capacidad cognitiva | Ability Scan                                                                         |
| V | <b>Análisis de datos</b><br>Selecciona métodos de análisis para una pregunta abierta, transforma los datos brutos en un archivo de trabajo y respalda cada conclusión con cifras.                 | ■■■■■ N4       | 5    | sí           | Prueba de muestra de trabajo  | Ability Scan, Prueba de muestra de trabajo                                           |

| T | Competencia                                                                                                                                                                                                         | Nivel objetivo                                                                         | Peso | Eliminatoria | Método de medición           | Instrumento hrmforce                                                                 |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|------|--------------|------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| K | Interpretación estadística básica<br>Interpreta las correlaciones, los intervalos de confianza y la significación en un informe, y señala los casos en los que no se ha establecido una relación de causa y efecto. |  N4   | 5    | sí           | Prueba de conocimientos      | Ability Scan, Prueba de conocimientos (específica para cada cliente)                 |
| V | Clasificación y conservación de datos<br>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.                           |  N4   | 5    | no           | Prueba de conocimientos      | Prueba de conocimientos (específica para cada cliente), Prueba de muestra de trabajo |
| V | Pensamiento crítico y evaluación de fuentes<br>Detecta falacias y pruebas selectivas en los informes e indica qué conclusión respaldan los datos.                                                                   |  N4 | 4    | no           | Prueba de muestra de trabajo | Competency Check, Prueba de muestra de trabajo                                       |
| V | Comunicación visual y narración de datos<br>Elige un tipo de gráfico adecuado para cada mensaje, elimina los elementos de estilo innecesarios y escribe la conclusión encima de la figura.                          |  N4 | 4    | no           | Prueba de muestra de trabajo | Prueba de muestra de trabajo, Cartera                                                |

| T | Competencia                                                                                                                                                                                                                               | Nivel objetivo                                                                         | Peso | Eliminatoria | Método de medición           | Instrumento hrmforce                                                                 |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|------|--------------|------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| V | <p>velar por que los demás cumplan los acuerdos</p> <p>Asimismo, se dirige a los compañeros de fuera de su propio equipo para tratar los acuerdos, señala las consecuencias y realiza un seguimiento del nuevo acuerdo.</p>               |  N4   | 4    | no           | Centro de evaluación         | 360 Feedback, Competency Check                                                       |
| V | <p>Visualización de datos</p> <p>Selecciona el tipo de gráfico para cada mensaje, elimina los elementos redundantes y explica por qué una presentación alternativa podría resultar engañosa.</p>                                          |  N4   | 4    | no           | Prueba de muestra de trabajo | Prueba de muestra de trabajo, Cartera                                                |
| V | <p>Elaboración de informes y creación de cuadros de mando</p> <p>Diseña un panel de control junto con el usuario, selecciona los indicadores y las definiciones, e incorpora los comentarios de los usuarios en las nuevas versiones.</p> |  N4 | 4    | no           | Prueba de muestra de trabajo | Prueba de muestra de trabajo, Cartera                                                |
| V | <p>Modelización de datos</p> <p>Diseña un modelo lógico de datos para un ámbito definido, lo normaliza cuando es necesario y analiza las opciones con los usuarios y los desarrolladores.</p>                                             |  N4 | 4    | no           | Prueba de muestra de trabajo | Prueba de conocimientos (específica para cada cliente), Prueba de muestra de trabajo |

| T | Competencia                                                                                                                                                                                                                            | Nivel objetivo                                                                         | Peso | Eliminatoria | Método de medición                  | Instrumento hrmforce                                   |
|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|------|--------------|-------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| K | <p>Cumplimiento de la normativa sobre privacidad y protección de datos</p> <p>Evalúa un nuevo método de trabajo a la luz de la normativa de protección de datos, indica la base jurídica y registra el tratamiento en el registro.</p> |  N4   | 4    | no           | Prueba de conocimientos             | Prueba de conocimientos (específica para cada cliente) |
| K | <p>Gobernanza y cumplimiento normativo</p> <p>Comprueba que los métodos de trabajo se ajusten a la legislación y a las normas internas y remite las desviaciones, debidamente justificadas, al responsable correspondiente.</p>        |  N3   | 4    | no           | Prueba de conocimientos             | Prueba de conocimientos (específica para cada cliente) |
| V | <p>Pensamiento sistémico</p> <p>Trazan la cadena en torno a un cuello de botella, señalan el bucle de retroalimentación y predicen el efecto de una intervención.</p>                                                                  |  N3 | 3    | no           | Prueba de muestra de trabajo        | Competency Check, Prueba de muestra de trabajo         |
| V | <p>Trabajo metódico</p> <p>Elige un método adecuado para una nueva tarea, anota los pasos y los sigue incluso bajo presión de tiempo.</p>                                                                                              |  N3 | 3    | no           | Observación en el puesto de trabajo | Competency Check, Prueba de muestra de trabajo         |

| T | Competencia                                                                                                                                                                                                   | Nivel objetivo                                                                         | Peso | Eliminatoria | Método de medición           | Instrumento hrmforce                                                                 |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|------|--------------|------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| V | Competencia en asesoramiento<br>Reformula la pregunta subyacente, ofrece dos opciones fundamentadas con sus respectivas consecuencias y acuerda un momento para tomar una decisión.                           |  N3   | 3    | no           | Centro de evaluación         | Competency Check, Entrevista estructurada                                            |
| G | Curiosidad y espíritu explorador<br>Recopila información sobre nuevos métodos fuera de su propio equipo y aporta sus conclusiones en las reuniones de trabajo por iniciativa propia.                          |  N3   | 3    | no           | Cuestionario de personalidad | Big Fifty, 15PF, Motivation                                                          |
| V | Gestión y almacenamiento de datos<br>Gestiona de forma independiente las recopilaciones de datos, planifica las acciones de mantenimiento y recuperación, y comprueba si una restauración funciona realmente. |  N3 | 3    | no           | Prueba de muestra de trabajo | Prueba de conocimientos (específica para cada cliente), Prueba de muestra de trabajo |

| T | Competencia                                                                                                                                                                                                                                     | Nivel objetivo                                                                         | Peso | Eliminatoria | Método de medición      | Instrumento hrmforce                                                            |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|------|--------------|-------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| K | <p>El RGPD y la privacidad en la práctica</p> <p>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.</p>                 |  N3   | 3    | no           | Prueba de conocimientos | Prueba de conocimientos (específica para cada cliente)                          |
| V | <p>Selección e implementación de aplicaciones de inteligencia artificial</p> <p>Compara las aplicaciones en cuanto a requisitos, riesgos y costes, lleva a cabo una prueba piloto y orienta a sus compañeros en el proceso de implantación.</p> |  N3   | 3    | no           | Entrevista estructurada | Entrevista estructurada, Cartera                                                |
| V | <p>Gobernanza de la IA y uso responsable</p> <p>Comprueba si el uso previsto de la IA se ajusta a las políticas y la legislación, registra las compensaciones y organiza la supervisión humana de las decisiones.</p>                           |  N3 | 3    | no           | Prueba de conocimientos | Prueba de conocimientos (específica para cada cliente), Entrevista estructurada |

| T | Competencia                                                                                                                                                                                    | Nivel objetivo                                                                         | Peso | Eliminatoria | Método de medición           | Instrumento hrmforce                                                                 |
|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|------|--------------|------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| V | <p>Reconocimiento de los riesgos y sesgos de la IA</p> <p>Analiza los resultados por grupo o situación, identifica las deficiencias del sistema y propone medidas o controles adicionales.</p> |  N3   | 3    | no           | Prueba de muestra de trabajo | Prueba de conocimientos (específica para cada cliente), Prueba de muestra de trabajo |
| V | <p>colaboración multidisciplinar</p> <p>Analiza el problema con especialistas de diferentes disciplinas y formula un enfoque conjunto con una clara división de funciones.</p>                 |  N3   | 2    | no           | Centro de evaluación         | 360 Feedback, Competency Check                                                       |
| V | <p>Programación</p> <p>Modifica el código existente según las instrucciones, lo ejecuta e informa de los mensajes de error que no puede resolver por sí mismo.</p>                             |  N2 | 2    | no           | Prueba de muestra de trabajo | Prueba de muestra de trabajo, Prueba de conocimientos (específica para cada cliente) |
| G | <p>Cómo abordar la ambigüedad</p> <p>Formula hipótesis explícitas cuando falta información, actúa en consecuencia y revisa el enfoque una vez que se dispone de nuevos datos.</p>              |  N3 | 1    | no           | Situational Judgement Test   | Big Fifty, Mental Resilience (4C), Competency Check                                  |

| T | Competencia                                                                                                                                                                    | Nivel objetivo                                                                    | Peso | Eliminatoria | Método de medición      | Instrumento hrmforce                                   |
|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|------|--------------|-------------------------|--------------------------------------------------------|
| K | <p>Fundamentos del aprendizaje automático</p> <p>Explica la diferencia entre el aprendizaje supervisado y el no supervisado, y qué datos necesita un modelo para aprender.</p> |  | 1    | no           | Prueba de conocimientos | Prueba de conocimientos (específica para cada cliente) |

### 3 Niveles según la antigüedad

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

| Competencia                                                           | medior | senior |
|-----------------------------------------------------------------------|--------|--------|
| Evaluación de la calidad de los datos                                 | N5     | N5     |
| Gobernanza y titularidad de los datos                                 | N5     | N5     |
| Razonamiento numérico                                                 | N4     | N5     |
| Análisis de datos                                                     | N4     | N5     |
| Interpretación estadística básica                                     | N4     | N5     |
| Clasificación y conservación de datos                                 | N4     | N5     |
| Pensamiento crítico y evaluación de fuentes                           | N4     | N5     |
| Comunicación visual y narración de datos                              | N4     | N5     |
| velar por que los demás cumplan los acuerdos                          | N4     | N5     |
| Visualización de datos                                                | N4     | N5     |
| Elaboración de informes y creación de cuadros de mando                | N4     | N5     |
| Modelización de datos                                                 | N4     | N5     |
| Cumplimiento de la normativa sobre privacidad y protección de datos   | N4     | N5     |
| Gobernanza y cumplimiento normativo                                   | N3     | N4     |
| Pensamiento sistémico                                                 | N3     | N4     |
| Trabajo metódico                                                      | N3     | N4     |
| Competencia en asesoramiento                                          | N3     | N4     |
| Curiosidad y espíritu explorador                                      | N3     | N4     |
| Gestión y almacenamiento de datos                                     | N3     | N4     |
| El RGPD y la privacidad en la práctica                                | N3     | N4     |
| Selección e implementación de aplicaciones de inteligencia artificial | N3     | N4     |
| Gobernanza de la IA y uso responsable                                 | N3     | N4     |
| Reconocimiento de los riesgos y sesgos de la IA                       | N3     | N4     |

| Competencia                            | medior | senior |
|----------------------------------------|--------|--------|
| colaboración multidisciplinar          | N3     | N4     |
| Programación                           | N2     | N2     |
| Cómo abordar la ambigüedad             | N3     | N4     |
| Fundamentos del aprendizaje automático | N2     | N2     |

## 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                                                                                                                  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Evaluación de la calidad de los datos</b><br>Comprueba si los conjuntos de datos están completos, son exactos, no contienen duplicados y están actualizados; describe los defectos detectados y determina si los datos son utilizables. | Revisa un conjunto de datos facilitado mediante una lista de comprobación e informa a la persona responsable de los registros que faltan o que están duplicados. | Define las reglas de validación para una fuente de datos, cuantifica los defectos e indica si los datos son aptos para su uso. | Establece el marco de calidad de los datos para toda la organización y determina qué fuentes se consideran fiables. |

| Competencia                                                                                                                                                                                                                                  | N1                                                                                                                               | N3                                                                                                                                                                             | N5                                                                                                                                                                    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Gobernanza y titularidad de los datos</b><br>Registra quién es el responsable y el administrador de cada dato, qué definiciones se aplican y cómo se toman las decisiones sobre el uso de los datos.                                      | Mantiene el registro de responsables de datos y definiciones según las instrucciones y comunica las ambigüedades al coordinador. | Asigna la responsabilidad sobre un dominio de datos, acuerda las definiciones y registra de forma trazable la toma de decisiones sobre el uso de los datos.                    | Establece el modelo de gobernanza de datos de la organización y hace que los directivos asuman su responsabilidad como propietarios de los datos.                     |
| <b>Razonamiento numérico</b><br>Trabaja con cifras, ratios y tablas, y extrae conclusiones de ellos sobre cantidades, tendencias y relaciones en datos numéricos.                                                                            | Lee una tabla sencilla, identifica el valor más alto y el más bajo y calcula un porcentaje con una calculadora.                  | Combina dos fuentes de datos, calcula la evolución a lo largo del tiempo y explica qué paso del cálculo conduce a cada resultado.                                              | Identifica, en series numéricas complejas, qué supuestos determinan el resultado y establece la lógica de cálculo que siguen el resto de miembros de la organización. |
| <b>Análisis de datos</b><br>Prepara y analiza conjuntos de datos para detectar patrones, relaciones y valores atípicos, y relaciona los resultados con la pregunta inicial.                                                                  | Realiza un paso de análisis predefinido sobre un conjunto de datos facilitado y registra el resultado en el formato acordado.    | Selecciona métodos de análisis para una pregunta abierta, transforma los datos brutos en un archivo de trabajo y respalda cada conclusión con cifras.                          | Establece los estándares de análisis de la organización, revisa los análisis de otros y establece nuevos métodos de análisis en la profesión.                         |
| <b>Interpretación estadística básica</b><br>Conoce e interpreta conceptos estadísticos básicos, como la dispersión, la correlación, el intervalo de confianza y la significación, y explica lo que un resultado muestra y lo que no muestra. | Lee correctamente la media, la dispersión y los recuentos de una tabla y comprueba qué representa exactamente un porcentaje.     | Interpreta las correlaciones, los intervalos de confianza y la significación en un informe, y señala los casos en los que no se ha establecido una relación de causa y efecto. | Revisa los fundamentos estadísticos de las decisiones que afectan a toda la organización y forma a otras personas en la interpretación correcta de los resultados.    |

| Competencia                                                                                                                                                                                                                                 | N1                                                                                                                           | N3                                                                                                                                                               | N5                                                                                                                                                                                        |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <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.                                                               |
| <b>Pensamiento crítico y evaluación de fuentes</b><br>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. |
| <b>Comunicación visual y narración de datos</b><br>Presentación de cifras y procesos en tablas, gráficos y diagramas que respaldan el mensaje y guían al lector hacia la conclusión correcta.                                               | Crea un gráfico en una plantilla existente, añade un título y asigna un nombre a la unidad que se muestra en el eje.         | Elige un tipo de gráfico adecuado para cada mensaje, elimina los elementos de estilo innecesarios y escribe la conclusión encima de la figura.                   | Establece directrices para la visualización y el uso de los paneles de control en toda la organización y evalúa si las cifras mostradas reflejan fielmente la realidad.                   |
| <b>velar por que los demás cumplan los acuerdos</b><br>Abordar a los demás cuando no se cumplan los acuerdos o las normas, señalar la discrepancia y registrar un nuevo acuerdo de forma conjunta con ellos.                                | Se dirige a un compañero de trabajo para comentarle un acuerdo que no se ha cumplido y le pregunta cuándo se llevará a cabo. | Asimismo, se dirige a los compañeros de fuera de su propio equipo para tratar los acuerdos, señala las consecuencias y realiza un seguimiento del nuevo acuerdo. | Se dirige a los ejecutivos y socios en relación con el cumplimiento de los acuerdos y afianza dicha práctica en la forma de trabajar de la organización.                                  |

| Competencia                                                                                                                                                                                                                                                                                             | N1                                                                                                                                                               | N3                                                                                                                                                                   | N5                                                                                                                                                                     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Visualización de datos</b><br>Transforma los datos en gráficos y representaciones visuales que transmiten el mensaje correctamente, elige los tipos de gráficos adecuados y evita presentaciones que puedan inducir a error.                                                                         | Elabora un gráfico siguiendo un ejemplo, completa los ejes y las etiquetas y comprueba si las cifras son correctas.                                              | Selecciona el tipo de gráfico para cada mensaje, elimina los elementos redundantes y explica por qué una presentación alternativa podría resultar engañosa.          | Establece las directrices de visualización de la organización y evalúa si los informes elaborados por otras personas reflejan los datos de forma fiel.                 |
| <b>Elaboración de informes y creación de cuadros de mando</b><br>Elabora informes periódicos y cuadros de mando que muestran los indicadores adecuados para un público específico y mantiene actualizadas sus definiciones.                                                                             | Rellena un panel de control o una plantilla de informe ya existente con cifras actuales y comprueba que no haya errores en la visualización.                     | Diseña un panel de control junto con el usuario, selecciona los indicadores y las definiciones, e incorpora los comentarios de los usuarios en las nuevas versiones. | Determina qué información de gestión utiliza la organización y garantiza que las definiciones sean inequívocas en todos los informes.                                  |
| <b>Modelización de datos</b><br>Describe los datos y sus relaciones en un modelo con entidades, atributos y claves que se ajusta al proceso de trabajo.                                                                                                                                                 | Amplía un modelo de datos existente con nuevos campos siguiendo las convenciones de nomenclatura aplicables y se somete el trabajo a revisión.                   | Diseña un modelo lógico de datos para un ámbito definido, lo normaliza cuando es necesario y analiza las opciones con los usuarios y los desarrolladores.            | Establece las normas de modelización de la organización y el modelo de datos básico, y decide sobre las desviaciones respecto a los mismos.                            |
| <b>Cumplimiento de la normativa sobre privacidad y protección de datos</b><br>Trata los datos personales de conformidad con la normativa de protección de datos aplicable, conoce los fundamentos jurídicos y actúa según el procedimiento establecido ante las solicitudes y las violaciones de datos. | Solo comparte datos personales a través de los sistemas autorizados y notifica inmediatamente cualquier sospecha de violación de datos a la persona de contacto. | Evalúa un nuevo método de trabajo a la luz de la normativa de protección de datos, indica la base jurídica y registra el tratamiento en el registro.                 | Establece la política de privacidad de la organización, decide sobre los acuerdos de tratamiento de datos y actúa como punto de contacto para la autoridad de control. |

| Competencia                                                                                                                                                                                                                                                             | N1                                                                                                                               | N3                                                                                                                                                                            | N5                                                                                                                                                                                                    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Gobernanza y cumplimiento normativo</b><br>Conocer qué leyes, códigos de conducta y normas internas se aplican a su propio ámbito de actividad, así como la forma en que se organizan la supervisión, las atribuciones y la rendición de cuentas en la organización. | Establece las normas principales para su propio trabajo y consulta el procedimiento aplicable en caso de duda.                   | Comprueba que los métodos de trabajo se ajusten a la legislación y a las normas internas y remite las desviaciones, debidamente justificadas, al responsable correspondiente. | Elabora el marco de gobernanza de la organización, define los mandatos y las disposiciones de supervisión y rinde cuentas sobre el cumplimiento ante los supervisores externos.                       |
| <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>Trabajo metódico</b><br>Sigue un método fijo y trazable para las tareas, con pasos, documentación y comprobaciones, de modo que otras personas puedan repetir el trabajo.                                                                                            | Sigue los pasos de un procedimiento establecido en el orden correcto y registra el resultado.                                    | Elige un método adecuado para una nueva tarea, anota los pasos y los sigue incluso bajo presión de tiempo.                                                                    | Elabora los métodos de trabajo para el sector, los somete a pruebas prácticas y los revisa en momentos determinados.                                                                                  |
| <b>Competencia en asesoramiento</b><br>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. |

| Competencia                                                                                                                                                                                                                                                                  | N1                                                                                                                                                                 | N3                                                                                                                                                                         | N5                                                                                                                                                                   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Curiosidad y espíritu explorador</b><br>Plantea preguntas sobre lo que no le resulta familiar, busca nuevos temas y perspectivas por iniciativa propia y los analiza más a fondo de lo que el trabajo exige estrictamente.                                                | Plantea preguntas de seguimiento durante la explicación de un tema nuevo y lee el material de referencia facilitado.                                               | Recopila información sobre nuevos métodos fuera de su propio equipo y aporta sus conclusiones en las reuniones de trabajo por iniciativa propia.                           | Analiza de forma sistemática los avances fuera del sector, establece conexiones entre hallazgos inesperados e incorpora nuevos temas a la agenda de la organización. |
| <b>Gestión y almacenamiento de datos</b><br>Gestiona el almacenamiento, el acceso y el ciclo de vida de las colecciones de datos, aplica los cambios de forma controlada y garantiza el funcionamiento de las copias de seguridad y la recuperación.                         | Lleva a cabo las tareas de mantenimiento asignadas en una base de datos y registra cada cambio en el registro.                                                     | Gestiona de forma independiente las recopilaciones de datos, planifica las acciones de mantenimiento y recuperación, y comprueba si una restauración funciona realmente.   | Determina cómo se organiza el almacenamiento de datos en la organización y decide las plataformas, los métodos de conservación y los requisitos de continuidad.      |
| <b>El RGPD y la privacidad en la práctica</b><br>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.         |
| <b>Selección e implementación de aplicaciones de inteligencia artificial</b><br>Selecciona aplicaciones de IA en función de las necesidades laborales, el coste, el riesgo y la compatibilidad con los sistemas existentes, y orienta su implantación hasta su uso efectivo. | Prueba una aplicación de IA concreta en su propio trabajo e informa de qué elementos han resultado útiles y cuáles no.                                             | Compara las aplicaciones en cuanto a requisitos, riesgos y costes, lleva a cabo una prueba piloto y orienta a sus compañeros en el proceso de implantación.                | Determina qué aplicaciones de IA utiliza la organización, decide sobre su ampliación y justifica las decisiones tomadas.                                             |

| Competencia                                                                                                                                                                                                                                                         | N1                                                                                                                                                                     | N3                                                                                                                                                                                         | N5                                                                                                                                                                     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Gobernanza de la IA y uso responsable</b><br>Aplica las normas y acuerdos sobre el uso permitido de la IA, registra los casos en los que se ha utilizado la IA y garantiza que las personas sigan siendo responsables de las decisiones.                         | Utiliza la IA únicamente dentro de los límites de uso permitidos, no comparte datos confidenciales e indica en qué casos se ha utilizado la IA cuando así se requiere. | Comprueba si el uso previsto de la IA se ajusta a las políticas y la legislación, registra las compensaciones y organiza la supervisión humana de las decisiones.                          | Elabora el borrador de la política de IA de la organización, establece su supervisión y rinde cuentas al respecto ante los organismos reguladores y los clientes.      |
| <b>Reconocimiento de los riesgos y sesgos de la IA</b><br>Reconoce cuándo un sistema de inteligencia artificial funciona de forma sistemáticamente sesgada o poco fiable para determinados grupos o situaciones, y señala las consecuencias y las posibles medidas. | Señala que los resultados generados por la IA pueden verse sesgados por los datos utilizados y remite los resultados llamativos a un compañero.                        | Analiza los resultados por grupo o situación, identifica las deficiencias del sistema y propone medidas o controles adicionales.                                                           | Establece los marcos de evaluación de la equidad y el riesgo de la IA y decide si un sistema puede seguir utilizándose.                                                |
| <b>colaboración multidisciplinar</b><br>Colaborar con personas de otras disciplinas aprendiendo su lenguaje y sus métodos, y estableciendo puntos de partida comunes para el trabajo conjunto.                                                                      | Pregunta a un compañero de otra especialidad qué significan determinados términos técnicos y le resume la respuesta.                                                   | Analiza el problema con especialistas de diferentes disciplinas y formula un enfoque conjunto con una clara división de funciones.                                                         | Establece formas duraderas de colaboración entre disciplinas y resuelve conflictos entre normas profesionales basándose en el interés de la organización.              |
| <b>Programación</b><br>Redacta, lee y mejora el código de un programa en al menos un lenguaje de programación, desglosa un problema en pasos y comprueba su propia solución.                                                                                        | Modifica el código existente según las instrucciones, lo ejecuta e informa de los mensajes de error que no puede resolver por sí mismo.                                | Desarrolla de forma autónoma una función o un módulo a partir de los requisitos, elige las estructuras adecuadas y se asegura de que el código sea legible y haya sido sometido a pruebas. | Establece las normas de programación y la elección de lenguajes para la organización y revisa el código de otros para evaluar su calidad y facilidad de mantenimiento. |

| Competencia                                                                                                                                                                                                                                                            | N1                                                                                                                        | N3                                                                                                                                       | N5                                                                                                                                                                          |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Cómo abordar la ambigüedad</b><br>Funciona cuando la asignación, la información o la distribución de funciones son incompletas o contradictorias; formula hipótesis viables y las comprueba una vez que la situación se aclara.                                     | Pregunta qué se entiende cuando una tarea no está clara y, a continuación, actúa de acuerdo con la respuesta recibida.    | Formula hipótesis explícitas cuando falta información, actúa en consecuencia y revisa el enfoque una vez que se dispone de nuevos datos. | Establece el rumbo en situaciones de gran incertidumbre, deja clara la incertidumbre restante y mantiene a la organización en marcha hasta que se pueda tomar una decisión. |
| <b>Fundamentos del aprendizaje automático</b><br>Conoce las principales formas de aprendizaje automático, la función de los datos de entrenamiento y conceptos como el sobreajuste, la validación y el rendimiento de los modelos, expresados en un lenguaje sencillo. | Explica la diferencia entre el aprendizaje supervisado y el no supervisado, y qué datos necesita un modelo para aprender. | Explica cómo se entrena y se valida un modelo, y evalúa si las cifras de rendimiento comunicadas son fiables.                            | Establece los requisitos para el desarrollo de modelos en la organización y revisa los modelos de terceros en cuanto a su diseño y fundamentación.                          |

## 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.                       |
| Entrevista estructurada             | 0.42 | 0.19 | Entrevista basada en el comportamiento con preguntas fijas y una escala de valoración para cada pregunta.       |
| Prueba de capacidad cognitiva       | 0.41 | 0.14 | Prueba estandarizada de razonamiento verbal, numérico o abstracto.                                              |
| Prueba de conocimientos             | 0.40 | 0.13 | Prueba de conocimientos declarativos sobre el puesto, que suele elaborarse a medida para cada cliente.          |
| Centro de evaluación                | 0.29 | 0.09 | Múltiples ejercicios, múltiples evaluadores y puntuación por dimensiones.                                       |
| Observación en el puesto de trabajo | -    | -    | Observación estructurada en el lugar de trabajo mediante un formulario basado en indicadores de comportamiento. |
| 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.        |

## 7 Instrumentos de evaluación para este puesto

| Instrumento hrnforce                                   | Competencias | Qué mide                                                        |
|--------------------------------------------------------|--------------|-----------------------------------------------------------------|
| Prueba de muestra de trabajo                           | 13           | Muestra de trabajo representativa en condiciones estandarizadas |
| Prueba de conocimientos (específica para cada cliente) | 12           | Prueba de conocimientos profesionales, adaptada a cada cliente  |
| Competency Check                                       | 7            | Evaluación de competencias a nivel conductual                   |
| Cartera                                                | 5            | Evaluación del trabajo previo según criterios fijos             |

| Instrumento hrmforce    | Competencias | Qué mide                                                                    |
|-------------------------|--------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| Entrevista estructurada | 4            | Entrevista conductual con una estructura fija                               |
| Ability Scan            | 3            | Prueba de aptitud: habilidades de razonamiento verbal, numérico y abstracto |
| 360 Feedback            | 2            | Múltiples evaluaciones basadas en indicadores de comportamiento             |
| Big Fifty               | 2            | Cuestionario de personalidad, 150 ítems, 25 factores                        |
| 15PF                    | 1            | Perfil de personalidad, una alternativa más concisa al «Big Fifty»          |
| Motivation              | 1            | Factores impulsores y fuentes de motivación                                 |
| 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.