hilighter

EDICIÓN RR. HH. Y FORMACIÓN

De los puestos a las competencias

Guía práctica para construir una organización que aprende y se basa en competencias

EN ESTA EDICIÓN

Capítulo 2: Entender cómo funciona hoy la organización

Capítulo 3: Crear un lenguaje común de competencias

Capítulo 4: Hacer visibles y fiables las capacidades

Capítulo 5: Integrar el aprendizaje en el trabajo diario

Plan de 90 días y hoja de ruta de 12 meses

Publicado por SkillsBoard SAS, desarrollador de hilighter. Gratuito para leer, imprimir y descargar, sin registro.

6 de noviembre de 2026 · Versión 1.0

Leer en línea: https://www.hilighter.io/es/guides/de-los-puestos-a-las-competencias

Cómo usar esta edición

Empiece por los capítulos 2, 3, 4 y 5. Establezca procesos justos y rutinas sencillas.

Elija un reto real y un equipo piloto. Recorra los capítulos 1–8 para el primer piloto o vaya a los capítulos recomendados por el cuestionario opcional de 12 preguntas. Reserve entre 60 y 90 minutos de taller por capítulo, asigne responsables y revise las decisiones cada mes. Complete las plantillas con hechos, no con aspiraciones.

Cinco principios operativos

1. Partir de los resultados del negocio o la misión y del trabajo real, no de un catálogo enorme.
2. Definir capacidades observables y validar evidencias; asistir a un curso no demuestra competencia.
3. Proteger la confianza: el desarrollo no debe ser vigilancia ni clasificación automatizada.
4. Integrar el aprendizaje en el trabajo con apoyo de responsables, compañeros y oportunidades accesibles.
5. Empezar a pequeña escala, medir la calidad del trabajo y ajustar antes de ampliar.

Límites y garantías

Es un método educativo, no una certificación jurídica ni psicométrica. Respete la legislación laboral y de protección de datos, consulte a la representación laboral cuando corresponda y mantenga las credenciales obligatorias por ley o seguridad. Las sugerencias de IA requieren revisión humana.

Definiciones operativas

Término	Definición
Puesto / rol	Conjunto de responsabilidades que puede evolucionar.
Competencia	Capacidad para realizar una tarea valiosa en un contexto definido.
Nivel de dominio	Grado demostrado de autonomía y fiabilidad.
Evidencia	Resultado de trabajo, demostración u otra prueba observable.
Organización que aprende	Organización que descubre, comparte, aplica y mejora conocimiento de forma habitual.

Término	Definición
Enfoque basado en competencias	Decisiones que consideran capacidades demostradas y requisitos del trabajo, no solo títulos o credenciales.

Capítulo 2: Entender cómo funciona hoy la organización

Por qué importa

Una organización que aprende no se construye sobre un organigrama ideal. Analice cómo se definen roles, competencias y aprendizaje en selección, incorporación, asignaciones y trabajo diario. Las personas suelen saber más de lo que figura en los registros, y haber asistido a una formación no demuestra dominio.

Cómo ponerlo en práctica

1. Entreviste brevemente a dirección, responsables y una muestra diversa de empleados o voluntarios.
2. Revise descripciones de puestos, instrucciones, certificados, resultados de trabajo, indicadores y materiales formativos existentes.
3. Distinga información conocida, no verificada, contradictoria y ausente sin clasificar a las personas.
4. Identifique tres fricciones: retrasos, dependencia de alguien clave y barreras para aprender.
5. Establezca indicadores iniciales sin vigilancia adicional ni datos personales innecesarios.

Preguntas para el taller

- ¿Cómo aprende hoy alguien una tarea nueva?
- ¿Cómo comprobamos que puede realizarla?
- ¿Dónde queda atrapado el conocimiento?

Adaptación a su organización

- Pyme: aprovechar instrucciones y conversaciones existentes.
- ONG: distinguir responsabilidades de empleados y voluntariado.
- Departamento: identificar dependencias de RR. HH., TI y operaciones.

Ejemplo ilustrativo

Una ONG detecta que la formación de voluntarios es informal y los relevos de turnos son inconsistentes. Documenta dos procedimientos y utiliza una lista breve de observación.

Error que conviene evitar: No transforme una auditoría de procesos en una clasificación secreta de personas.

Qué medir: Tiempo de incorporación, errores repetidos, disponibilidad de instrucciones y acceso al aprendizaje.

Entregable y criterio de salida: Un mapa del estado actual con tres fricciones y dos medidas de referencia.

Hoja de trabajo 2.1: Auditoría inicial

Complete esta plantilla en una sesión de trabajo. Nombre un responsable, use hechos verificables y fije una fecha de revisión.

Pregunta / campo	Notas / decisión
Cómo se describen los roles	_____
Cómo se reconocen las competencias	_____
Dónde se guardan las evidencias	_____
Cómo aprenden los nuevos	_____
Cómo se da retroalimentación	_____
Barreras de acceso a aprender	_____
Tres cuestiones por investigar	_____

Acción propuesta	Responsable	Fecha de revisión	Evidencia / resultado
_____	_____	_____	_____

Hoja de trabajo 2.2: Registro de fricciones

Complete esta plantilla en una sesión de trabajo. Nombre un responsable, use hechos verificables y fije una fecha de revisión.

Pregunta / campo	Notas / decisión
Paso del trabajo	_____
Problema y frecuencia	_____
Consecuencia para servicio / misión	_____
Posible causa de capacidad o proceso	_____
Evidencia existente	_____
Experimento de bajo coste	_____
Responsable y fecha	_____

Acción propuesta	Responsable	Fecha de revisión	Evidencia / resultado
_____	_____	_____	_____

Capítulo 3: Crear un lenguaje común de competencias

Por qué importa

Un marco útil debe entenderse en el lugar de trabajo. Convierta unas pocas funciones prioritarias en tareas importantes y después en competencias con definiciones y niveles observables. Separe competencias de herramientas, rasgos personales, responsabilidades y licencias obligatorias. La claridad es más valiosa que un catálogo enorme.

Cómo ponerlo en práctica

1. Elija entre cinco y diez tareas principales para cada rol piloto, incluidas las que pueden cambiar con la IA.
2. Defina de seis a doce competencias clave por rol y combine conceptos duplicados.
3. Describa conductas observables para los niveles con apoyo, autónomo y avanzado.
4. Valide las definiciones con empleados, responsables y expertos; solicite contraejemplos.
5. Asigne propietario, versión y fecha de revisión; conserve por separado las acreditaciones legales.

Preguntas para el taller

- ¿Entendería una nueva incorporación qué significa hacerlo bien?
- ¿La competencia "comunicación" describe una acción real?
- ¿Qué cambiará al automatizarse parte de la tarea?

Adaptación a su organización

- Pyme: una página por rol basta.
- ONG: separar funciones de personal y voluntarios con requisitos de protección.
- Departamento: reutilizar términos aprobados cuando sean útiles.

Ejemplo ilustrativo

Un equipo de atención al cliente sustituye "buena comunicación" por "explica el problema, confirma comprensión y registra el siguiente paso". La evaluación resulta menos ambigua.

Error que conviene evitar: Evite cientos de etiquetas genéricas y niveles basados simplemente en antigüedad.

Qué medir: Roles prioritarios definidos, validación por equipos, etiquetas ambiguas eliminadas y actualizaciones.

Entregable y criterio de salida: Una matriz de roles y competencias acordada con ejemplos y niveles de dominio.

Hoja de trabajo 3.1: Matriz puesto-competencia

Complete esta plantilla en una sesión de trabajo. Nombre un responsable, use hechos verificables y fije una fecha de revisión.

Pregunta / campo	Notas / decisión
Rol y principales responsabilidades	_____
Tarea / resultado importante	_____
Competencia en lenguaje sencillo	_____
Conducta observable	_____
Dominio requerido (0–3)	_____
Acreditación legal obligatoria	_____
Revisor y fecha	_____

Acción propuesta	Responsable	Fecha de revisión	Evidencia / resultado
_____	_____	_____	_____

Hoja de trabajo 3.2: Tarjeta de niveles

Complete esta plantilla en una sesión de trabajo. Nombre un responsable, use hechos verificables y fije una fecha de revisión.

Pregunta / campo	Notas / decisión
Competencia y contexto	_____
Nivel 1: con ayuda	_____
Nivel 2: autonomía	_____
Nivel 3: avanzado y apoyo a otros	_____
Evidencias aceptables	_____
Riesgo de sesgo o accesibilidad	_____
Validación empleado-responsable	_____

Acción propuesta	Responsable	Fecha de revisión	Evidencia / resultado
_____	_____	_____	_____

Capítulo 4: Hacer visibles y fiables las capacidades

Por qué importa

La matriz solo sirve si genera confianza. La autoevaluación puede revelar capacidades ocultas, pero requiere evidencias pertinentes y revisión justa. "No observado" no equivale a "incapaz". Las personas deben conocer la finalidad del perfil, el acceso y el mecanismo para corregir errores.

Cómo ponerlo en práctica

1. Invite a compartir competencias usadas en trabajos, proyectos y aprendizaje sin exigir datos privados irrelevantes.
2. Acepte evidencias proporcionales: entregables, demostraciones, observaciones, portfolios o títulos pertinentes con fecha.
3. Establezca una vía de discrepancia; utilice más de una fuente en decisiones sensibles.
4. Empiece por la cobertura del equipo; los datos ausentes deben mostrarse como desconocidos.
5. Defina acceso, conservación, corrección y eliminación antes de registrar datos individuales.

Preguntas para el taller

- ¿Qué evidencia convencería a una persona imparcial?
- ¿Cómo reconocer habilidades fuera del título oficial?
- ¿Qué error de registro podría perjudicar a alguien?

Adaptación a su organización

- Pyme: revisar primero la cobertura del equipo.
- ONG: proteger la privacidad de beneficiarios.
- Departamento: aplicar reglas existentes de acceso.

Ejemplo ilustrativo

Una asistente de proyectos presenta un panel que diseñó y explica su metodología. Se reconoce su competencia en informes; otras capacidades sin evidencia permanecen como desconocidas.

Error que conviene evitar: No permita decisiones laborales automatizadas basadas en estimaciones de IA no revisadas.

Qué medir: Evidencias recientes, discrepancias abiertas, áreas desconocidas y tiempo de validación.

Entregable y criterio de salida: Una matriz transparente y reglas de actualización y revisión humanas.

Hoja de trabajo 4.1: Registro de evidencia

Complete esta plantilla en una sesión de trabajo. Nombre un responsable, use hechos verificables y fije una fecha de revisión.

Pregunta / campo	Notas / decisión
Competencia y tarea	_____
Tipo de evidencia y fecha	_____
Enlace o descripción mínima	_____
Qué demuestra realmente	_____
Nivel propuesto e incertidumbre	_____
Comentario o corrección de la persona	_____
Revisión y decisión humanas	_____

Acción propuesta	Responsable	Fecha de revisión	Evidencia / resultado
_____	_____	_____	_____

Hoja de trabajo 4.2: Mapa de cobertura y continuidad

Complete esta plantilla en una sesión de trabajo. Nombre un responsable, use hechos verificables y fije una fecha de revisión.

Pregunta / campo	Notas / decisión
Función o tarea crítica	_____
Cobertura mínima necesaria	_____
Personas con capacidad validada (acceso autorizado)	_____
Evidencia desconocida o caducada	_____
Riesgo de persona única	_____
Sustitución o desarrollo necesario	_____
Fecha de revisión	_____

Acción propuesta	Responsable	Fecha de revisión	Evidencia / resultado
_____	_____	_____	_____

Capítulo 5: Integrar el aprendizaje en el trabajo diario

Por qué importa

Un catálogo de cursos no transforma una organización. El aprendizaje debe aplicarse, practicarse, recibir apoyo y revisarse. Cree rutinas pequeñas dentro de las reuniones y los proyectos. Asegure formatos inclusivos para turnos, tiempo parcial, remoto, voluntariado y distintas necesidades.

Cómo ponerlo en práctica

1. Elija una brecha prioritaria ligada a trabajo real y diseñe una práctica segura.
2. Combine una fuente de aprendizaje con aplicación: observación, mentoring, rotación, simulación o práctica guiada.
3. Introduzca una rutina viable: retrospectiva breve, intercambio quincenal o demostración mensual.
4. Pida a responsables que protejan el tiempo y ofrezcan retroalimentación específica.
5. Revise evidencias de uso tras dos a seis semanas y cambie la práctica si los resultados no mejoran.

Preguntas para el taller

- ¿Dónde practicar sin poner en riesgo el servicio?
- ¿Quién queda fuera por horarios, discapacidad o carga?
- ¿Qué se simplificará para liberar tiempo?

Adaptación a su organización

- Pyme: practicar durante relevos habituales.
- ONG: permitir opciones asincrónicas al voluntariado.
- Departamento: integrar en reuniones existentes.

Ejemplo ilustrativo

Una ONG de doce personas realiza una revisión de casos de quince minutos cada dos semanas y observa si disminuyen los fallos en el relevo de voluntarios.

Error que conviene evitar: No confunda horas de formación con capacidad demostrada.

Qué medir: Oportunidades prácticas, aplicación, acceso inclusivo y resultado operativo.

Entregable y criterio de salida: Una rutina con responsable, tarea práctica, evidencia y revisión.

Hoja de trabajo 5.1: Experimento de aprendizaje en el flujo

Complete esta plantilla en una sesión de trabajo. Nombre un responsable, use hechos verificables y fije una fecha de revisión.

Pregunta / campo	Notas / decisión
Brecha prioritaria	_____
Tarea real para practicar	_____
Método y adaptación inclusiva	_____
Frecuencia y tiempo protegido	_____
Persona mentora o compañera	_____
Evidencia a 30 días	_____
Continuar / cambiar / detener	_____

Acción propuesta	Responsable	Fecha de revisión	Evidencia / resultado
_____	_____	_____	_____

Hoja de trabajo 5.2: Acuerdo individual de desarrollo

Complete esta plantilla en una sesión de trabajo. Nombre un responsable, use hechos verificables y fije una fecha de revisión.

Pregunta / campo	Notas / decisión
Competencia y motivo	_____
Evidencia actual / desconocida	_____
Objetivo concreto	_____
Práctica y apoyo disponible	_____
Necesidades de tiempo / accesibilidad	_____
Evidencia a 30–60 días	_____
Preferencia de la persona y apoyo del manager	_____

Acción propuesta	Responsable	Fecha de revisión	Evidencia / resultado
_____	_____	_____	_____

Sus primeros 90 días

Elija un reto real y un equipo piloto. Recorra los capítulos 1–8 para el primer piloto o vaya a los capítulos recomendados por el cuestionario opcional de 12 preguntas. Reserve entre 60 y 90 minutos de taller por capítulo, asigne responsables y revise las decisiones cada mes. Complete las plantillas con hechos, no con aspiraciones.

Días 1–15: acordar

Patrocinador, participación, reto, alcance, referencia inicial y reglas de datos.

Días 16–30: mapear

Tareas críticas, cinco a diez por rol, competencias y niveles observables.

Días 31–45: evidenciar

Invitar a empleados, revisar pruebas y reconocer incertidumbre sin exagerar las notas.

Días 46–60: practicar

Introducir una rutina de aprendizaje y tiempo protegido para feedback.

Días 61–75: decidir

Aplicar lo aprendido a una decisión transparente de asignación o desarrollo.

Días 76–90: revisar

Comparar con el inicio, escuchar preocupaciones, contar esfuerzo y decidir la siguiente etapa.

Acción propuesta	Responsable	Fecha de revisión	Evidencia / resultado
_____	_____	_____	_____

Acción propuesta	Responsable	Fecha de revisión	Evidencia / resultado
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____

Hoja de ruta de 12 meses

Meses 1–3

Piloto, reglas de evidencia y gobernanza, decisión de continuidad.

Meses 4–6

Dos equipos relacionados, formación de responsables y eliminación de burocracia duplicada.

Meses 7–9

Integración de nuevas personas y una decisión de asignación; revisión de acceso justo.

Meses 10–12

Actualizar roles ante nuevas tecnologías, compartir aprendizaje y decidir prioridades.

Ejemplo de niveles de dominio

- 0 - **Aún no demostrado:** No existen evidencias suficientes; no implica falta de potencial.
- 1 - **Con apoyo:** Realiza la tarea con orientación.
- 2 - **Autónomo:** Realiza la tarea con fiabilidad en situaciones habituales.
- 3 - **Avanzado / facilita:** Resuelve excepciones y ayuda a otras personas.

Su próximo paso

Elija un equipo piloto, nombre un patrocinador y convoque el primer taller de 45 minutos. El objetivo del primer mes no es un catálogo completo, sino acordar qué trabajo importa, qué capacidades lo hacen posible y cómo se observará el progreso.

Para ir más lejos

Los 8 capítulos, los tres ejemplos y todas las fuentes están en la edición completa y en línea:

Leer en línea: **https://www.hilighter.io/es/guides/de-los-puestos-a-las-competencias**

PDF: **https://www.hilighter.io/downloads/from-jobs-to-skills.es.pdf**

Pruébalo con tus propios puestos: hilighter es gratis hasta 3 puestos.
https://app.hilighter.io/signup

© 2026 SkillsBoard SAS - hilighter. Cuaderno educativo. Ejemplos y plazos ilustrativos.