hilighter

EDICIÓN DIRECCIÓN Y PROPIETARIOS

De los puestos a las competencias

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

EN ESTA EDICIÓN

Capítulo 1: Conectar las competencias con los resultados

Capítulo 2: Entender cómo funciona hoy la organización

Capítulo 7: Liderar el cambio con confianza

Capítulo 8: Medir, mejorar y ampliar

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 1, 2, 7 y 8. Seleccione un piloto importante sin crear una estructura compleja.

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.

Término	Definición
Organización que aprende	Organización que descubre, comparte, aplica y mejora conocimiento de forma habitual.
Enfoque basado en competencias	Decisiones que consideran capacidades demostradas y requisitos del trabajo, no solo títulos o credenciales.

Capítulo 1: Conectar las competencias con los resultados

Por qué importa

Un proyecto de competencias sin un problema operativo se convierte en un inventario costoso. Empiece con dos resultados medibles: calidad, continuidad, servicio, impacto social o adaptación a la IA. Pregunte a quienes realizan el trabajo qué les impide lograrlo y qué debería mejorar durante el próximo año.

Cómo ponerlo en práctica

1. Defina tres prioridades organizativas a doce meses, al menos una ligada a clientes, usuarios o misión.
2. Relacione cada resultado con tareas esenciales y competencias necesarias; no confunda tareas con habilidades.
3. Seleccione un equipo piloto pequeño con compromiso directivo y resultados observables.
4. Nombre a la persona patrocinadora, responsable del piloto y portavoz de las personas afectadas; libere tiempo para aprender.
5. Documente punto de partida, objetivo a 90 días, límites y fecha de revisión.

Preguntas para el taller

- ¿Qué resultado observable mejorará en 90 días?
- ¿Qué conocimiento crítico depende de una sola persona?
- ¿A quién debemos consultar para evitar exclusiones?

Adaptación a su organización

- Pyme: elegir el proceso que causa más retrabajo.
- ONG: definir el resultado de misión y la seguridad de beneficiarios.
- Departamento: obtener autonomía para un piloto local.

Ejemplo ilustrativo

Una empresa de mantenimiento de 35 personas elige reducir visitas repetidas. El piloto incluye seis técnicos y una persona coordinadora; registra la calidad de las reparaciones y prepara sustituciones.

Error que conviene evitar: No empiece con un inventario de toda la plantilla ni trate los pronósticos de IA como certezas.

Qué medir: Calidad, continuidad de servicio, cobertura de funciones críticas y tiempo dedicado al aprendizaje.

Entregable y criterio de salida: Una carta de una página con objetivo, equipo, patrocinio, dos indicadores y revisión.

Hoja de trabajo 1.1: Carta del reto organizativo

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

Pregunta / campo	Notas / decisión
Problema de negocio o misión	_____
Personas afectadas	_____
Dato inicial y fuente	_____
Objetivo a 90 días	_____
Tareas y capacidades críticas	_____
Patrocinador y participación laboral	_____
Actividad que se dejará de hacer	_____

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

Hoja de trabajo 1.2: Selección del piloto

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

Pregunta / campo	Notas / decisión
Equipo o proceso candidato	_____
Importancia (1–5)	_____
Apoyo del responsable (1–5)	_____
Resultado observable (1–5)	_____
Riesgo de carga o exclusión	_____
Piloto elegido y motivo	_____
Criterio de revisión o parada	_____

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

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 7: Liderar el cambio con confianza

Por qué importa

La transformación modifica relaciones cotidianas: empleados muestran sus capacidades, responsables validan y dirección crea tiempo para aprender. Fracasará si parece un recorte encubierto, si se desconoce el uso de datos o si las personas que gestionan equipos no tienen tiempo.

Cómo ponerlo en práctica

1. Explique honestamente qué se busca, qué no se hará y qué decisiones siguen siendo humanas.
2. Nombre patrocinador y grupo de trabajo con presencia de las personas afectadas.
3. Informe qué datos se registran, quién accede y cómo rectificarlos; consulte a representantes cuando proceda.
4. Forme a responsables en conversaciones basadas en hechos y retroalimentación inclusiva.
5. Comparta preguntas, avances y errores en reuniones periódicas, realizando ajustes visibles.

Preguntas para el taller

- ¿Qué preocupaciones de los trabajadores son razonables?
- ¿Cómo se resolverá una discrepancia?
- ¿Qué tiempo real aporta el liderazgo?

Adaptación a su organización

- Pyme: gerencia patrocina y un responsable ejecuta.
- ONG: incluir responsables de protección y voces del voluntariado.
- Departamento: consultar a RR. HH. y representación laboral.

Ejemplo ilustrativo

Una directora de servicios sociales explica que no habrá decisiones laborales automatizadas y publica las reglas de acceso a datos antes del piloto.

Error que conviene evitar: Una campaña de cambio ambiciosa sin participación ni recursos destruye confianza.

Qué medir: Participación, percepción de confianza, práctica de coaching, correcciones pendientes y acceso justo.

Entregable y criterio de salida: Un acuerdo de cambio, mapa de partes interesadas y responsables claros.

Hoja de trabajo 7.1: Mapa de personas interesadas y confianza

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

Pregunta / campo	Notas / decisión
Grupo afectado	_____
Beneficio y preocupación	_____
Datos realmente necesarios	_____
Acceso y corrección	_____
Acción de consulta y comunicación	_____
Líder responsable	_____
Canal de revisión o queja	_____

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

Hoja de trabajo 7.2: Rutina del responsable

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

Pregunta / campo	Notas / decisión
Cadencia de conversación	_____
Competencia para practicar	_____
Pregunta basada en observaciones	_____
Espacio de coaching o pares	_____
Tiempo protegido	_____
Reconocimiento del avance	_____
Escalado por sobrecarga o injusticia	_____

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

Capítulo 8: Medir, mejorar y ampliar

Por qué importa

Si solo mide cursos terminados y perfiles completos, puede parecer que se avanza aunque el trabajo no cambie. Distinga actividades, capacidades demostradas y resultados. Compare con una referencia inicial y haga visibles los costes de coordinación y los efectos no deseados.

Cómo ponerlo en práctica

1. Elija cuatro indicadores: resultado organizativo, competencia demostrada, equidad de participación y carga administrativa.
2. Registre datos iniciales y fuente antes de intervenir, y explique la incertidumbre.
3. Revise en los días 30, 60 y 90: mejoras, dificultades y consecuencias imprevistas.
4. Decida explícitamente si ampliar, modificar, pausar o detener el piloto.
5. Asigne responsables del mantenimiento del marco, la formación de responsables y la revisión de nuevas tareas durante doce meses.

Preguntas para el taller

- ¿Cambió la calidad del trabajo, además de los registros?
- ¿A quién falta escuchar?
- ¿El esfuerzo administrativo merece la pena?

Adaptación a su organización

- Pyme: máximo cuatro indicadores.
- ONG: incluir impacto social y participación.
- Departamento: no extrapolar el piloto a toda la empresa.

Ejemplo ilustrativo

Un departamento de 70 personas reduce escalados repetidos, pero también descubre una carga excesiva de validaciones. Simplifica el proceso antes de ampliarlo.

Error que conviene evitar: No afirme causalidad estadística con un piloto pequeño ni invente comparaciones entre empresas.

Qué medir: Calidad, cobertura con evidencia, tiempo hasta autonomía, inclusión, carga y revisiones.

Entregable y criterio de salida: Un balance a 90 días y una hoja de ruta de doce meses.

Hoja de trabajo 8.1: Cuadro de mando equilibrado

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

Pregunta / campo	Notas / decisión
Resultado de negocio / misión y punto de partida	_____
Indicador de competencia demostrada	_____
Aplicación del aprendizaje	_____
Acceso y equidad	_____
Tiempo / carga administrativa	_____
Fuente y frecuencia	_____
Responsable y umbral de decisión	_____

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

Hoja de trabajo 8.2: Evaluación a 90 días

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

Pregunta / campo	Notas / decisión
Mejora con evidencias	_____
Qué no funcionó	_____
Preocupaciones de las personas	_____
Coste y trabajo de gestión	_____
Mantener / cambiar / detener	_____
Condiciones para ampliar	_____
Decisión del patrocinador y próxima revisión	_____

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.