De los puestos a las competencias

Cuaderno práctico para construir una organización que aprende y se basa en competencias

Un programa de transformación autoguiado para pymes, ONG, organizaciones sociales y equipos de organizaciones grandes

Dirección, responsables de área, RR. HH. y formación, líderes de ONG, mandos y representantes de las personas trabajadoras.

Este cuaderno ayuda a cambiar cómo se define el trabajo, se reconocen las competencias, se aprende y se toman decisiones sobre las personas. Ningún software crea por sí solo una cultura de aprendizaje.

Cómo usar este cuaderno

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.

Elija su recorrido

- **Dirección / gerencia** — Empiece por los capítulos 1, 2, 7 y 8. Seleccione un piloto importante sin crear una estructura compleja.
- **RR. HH. / formación** — Empiece por los capítulos 2, 3, 4 y 5. Establezca procesos justos y rutinas sencillas.
- **Responsable de equipo** — Empiece por los capítulos 1, 3, 5 y 8. Limite el piloto a un equipo y dos resultados útiles.
- **ONG / organización social** — Empiece por los capítulos 1, 2, 5 y 7. Incluya voluntariado, continuidad del servicio e impacto social.
- **Empleado / representante** — Revise los capítulos 4, 5, 6 y 7. Controle transparencia, revisión de evidencias, accesibilidad y oportunidades.

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

Pregunta / campo	Notas / decisión
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.
Enfoque basado en competencias	Decisiones que consideran capacidades demostradas y requisitos del trabajo, no solo títulos o credenciales.

Índice

- 1. Conectar las competencias con los resultados
- 2. Entender cómo funciona hoy la organización
- 3. Crear un lenguaje común de competencias
- 4. Hacer visibles y fiables las capacidades
- 5. Integrar el aprendizaje en el trabajo diario
- 6. Tomar mejores decisiones de talento
- 7. Liderar el cambio con confianza
- 8. Medir, mejorar y ampliar
- Sus primeros 90 días
- Hoja de ruta de 12 meses
- Cuestionario inicial de 12 preguntas
- Tres ejemplos ficticios
- Fuentes y lecturas

Capítulo 1 — Conectar las competencias con los resultados

Paso de transformación 1/8

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	_____

Pregunta / campo	Notas / decisión
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

Paso de transformación 2/8

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	_____

Pregunta / campo	Notas / decisión
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

Paso de transformación 3/8

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

Paso de transformación 4/8

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

Paso de transformación 5/8

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
_____	_____	_____	_____

Capítulo 6 — Tomar mejores decisiones de talento

Paso de transformación 6/8

Por qué importa

Los datos de competencias deben mejorar una decisión real: contratar, asignar proyectos, cubrir ausencias o formar a alguien. Cambie una práctica cada vez y mantenga los requisitos legales, la seguridad, la disponibilidad y las preferencias personales. Una puntuación nunca sustituye al juicio humano.

Cómo ponerlo en práctica

1. Seleccione una decisión: proyecto, contratación, movilidad, sustitución o formación cruzada.
2. Describa requisitos de competencia, evidencia y condiciones no negociables.
3. Publique oportunidades y compruebe barreras para perfiles menos visibles o con jornada parcial.
4. Utilice conversaciones estructuradas y decisiones revisadas por personas; permita corregir datos antiguos.
5. Pregunte a quienes participaron si los criterios fueron comprensibles y equitativos.

Preguntas para el taller

- ¿Nos guía demasiado el título o la antigüedad?
- ¿Qué proyectos anteriores prueban la capacidad?
- ¿Qué licencia no puede eliminarse por ley?

Adaptación a su organización

- Pyme: priorizar formación cruzada y sustituciones.
- ONG: proteger la continuidad de atención.
- Departamento: probar una asignación interna, no un mercado completo.

Ejemplo ilustrativo

Una empresa industrial elige una célula de mejora por competencias demostradas de calidad y resolución de problemas, manteniendo los permisos de seguridad.

Error que conviene evitar: No presente la movilidad automatizada como funcionalidad actual de Hilighter.

Qué medir: Criterios transparentes, participación, tiempo para cubrir proyectos y reclamaciones.

Entregable y criterio de salida: Una decisión documentada con criterios y revisión humana.

Hoja de trabajo 6.1 — Rediseño de una decisión

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

Pregunta / campo	Notas / decisión
Decisión a mejorar	_____
Resultados y competencias	_____
Evidencias y obligaciones legales	_____
Preferencias y accesibilidad	_____
Quién decide y revisa	_____
Cómo corregir información	_____
Indicadores de equidad y resultado	_____

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

Hoja de trabajo 6.2 — Ficha de oportunidad

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

Pregunta / campo	Notas / decisión
Proyecto o colaboración corta	_____
Competencias necesarias y por desarrollar	_____
Disponibilidad y lugar	_____
Cómo manifestar interés	_____
Criterios y feedback	_____
Apoyo y sustituciones	_____
Resultado y aprendizaje acreditado	_____

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

Capítulo 7 — Liderar el cambio con confianza

Paso de transformación 7/8

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

Paso de transformación 8/8

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
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____

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.

Cuestionario inicial de 12 preguntas

Opcional y gratuito. Responda según la realidad actual: 0 = inexistente; 1 = ocasional; 2 = parcialmente establecido; 3 = habitual en equipos piloto; 4 = extendido y revisado. Seleccione « No lo sé » cuando corresponda. No es una prueba validada ni una calificación personal.

Q01. Podemos nombrar dos resultados de negocio o misión que debería mejorar el desarrollo de competencias.

Estrategia y patrocinio — Capítulo 1

0 / 1 / 2 / 3 / 4 / ?

Q02. Se ha identificado un patrocinador y un equipo piloto de tamaño realista.

Estrategia y patrocinio — Capítulo 1

0 / 1 / 2 / 3 / 4 / ?

Q03. Sabemos cómo se aprende, comparte conocimiento y gestiona el trabajo crítico actualmente.

Estado actual — Capítulo 2

0 / 1 / 2 / 3 / 4 / ?

Q04. Los roles prioritarios tienen competencias claras relacionadas con tareas observables.

Lenguaje de competencias — Capítulo 3

0 / 1 / 2 / 3 / 4 / ?

Q05. Usamos niveles de dominio basados en conductas y no en puntuaciones vagas.

Lenguaje de competencias — Capítulo 3

0 / 1 / 2 / 3 / 4 / ?

Q06. Las capacidades relevantes cuentan con evidencias recientes y pertinentes.

Visibilidad y confianza — Capítulo 4

0 / 1 / 2 / 3 / 4 / ?

Q07. Las personas pueden consultar, comentar y corregir sus datos de competencias.

Visibilidad y confianza — Capítulo 4

0 / 1 / 2 / 3 / 4 / ?

Q08. Hay oportunidades habituales de practicar y aplicar el aprendizaje en el trabajo.

Aprendizaje en el trabajo — Capítulo 5

0 / 1 / 2 / 3 / 4 / ?

Q09. Los responsables reservan tiempo y ofrecen comentarios específicos sobre el aprendizaje.

Aprendizaje en el trabajo — Capítulo 5

0 / 1 / 2 / 3 / 4 / ?

Q10. Usamos competencias y criterios transparentes para asignar oportunidades o contratar.

Decisiones de talento — Capítulo 6

0 / 1 / 2 / 3 / 4 / ?

Q11. Las personas entienden el objetivo, los límites y la protección de datos del programa.

Gobernanza y confianza — Capítulo 7

0 / 1 / 2 / 3 / 4 / ?

Q12. Medimos resultados de trabajo, equidad y capacidades, no solo actividad formativa.

0 / 1 / 2 / 3 / 4 / ?

Interpretación del diagnóstico

Promedie las respuestas conocidas de cada dimensión y multiplique por 25 para obtener un indicador autodeclarado de 0 a 100. Si no hay respuestas, muestre « Información insuficiente ». Calcule un indicador global no ponderado solo con al menos seis respuestas; en caso contrario, muestre orientación sin nota. Recomiende las tres dimensiones más bajas. En empates: estrategia, gobernanza, marco de competencias, visibilidad, aprendizaje, decisiones de talento y medición. No presente benchmarks sin muestras fiables.

Pregunta / campo	Notas / decisión
Estrategia y patrocinio	___ / 100 → Capítulo 1
Estado actual	___ / 100 → Capítulo 2
Lenguaje de competencias	___ / 100 → Capítulo 3
Visibilidad y confianza	___ / 100 → Capítulo 4
Aprendizaje en el trabajo	___ / 100 → Capítulo 5
Decisiones de talento	___ / 100 → Capítulo 6
Gobernanza y confianza	___ / 100 → Capítulo 7
Medición y ampliación	___ / 100 → Capítulo 8

Tres ejemplos ficticios

Pyme — distribuidora de 28 personas

Reto: errores de pedidos. Piloto: almacén y servicio. Competencias: validación, excepciones y comunicación. Evidencia: comprobaciones observadas. Aprendizaje: práctica semanal entre pares. Resultado: menos correcciones, sin asumir causalidad automática.

ONG — 45 empleados y voluntarios

Reto: relevos inconsistentes de usuarios. Piloto: una sede. Competencias: privacidad, escalado y escucha. Evidencia: casos simulados y observados. Aprendizaje: revisión de casos. Resultado: continuidad con protección de personas vulnerables.

Departamento — soporte de 80 personas

Reto: resolución lenta de incidentes. Piloto: un turno. Competencias: diagnóstico, documentación y comunicación. Evidencia: registros revisados. Aprendizaje: resolución en parejas. Resultado: menos escalados sin aumentar excesivamente el trabajo de gestores.

Fuentes y lecturas

- OECD (2026), A Skills-First Labour Market, especially skills-first talent management: https://www.oecd.org/en/publications/a-skills-first-labour-market_2e1b85f0-en.html
- CIPD (2025), Learning and development: How to develop and deliver effective learning: https://www.cipd.org/en/knowledge/guides/learning-and-development/
- CIPD (2025), Learning evaluation, impact and transfer: https://www.cipd.org/en/knowledge/factsheets/evaluating-learning-factsheet/
- European Commission, Principles of the GDPR: https://commission.europa.eu/law/law-topic/data-protection/information-business-and-organisations/principles-gdpr_en
- World Economic Forum (2025), Future of Jobs, Skills Outlook: https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/3-skills-outlook

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.

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