



**Aseguramiento de las  
Competencias—Pautas para  
construir un programa exitoso**



## Índice

1	Propósito y alcance.....	3
2	¿Qué es una competencia?.....	3
2.1	Definiciones.....	3
2.2	Lo que la competencia NO es (ideas equivocadas) .....	4
2.2.1	Competencia versus calificaciones .....	4
2.2.2	Competencia versus capacitación.....	4
2.2.3	Evaluación de competencia versus apreciación/valoración de desempeño .....	5
2.3	Componentes comunes de la competencia .....	5
3	¿Qué es un Programa de Aseguramiento de Competencias? .....	6
3.1	Beneficios de un Programa de Competencias .....	6
3.2	Componentes de un Programa de Competencias .....	7
4	Compromiso .....	8
4.1	Compromiso de la Gerencia .....	9
4.2	Compromiso de los administradores del programa .....	9
4.3	Compromiso de otras partes interesadas.....	9
5	Marco de Competencias .....	9
6	Cómo definir las competencias .....	10
6.1	Proceso para definir competencias .....	10
6.2	Diagramación de competencias.....	11
7	Cómo evaluar competencias .....	12
7.1	Proceso para evaluar competencia.....	12
7.2	Sistema de clasificación de competencias.....	13
7.3	Comunicación del Plan de Evaluación.....	14
7.4	Métodos de evaluación.....	14
7.5	Herramientas de evaluación y evidencia de respaldo .....	15
7.6	Evaluadores y Verificadores.....	15
7.7	Decisión de evaluación.....	16
7.8	Cómo manejar el resultado.....	17
7.8.1	Cómo proporcionar retroalimentación .....	17
7.8.2	Retroalimentación del empleado .....	17
7.8.3	Apelación.....	17
7.9	Cómo cerrar brechas de competencia .....	18
8	Gestión de datos e información .....	18
8.1	Información documentada.....	18
8.2	Sistema de mantenimiento de registros .....	19
8.3	Informes .....	19

---

8.4	Requisitos de confidencialidad e interfaces legales de Recursos Humanos.....	20
9	Aseguramiento de Calidad.....	20
9.1	¿Qué es Aseguramiento de Calidad? .....	20
9.2	Componentes del Aseguramiento de Calidad .....	20
9.3	Auditorías de Aseguramiento de Calidad .....	21
10	Validez y fiabilidad de las evaluaciones de competencias .....	21
10.1	Validez.....	21
10.2	Verificación .....	21
10.3	Fiabilidad.....	22
11	Plan de implementación .....	22
11.1	Propósito.....	22
11.2	Roles clave durante la implementación .....	23
11.3	Elementos de un Plan de Implementación.....	23
11.4	Gestión de cambios (MOC, por sus siglas en inglés).....	24
12	Estrategia de capacitación .....	25
13	Personal de apoyo .....	25
14	Demostración de competencias a terceros.....	31
14.1	Proceso de demostración .....	31
14.2	Directriz para demostraciones.....	31
14.2.1	Antes del contrato .....	32
14.2.2	Ejecución del Contrato .....	32
14.2.3	Presentación de activos, productos y prestación de servicios de individuos .....	33
15	Bibliografía / Referencias .....	33



## 1 Propósito y alcance

Este documento intenta proporcionar orientación y prácticas recomendadas para empresas relacionadas con el petróleo y el gas en el desarrollo, la implementación, la gerencia, y el sostenimiento de sus programas de competencias específicas para cada empresa.

Los empleados actuales comprenderán mejor las expectativas de la empresa para un desempeño bueno o excelente si se han definido las competencias clave. Conocer estas normas ayudará en obtener crecimiento y desarrollo profesional dentro de la organización. También puede ayudar en la contratación y selección de nuevos empleados combinando sus experiencias con las competencias que el candidato debería tener para estar calificado para el puesto.

Los programas fuertes y exitosos tienen un proceso que ayuda a asegurar una evaluación estandarizada, válida y fiable de las competencias de los empleados. Estas evaluaciones están diseñadas para evaluar la aptitud y determinar las oportunidades de desarrollo para cada empleado. Ser competente proporciona condiciones de trabajo y oportunidades de carrera más seguras, y también una serie de otros beneficios tanto para la organización como para el empleado.

En la audiencia principal de este documento están los individuos responsables de desarrollar, implementar, monitorear, revisar, y asegurar la sustentabilidad del programa de aseguramiento de la competencia de la organización, denominado también “programa de competencias” a lo largo de este documento. Esta orientación es aplicable a personal, departamentos, y organizaciones de petróleo y gas en tierra y costa afuera.

## 2 ¿Qué es una competencia?

Si usted pide a 100 personas que definan competencia, obtendrá 100 definiciones diferentes. En esta sección establecemos un punto de referencia que asegure que todos tengan el mismo entendimiento de competencia y que estemos hablando el mismo lenguaje, de modo que no haya confusión. En esta sección, definimos “competencia”, analizamos lo que es y lo que no es una competencia, y proporcionamos ejemplos de competencia.

### 2.1 Definiciones

Los términos clave contenidos en este documentos y generalmente usados en programas de competencias se definen a continuación.

**Competencia:** El conocimiento, los talentos, las habilidades, y los atributos de comportamiento de un individuo que le permiten realizar su trabajo consistente, precisa, y fiablemente.

**Nota:** Aunque la definición de conocimiento, talentos, y habilidades –a menudo denominados KSA por sus siglas en inglés– no es exactamente la misma que la

de competencias, sirven el mismo propósito y con frecuencia son intercambiables.

**Estándar de competencia:** El conjunto de elementos de competencia que comprende la expectativa total de un individuo en un rol o posición específica. Define el nivel esperado de desempeño tal como lo determina la organización.

**Conocimiento:** El entendimiento claro y práctico que un empleado tiene del material necesario para realizar sus tareas exitosa y eficientemente. El conocimiento puede probarse.

**Talento:** La habilidad que tiene un empleado de realizar las tareas de su trabajo consistente, precisa, y fiablemente. Los talentos pueden evaluarse.

**Habilidad:** Las capacidades físicas de un empleado (por ejemplo trepar, levantar, ver, oír). La habilidad puede determinarse pero típicamente no puede mejorarse.

**Programa de aseguramiento de la competencia:** Un proceso estructurado y documentado de identificar, definir, evaluar, desarrollar, y gestionar la competencia continua del personal de la empresa. Incluye sistemas, herramientas y procesos formales que aseguran que el personal sea competente para realizar tareas a un estándar determinado.

## **2.2 Lo que la competencia NO es (ideas equivocadas)**

Hay confusión e ideas equivocadas sobre lo que es la competencia. Para clarificar lo que es y no es la competencia, el Grupo de Trabajo del Comité de Desarrollo de la Fuerza Laboral proporciona explicaciones de algunas de las más comunes ideas equivocadas sobre competencias.

### **2.2.1 Competencia versus calificaciones**

La competencia difiere de la calificación en que una calificación es simplemente el prerrequisito para hacer una tarea, mientras que la competencia es cuán bien se realiza una tarea. Por ejemplo, muchos individuos pasan un examen de conducción y están calificados para manejar un automóvil, pero pueden no ser buenos conductores y provocar accidentes, de modo que no son competentes en manejar autos. Otro ejemplo es que un título universitario da a una persona la calificación para obtener un puesto elemental en una organización, pero la capacitación y el tiempo haciendo el trabajo ayuda a esa persona a desarrollar la competencia para hacer el trabajo bien.

La calificación tradicional se apoya en asistir a capacitación y en años de experiencia mientras que la competencia se apoya en la observación de desempeño (conocimiento, talentos, habilidades, atributos conductuales, etc.)

### **2.2.2 Competencia versus capacitación**

Existe la creencia de que si un individuo participa en una capacitación, es competente. La capacitación es un medio de adquirir conocimiento. El conocimiento puede probarse, pero la competencia deberá demostrarse en el trabajo. Podemos aplicar la regla 80/20 a



la capacitación. Menos del 20% de la competencia de un empleado proviene de la capacitación tradicional (es decir, aulas, aprendizaje electrónico, etc.). Aproximadamente un 80% o más del aprendizaje y competencia se adquiere a través de capacitación “en el puesto de trabajo” y “echando manos a la obra”, acoplado con experiencia y tiempo en el puesto.

### **2.2.3 Evaluación de competencia versus apreciación/valoración de desempeño**

Tanto la evaluación de la competencia como la apreciación o la valoración del desempeño son métodos de evaluar el desempeño del empleado en el trabajo. La apreciación de desempeño, también denominada revisión de desempeño o valoración de desempeño, es el momento y el proceso cuando un empleado se reúne con su gerente para analizar formalmente su desempeño y productividad general en el trabajo y sobre un cierto período, generalmente cada año (a veces dos veces por año). La apreciación de desempeño incluye la evaluación de las habilidades técnicas y talentos basados en conductas como la habilidad de liderar y saber trabajar en equipo. También se analizan logros, potencial o mejoras futuras, puntos fuertes y débiles, etc. Las organizaciones pueden tener un período de revisión de desempeños, en el que los empleados son evaluados durante el mismo período, o cada empleado es evaluado en el aniversario de la fecha de su contratación. La evaluación de desempeño es más sobre “cuán bien” hace usted su trabajo.

La evaluación de competencias es un componente de una apreciación de desempeño. Se concentra más en “puede usted” hacer su trabajo. Se concentra en las últimas expectativas de habilidades requeridas para hacer el trabajo. La frecuencia con que se hace la evaluación de competencias variará. Las competencias pueden ser verificadas unos pocos meses después de que un empleado ha estado en un nuevo puesto, o después de que al empleado se le asigna una nueva tarea. Se proporciona más información en cuándo hacer evaluación de competencias en la *Sección 7.1 Proceso para Evaluación de Competencias*.

Competencia, (como se define en la *Sección 2.1*) es la habilidad de una persona en realizar una tarea medida en comparación con una norma predeterminada, mientras que el desempeño es lo bien que uno se desempeña en comparación con objetivos predeterminados. Por lo tanto, la competencia determina si alguien sabe cómo hacer un trabajo y una valoración de desempeño se fija en cuán bien un empleado hace un trabajo.

## **2.3 Componentes comunes de la competencia**

Hay muchos componentes diferentes que constituyen la competencia de un individuo. Algunos componentes son medibles y algunos no lo son. Los programas de competencias deberán incluir sólo aquellos componentes que son medibles. Hay otros componentes de la competencia tales como comportamiento y actitud que a menudo no se incorporan al programa de competencias debido a las dificultades en las mediciones.

Los siguientes componentes comunes de la competencia se usan para construir un programa de competencias:

- Conocimiento
- Talento
- Habilidad

Las competencias son observables, medibles, verificables y pueden incluir un rango de desempeño aceptable.

Atributos tales como motivación y responsabilidad internas ayudan en una evaluación de competencias y distinguen a los trabajadores con desempeño superior de los trabajadores con desempeño promedio, pero no son medibles y por lo tanto no deberán considerarse como parte de una evaluación de competencias.

### Ejemplos

*Se espera que el operador de una grúa sepa cómo estimar el peso de una carga (conocimiento) y cómo equilibrar la carga (talento). También deberá tener una buena percepción de profundidad y ser capaz de distinguir los colores (en ambos casos se trata de habilidades).*

*Competencia:*

1. *Estimar el peso de una carga.*
2. *Demostrar cómo equilibrar el peso de una carga.*
3. *Distinguir los colores.*

*Es más probable que un operador de grúa sea más exitoso y trabaje más seguro si tiene aptitud mecánica y un saludable sentido de la responsabilidad (conducta); pero es difícil medir su sentido de la responsabilidad.*

## 3 ¿Qué es un Programa de Aseguramiento de Competencias?

Como se definió anteriormente, un Programa de Aseguramiento de Competencias, o un Programa de Competencias, es un proceso estructurado y documentado de identificar, definir, evaluar, remediar, desarrollar, y gestionar la competencia continua del personal de una empresa. Incluye sistemas, herramientas y procesos formales que aseguran que el personal sea competente para realizar tareas a un estándar determinado.

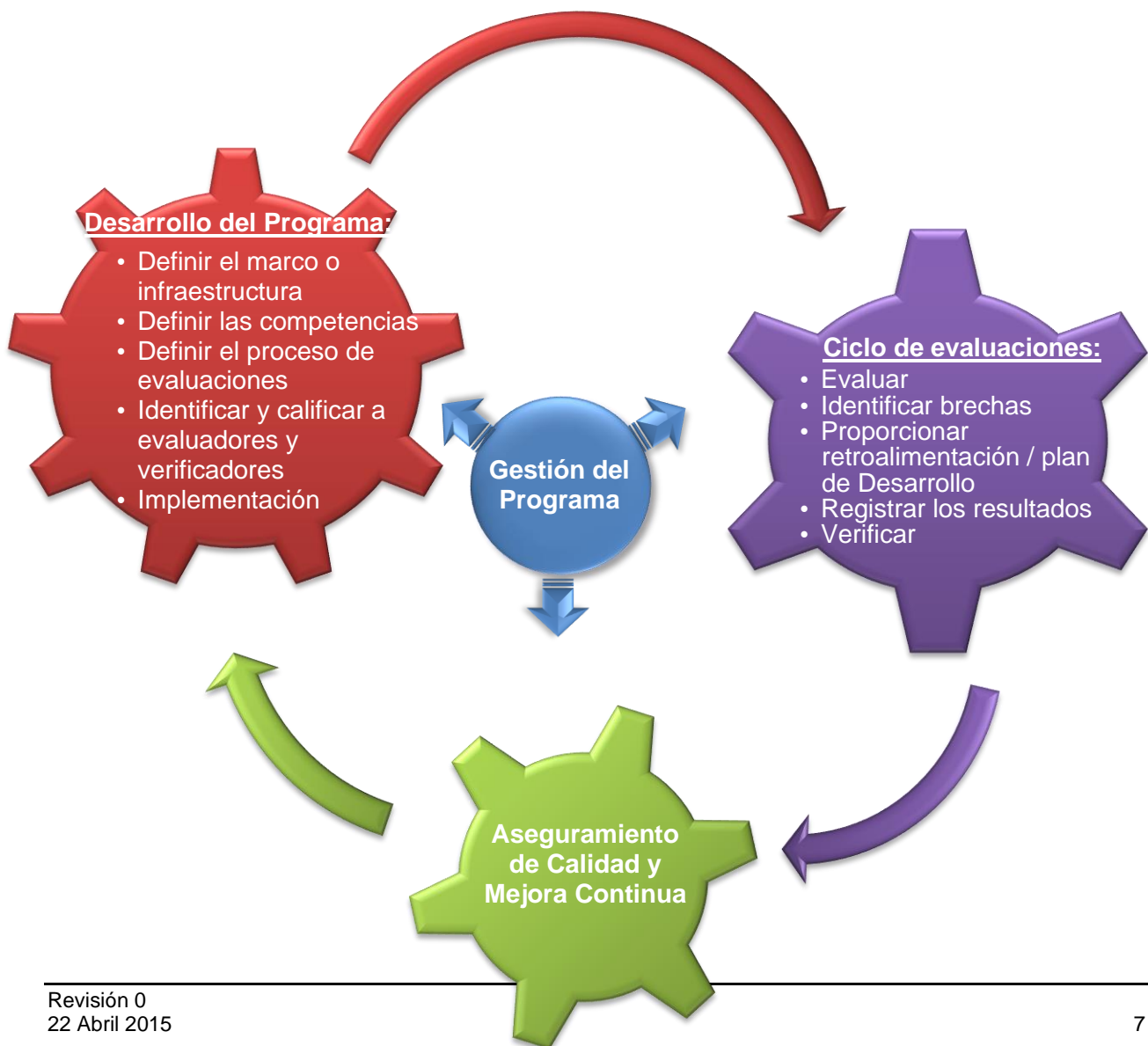
### 3.1 Beneficios de un Programa de Competencias

Los beneficios de un programa eficaz de competencias se extienden al individuo, a la organización, y a la industria. Entre los beneficios, figuran:

- Proporciona expectativas de modo que los empleados sepan qué es lo que se necesita para tener éxito en sus trabajos
- Aumenta la seguridad del sitio de trabajo y del medio ambiente
- Define estándares para prácticas mínimas y óptimas
- Crea una fuerza laboral talentosa con base en normas definidas
- Identifica brechas de conocimientos, talentos, y habilidades
- Aumenta la productividad

### 3.2 Componentes de un Programa de Competencias

La Figura 1 muestra una estructura de un programa de competencias. Se exhiben cuatro componentes esenciales del programa: desarrollo del programa, ciclo de evaluación, aseguramiento de la calidad y mejora continua, y gestión del programa.





**Figura 1. Componentes esenciales de un Programa de Competencias.**

Esos componentes esenciales pueden subdividirse aún en otros componentes clave generalmente incluidos en un programa de competencias. Los siguientes componentes de competencia, aunque sin limitarse a estos, se incluyen a menudo en un programa de competencias:

- Un compromiso con el programa por parte de todas las partes interesadas (como una declaración, norma, o política) (Ver *Sección 4*)
- Personal capacitado para respaldar el programa (Ver *Secciones 11.2 y 13 y la Table 3*)
- Un marco de competencias que esté definido y diseñado específicamente para la cultura de una empresa (Ver la *Sección 5*)
- Metodologías de evaluación que corresponden a elementos específicos de la competencia (Ver la *Sección 7.4*)
- Un plan y proceso para cerrar las brechas identificadas de competencias (Ver la *Sección 7.9*)
- Confidencialidad (Ver la *Sección 8.4*)
- Un método para verificar la calidad de un programa (Ver *Sección 9*)
- Un proceso para asegurar la calidad, la mejora continua, y la gestión de cambios a un programa (Ver la *Sección 9, 10, y 11*)
- Métodos para demostrar competencias a terceros (Ver la *Sección 14*)

Ver las *Secciones 5 y 15* para una lista de recursos, planes, y sistemas que se usan comúnmente para facilitar un programa de competencias.

## 4 Compromiso

En esta sección, analizaremos brevemente el compromiso requerido para diseñar, implementar, y sostener exitosamente un programa.

Un compromiso por parte de todas las partes interesadas es crucial para el éxito de un programa. Aspectos importantes de la dedicación son el compromiso de la gerencia para apoyar el programa y sus procesos, el compromiso del administrador en seguir los procesos, y el compromiso del empleado para trabajar cooperativamente dentro del programa.



## 4.1 Compromiso de la Gerencia

En muchos casos, la decisión de implementar un programa de competencias proviene del tope de la organización y se delega a los niveles más bajos.

Para que un programa de competencia tenga éxito, es crucial que el compromiso de la gerencia (y de otras partes interesadas) se comunique a los empleados. Documentar y luego exhibir o divulgar el compromiso de la gerencia es algo que deberá considerarse. Este compromiso deberá incluir una política documentada, de nivel corporativo, que enfatice la importancia de la competencia en todos los niveles de la organización, la intención de la gerencia de permanecer involucrada en el proceso, y la provisión de recursos adecuados para apoyar el programa.

## 4.2 Compromiso de los administradores del programa

Los administradores del Programa son el personal principal para mantener un programa sólido y asegurar su éxito. Ellos son los principales usuarios de los procesos, los planes, y los sistemas. Este grupo probablemente incluirá al personal de operaciones y apoyo a actividades comerciales, representantes de recursos humanos, evaluadores, verificadores, y especialistas en control de calidad.

## 4.3 Compromiso de otras partes interesadas

Las partes interesadas del programa de competencias abarca a todos los que tengan un interés en el programa o estén afectados por el mismo. Además de los gerentes (tomadores de decisiones) y administradores analizados anteriormente, este grupo puede incluir expertos en el tema que ayudan a construir el contenido técnico del programa, los diversos jefes de departamentos que tienen que permitir a los evaluadores en sus sitios de trabajo, y muchos otros; pero el grupo más grande de partes interesadas es el de los mismos empleados que tienen que pasar por las evaluaciones y cooperar con los requisitos del programa. Tener que “lograr el apoyo” de este grupo es esencial para facilitar un proceso tranquilo y para obtener resultados precisos.

## 5 Marco de Competencias

Un marco de competencias es la manera en que una empresa elige organizar o definir su programa (por ejemplo alrededor de puestos o de una línea de productos).

Esta sección describe maneras optativas para establecer un marco de competencias. Cada empresa deberá identificar el marco de competencias que se usará para su programa de aseguramiento de competencias con base en la estructura operativa de la empresa. A continuación hay ejemplos de marcos de programas de competencias:

<u>Tipo de Competencia</u>	<u>Explicación</u>
<b>Con base en cargos/puestos</b>	Las competencias se definen por cargos/puestos, y cada conjunto de competencias se aplica a empleados individuales con base en su cargo o posición
<b>Con base en sistemas/tareas</b>	Las competencias están definidas por tareas de trabajo o línea de productos y cada conjunto de competencias se determina con base en las tareas individuales realizadas por los empleados.

Deberá desarrollarse un marco de competencias teniendo en cuenta a todo el personal que estará incluido en el programa de aseguramiento de las competencias para determinar qué marco de competencias es más adecuado para usar.

Se recomienda que los empleados consulten los títulos de puestos trabajo para personal con base en torres de perforación identificados y definidos en la base de datos KSA de la IADC. Usando los mismos nombres de puestos de trabajo y competencias fundamentales, la industria puede dar seguimiento y reportar mejor las brechas en desempeño, recomendar normas de trabajo, y determinar y proporcionar información sobre las tendencias y necesidades de empleo en todo el mundo.

## 6 Cómo definir las competencias

Deberá tomarse en cuenta la siguiente información cuando se definen las competencias:

- Requisitos o normas industriales y regulatorias
- Políticas y procedimientos específicos de la empresa
- Descripciones, roles, y responsabilidades del puesto de trabajo
- Requisitos de conocimiento y talento para el rol (puede ser específico para un equipo, ubicación, y torre de perforación, según se requiera)
- Criterios relacionados con la tareas del trabajo incluyendo criticidad, complejidad, frecuencia, importancia, etc.
- Factores ambientales (ambiente laboral comparado con la legislación)

### 6.1 Proceso para definir competencias

Las empresas deberán identificar un proceso para definir competencia que tenga un método de escribir, aprobar, revisar, repasar, y culminar competencias. Este proceso deberá tener los siguientes componentes:

- Determinación del marco de competencias a usar (Ver Sección 5)
- Identificación de las unidades/categorías de competencias a incluir, tales como:
  - Sanitarias, de Seguridad y Ambientales



- Técnicas / específicas al trabajo (incluyendo equipos–conocimientos sobre los mismos y habilidad de operarlos)
- Atributos conductuales (de liderazgo, comunicación, y supervisión)
- Identificación de Expertos en el Tema (SME por sus siglas en inglés) que tengan conocimiento profundo del trabajo para escribir o revisar las competencias. (Como ejemplo de SME están los facilitadores, fabricantes de equipo, expertos en programas de competencia, patrocinadores ejecutivos, personal operativo, etc.)
- Diagramación de competencias según las políticas y procedimientos operativos actuales para asegurar consistencia, cumplimiento y alineación con las normas determinadas
- Identificación de la autoridad final (persona o grupo) para aprobar las competencias

### **Directrices para escribir competencias**

Entre las directrices generales para escribir competencias figuran las siguientes:

- Definir las competencias simple y claramente. Cualquiera que lea la competencia deberá poder identificar fácilmente cuál es la competencia.
- Asegurar que la competencia incluya sólo una tarea única. No agrupar tareas. La competencia deberá expresarse con la menor cantidad de palabras posible, y tener sólo unos pocos renglones en vez de todo un párrafo.
- Usar verbos de acción (demuestra, identifica, completa).

Más abajo se dan tres elementos de competencias de Salud, Seguridad y Medio Ambiente como ejemplos de cómo escribir competencias:

1. Describir e identificar la ubicación de su(s) punto(s) de reencuentro.
2. Demostrar cómo ponerse, quitarse, y guardar correctamente EPP de emergencia.
3. Explicar las respuestas, ejercicios y planes de capacitación específicas de una emergencia para todas las mayores situaciones peligrosas.

### **Recurso para escribir competencias**

Hay una lista de perfiles de competencias ocupacionales definidas para la industria que está disponible de la IADC en <http://www.iadc-ksa.org/>.

## **6.2 Diagramación de competencias**

Es importante reconocer que el programa de competencias tendrá un impacto en los programas de capacitación de la organización. La diagramación de competencias involucra alinear los elementos de las competencias (aptitudes) con los módulos de capacitación, remediación y desarrollo, o elevar el nivel de dominio. La capacitación y el desarrollo pueden ser impulsado por brechas identificadas mediante el programa de competencias.

## 7 Cómo evaluar competencias

El propósito de esta sección es introducir y describir los factores que incluyen en el proceso de evaluación de competencias.

Esta sección subraya la calificación de los evaluadores, cómo se definen el contenido de las evaluaciones y la clasificación de competencias, la planificación de evaluaciones, el métodos de evaluación, la documentación del resultado de las evaluaciones, y la gestión de los resultados de las evaluaciones.

### 7.1 Proceso para evaluar competencia

Las empresas deberán tener un procedimiento para evaluar que esté claramente definido, documentado y comunicado. Deberá registrarse / documentarse un plan y una cronología para una evaluación inicial y también como reevaluación del candidato para asegurar consistencia en la aplicación del programa y una competencia continua de empleados individuales.

Los siguientes eventos generalmente indican la necesidad de que tenga lugar una evaluación:

- Evaluación / pre evaluación inicial
  - Implementación de un programa de competencias
  - Alguien recién contratado
- Cambio en roles o responsabilidades
  - Ascenso
  - Transferencia a una clase nueva de activo o de línea de producto
- Cambio en:
  - Competencias definidas
  - Actualizaciones de equipos
  - Procedimientos operativos
- Reevaluación
  - Cronologías de reevaluación específicas de la empresa (anualmente, semestralmente, etc.)
  - Con base en el resultado de una evaluación de riesgos, caso de seguridad, ocurrencia de –o potencial ocurrencia de– un incidente, etc.

Hay otros eventos que pueden también apuntar a, o sugerir, la necesidad de una reevaluación.



## 7.2 Sistema de clasificación de competencias

Un programa de competencias requiere un sistema para clasificar el desempeño de un empleado comparado con los conceptos de las competencias. Según el marco de competencias, el sistema de clasificación puede tener una complejidad desde simple hasta muy detallada. Entre los ejemplos de sistemas de clasificación, figuran, pero no exclusivamente, los siguientes:

- **Dos puntos**—Competente / No competente aún (la Tabla 1 de más abajo muestra un registro de ejemplo de este sistema de clasificación.)
- **Tres puntos**—Necesita desarrollo / Capaz / Apto
- **Cuatro puntos**—Insatisfactorio / Necesita mejorar / Competente / Excede las expectativas
- **Cinco puntos**—Sin conocimientos / Insatisfactorio / Necesita mejorar / Cumple con las expectativas de la competencia / Excede las expectativas
- **Seis puntos**—Sin conocimientos / Insatisfactorio / Necesita mejorar / Cumple con las expectativas de la competencia / Excede las expectativas / Excede significativamente las expectativas (la Tabla 2 de más abajo muestra un registro de ejemplo de este sistema de clasificación de seis puntos.)

**Tabla 1. Ejemplo de un registro de sistema de clasificación de competencias de dos puntos.**

<i>Competencia (conocimiento, talento o habilidad)</i>	Competente	No competente aún	Firma del Evaluador	Fecha
Demostrar habilidad para desmantelar y reensamblar una válvula SPM.	X		EJD	10-Oct-14

**Tabla 2. Ejemplo de un registro de sistema de clasificación de competencias de seis puntos.**

<i>Competencia (conocimiento, talento o habilidad)</i>	Calificación de competencia	Firma del Evaluador	Fecha
Demostrar habilidad para desmantelar y reensamblar una válvula SPM.	3	EJD	10-Oct-14
0 – Sin conocimientos			
1 - Insatisfactorio			
2 – Necesita mejorar			
3 – Cumple con la competencia			
4 – Excede las expectativas			
5 – Excede significativamente las expectativas.			

Independientemente de la terminología usada, es importante para todas las partes interesadas entender el significado de cada clasificación y el hecho de que las expectativas están basadas en los requisitos del trabajo.

Cómo una organización define, evalúa, y clasifica la competencia de los empleados puede tener repercusiones legales y también comerciales.

### **7.3 Comunicación del Plan de Evaluación**

Las empresas deberán tener una metodología definida para comunicar detalles del proceso de evaluación de competencias. Entre las comunicaciones deberán figurar, pero no limitarse a, las siguientes:

- Cuándo tendrá lugar la evaluación
- Cómo se harán las evaluaciones
- Con que normas de comparación será evaluado el empleado
- Lo que el empleado puede hacer en preparación para la evaluación
- Qué pasa si se determina que un empleado no es aún competente

Los gerentes y los empleados pueden necesitar planificar las evaluaciones en línea con las necesidades y/o las operaciones comerciales.

### **7.4 Métodos de evaluación**

Hay una variedad de métodos para evaluar competencias. Para producir evidencia de calidad de una competencia, un método de evaluación necesita ser compatible con los objetivos establecidos. Una selección eficaz de métodos de evaluación se basa en un entendimiento claro del contenido de la evaluación, incluyendo los elementos de una competencia y un sistema de clasificación de competencias. Como cada método tiene sus limitaciones y beneficios inherentes, las organizaciones a menudo emplean más de uno en el proceso de medir la competencia de un empleado. Entre los ejemplos de métodos de evaluación figuran, pero sin ser exclusivos, los siguientes:

- Observación
- Preguntas o entrevistas
- Examen por escrito
- Simulación
- Testimonios de terceros
- Análisis de un producto del trabajo

Existen muchos métodos alternativos de evaluación. Deberán seleccionarse los métodos que producen la evidencia de más alta calidad de competencia. Una vez que se determina



el método más apropiado y eficaz de evaluación, los evaluadores deberán capacitarse para usar este método.

## 7.5 Herramientas de evaluación y evidencia de respaldo

Las herramientas de evaluación facilitan la ejecución del proceso de evaluación y, en muchos casos, resultan en la captura de la evidencia requerida por la evaluación. La selección de la(s) herramienta(s) usadas para realizar una evaluación depende del método de evaluación.

Entre los ejemplos de herramientas de evaluación están los siguientes:

- Una evaluación o examen por escrito. (En este caso, el método y la herramienta son lo mismo.)
- Una lista de verificación para asegurar que el análisis de productos del trabajo y observaciones están completas y son consistentes.
- Una grabación de vídeo para capturar el resultado de una entrevista o una evaluación de simulación.

La utilización de herramientas de calidad para la evaluación crea una probabilidad más alta de estandarización en la actividad de evaluación en toda la organización. También facilitan la captura de la evidencia requerida por la evaluación.

Deberá juntarse evidencia de la evaluación que respalde esa evaluación. Sin una evidencia apropiada y adecuada de la evaluación, la eficacia de la misma, la fiabilidad del proceso de evaluación, el desarrollo del empleado, y el éxito general del programa de competencias dentro de la organización están en riesgo.

En muchos casos, la herramienta completada se vuelve la documentación o evidencia de respaldo de la evaluación completada como es el caso de una evaluación por escrito o de la lista de verificación completada. Otros ejemplos de evidencia documentada que respalda el proceso de evaluación son los certificados, los informes del empleado, y la retroalimentación de clientes o terceros.

Puede requerirse una capacitación eficaz del evaluador en los procedimientos, uso de herramientas, y documentación requerida (evidencia de la evaluación) para asegurar resultados que sean actuales, auténticos, válidos, fiables y resultados verificables. Puede requerirse el desarrollo de un documento de orientación que detalle la metodología y el uso de la herramienta para apoyar al evaluador en su realización de las evaluaciones.

## 7.6 Evaluadores y Verificadores

Los evaluadores y verificadores son parte integral del proceso de evaluaciones. Deberán estar calificados mediante un proceso estandarizado definido por la organización. El proceso de identificación y calificación de evaluadores y verificadores deberá documentarse e implementarse para asegurar consistencia dentro del programa.



Los evaluadores son responsables de realizar la evaluación y utilizan las metodologías y herramientas anteriormente mencionadas. Los evaluadores deberán tener las siguientes características y calificaciones:

- Conocimientos en los temas / tareas que tendrán que evaluar
- Conocimiento de la metodología, herramientas, evidencia requerida y procedimientos administrativos de la evaluación
- Entendimiento de la importancia de su papel en el proceso de evaluaciones y, en particular, el efecto que su informe de evaluaciones tiene en el evaluado y en el resultado de la evaluación
- Culminación exitosa de capacitación para conducir evaluaciones
- Capacidad para ser objetivo en su realización de evaluaciones

Los verificadores aseguran de que el proceso de evaluación se cumpla, que se usen consistentemente métodos apropiados de evaluación, y que los registros de evaluaciones se completen y guarden apropiadamente. Deberán tener el conocimiento de los procesos y procedimientos de evaluación para asegurar de que todos sean seguidos tal como se plantea en el programa.

Los evaluadores y verificadores pueden ser empleados de la empresa o evaluadores y verificadores independientes, tercerizados calificados por una organización externa. Si bien no se requiere la utilización de evaluadores y verificadores independientes tercerizados, la utilización de evaluadores y verificadores tercerizados puede proporcionar un método para eliminar preferencias o decisiones subjetivas en la evaluación.

## **7.7 Decisión de evaluación**

La decisión de evaluación deberá ser consistentemente justa, imparcial, y objetiva. Puede establecerse un marco para evaluaciones consistentes y fiables asegurando que los evaluadores estén apropiadamente calificados y capacitados y proporcionando documentos de orientación, normas bien definidas, y herramientas usables de evaluación.

Independientemente de cómo se logre, la objetividad para realizar evaluaciones es primordial para el éxito de un programa de aseguramiento de competencias. La objetividad deberá enfatizarse y desarrollarse durante la capacitación del evaluador, y luego reafirmadas durante las revisiones de los resultados de las evaluaciones. Los evaluadores pueden necesitar preparación adicional sobre cómo eliminar o minimizar el efecto de opinión individual (subjetividad), cómo manejar conflictos de personalidad, y factores similares que pueden afectar los resultados de una evaluación.

Las evidencia de las decisiones de evaluación deberán registrarse y estar disponibles para revisión. (Ver *Sección 8 Manejo de Datos e Información* para una orientación en cómo manejar los registros de evaluaciones.)



## 7.8 Cómo manejar el resultado

El resultado de las evaluaciones puede usarse para identificar los puntos fuertes de competencia para evolución en la carrera e identificar las brechas de competencias para mayor desarrollo del empleado. La empresa deberá tener un proceso claramente definido para determinar qué acción tomar cuando un individuo está considerado como no competente aún.

### 7.8.1 Cómo proporcionar retroalimentación

Una vez que la evaluación está completa, el evaluador deberá proporcionar una retroalimentación constructiva al empleado. La retroalimentación constructiva refuerza los puntos fuertes y las tendencias positivas de desempeño del empleado y proporciona una oportunidad de aprendizaje para el empleado cuando el desempeño está por debajo de la expectativa.

La retroalimentación constructiva consiste en descripciones claras de qué tareas desempeñó competentemente el empleado, qué tareas no fueron realizadas al nivel requerido por la expectativa de desempeño, y qué conocimiento o habilidades necesita el empleado para desarrollarse más. La retroalimentación deberá describirse en términos de la norma o del criterio y el desempeño observado, en vez de una opinión (como por ejemplo “correcto, incorrecto”). Comparando y contrastando el desempeño del empleado comparándolo con los criterios reducirá la necesidad del empleado de defender su desempeño y proporcionará una visión equilibrada del resultado de la evaluación.

El desempeño aceptable debería reforzarse recalcando los logros (o competencia) del empleado en comparación con la norma. Un desempeño por debajo de lo aceptable deberá resultar en retroalimentación que se expresa como una oportunidad de mejorar. El evaluador deberá indicar brechas en el desempeño del empleado y describir las brechas en términos de impulsar el desarrollo.

Independientemente del desempeño del empleado en la evaluación, la retroalimentación constructiva deberá incluir recomendaciones para los pasos a dar para adelantar o mejorar el nivel de competencia del empleado. Esas acciones están expresadas en el contexto de un plan de desarrollo, que apunte a que el empleado se capacite o use otros medios de desarrollo para cerrar las brechas y mitigar los riesgos asociados con las brechas.

### 7.8.2 Retroalimentación del empleado

Obtener retroalimentación del empleado también es un factor importante en manejar el resultado de una evaluación. A los empleados se les deberá dar la oportunidad de responder a la retroalimentación proporcionada por el evaluador, formular preguntas y, si corresponde, apelar los resultados de una evaluación.

### 7.8.3 Apelación

Una apelación da al empleado la oportunidad de disputar formalmente el resultado de una evaluación. Un proceso de apelación deberá estar formalmente documentado, con

criterios claramente definidos para las bases sobre las que se presentará, revisará, y aceptará/rechazará una apelación. Para asegurar que se alcance una decisión justa, todas las partes que participan en el proceso de apelaciones deberán comprometerse al mismo nivel de objetividad requerido en el proceso de evaluar el empleado.

Este proceso deberá incluir pasos que establezcan la validez de la apelación, creen visibilidad para la respuesta a la apelación, y documenten el resultado del proceso de apelación. Los resultados de la evaluación, la decisión, la retroalimentación, y la apelación (donde corresponda) deberán documentarse en un sistema de registro de datos.

## **7.9 Cómo cerrar brechas de competencia**

Al empleado se le deberán ofrecer oportunidades para el desarrollo y la reevaluación siempre que se identifique una brecha de competencias. Las oportunidades de desarrollo pueden incluir capacitación en el trabajo, capacitación formal en aulas, ayuda, instrucción con base en computadoras, e instrucción práctica o con simulador. Deberá registrarse/documentarse un plan o cronología para reevaluar al candidato para impulsar al empleado hacia lograr o mantener la competencia.

## **8 Gestión de datos e información**

El mantenimiento de documentos y registros fiables, precisos y recuperables es crucial para la ejecución de un programa de competencias y proporciona una medida de la eficacia del programa. Los resultados de cualquier actividad de evaluación deberá guardarse en una herramienta centralizada que apoye tanto el registro de datos como el proceso de informes.

El propósito de esta sección es el de describir cómo se manejan los datos y la información relacionada con el programa de competencias. Esta sección describe los requisitos generales para la gestión de datos e información.

### **8.1 Información documentada**

Se necesita un sistema de gestión de datos e información para guardar la documentación de competencias, definiciones de competencias, registros del empleados, criterios y resultados de las evaluaciones, planes de desarrollo, y otros registros del empleado relacionados con la competencia.

Entre la información típica del programa que deberá monitorearse está la siguiente:

- Aptitudes e infraestructura
- Roles y responsabilidades del puesto
- Contenidos y metodologías de la evaluación
- Herramientas de evaluación (cuaderno, etc.)
- Resultados de evaluación de competencias



- Resultado y acciones de evaluación
- Implementación del programa y registros de comunicación
- Registros de calificaciones del evaluador

Es importante monitorear la creación y revisión de la documentación que respalda el programa de competencias.

## **8.2 Sistema de mantenimiento de registros**

El sistema de mantenimiento de registros puede ser usado por la empresa como recurso de competencias y solución de gestión del proceso. Además, el sistema de mantenimiento de registros deberá respaldar el monitoreo, informe, y análisis de los datos de competencias de la organización.

El sistema de mantenimiento de datos deberá estar equipado con (o vinculado a) un sistema de gestión de documentos, que podría ayudar a que la versión más reciente de cada documento esté disponible para aquellos que participan en el proceso.

Además de registrar los resultados, las decisiones, y las calificaciones de la evaluación, el sistema de mantenimiento de datos deberá también respaldar la retención de resultados y retroalimentación de las evaluaciones. El desarrollo del empleado está respaldado manteniendo un registro de la comparación/contraste del desempeño del empleado comparado con los criterios, las observaciones de resultados positivos y brechas de desempeño, y las recomendaciones para mejora o desarrollo

## **8.3 Informes**

Deberán desarrollarse informes dentro del sistema de mantenimiento de registros para:

- Monitorear el progreso de implementación del programa de competencias comparado con las metas establecidas
- Monitorear el progreso comparado con metas establecidas para mantener un cierto nivel de competencia a través de toda la organización
- Identificar sistemáticamente los niveles de competencia del personal y su grado de logro de competencias (tanto más altas como más bajas que las expectativas)
- Determinar sistemáticamente “brechas” de competencias a través de roles y tareas de trabajo específicas, permitiendo que el foco se ponga en aquellas áreas para desarrollar competencias.

Estos informes deberían usarse para medir la eficacia del programa de competencias.

## 8.4 Requisitos de confidencialidad e interfaces legales de Recursos Humanos

Los sistemas de gestión de datos e información deberán seguir los requisitos de confidencialidad establecidos por las leyes regionales y la política de la compañía. También es importante consultar con expertos de los departamentos legales y de recursos humanos para identificar puntos de datos del empleados que deberán tratarse como confidenciales. Entre los ejemplos de datos confidenciales pueden figurar datos relacionados con remuneración, acciones disciplinarias, identidad, registros de capacitación, evaluaciones de competencias, y competencia física.

El sistema de mantenimiento de registros puede contener también datos que estén ligados con información privada o propiedad intelectual de la empresa; por lo tanto la confidencialidad puede ser necesaria para ayudar a mantener la ventaja competitiva de la empresa. Como ejemplos podemos mencionar contenido de las evaluaciones, políticas específicas de la compañía, y normas y datos relacionados con identidad, compensación, o acciones disciplinarias, etc.,

El sistema de gestión de datos y de mantenimiento de registros deberá tener los controles apropiados necesarios para manejar y prevenir acceso no autorizado a estos datos.

## 9 Aseguramiento de Calidad

El propósito de esta sección es presentar y describir cómo el aseguramiento de la calidad (QA) se incorpora en un programa de competencias.

La información proporcionada no intenta resolver las decisiones estratégicas de una organización en la adopción de un sistema de gestión de calidad, pero en lugar de eso describe los elementos que conciernen específicamente a la gestión de competencias. Es probable que los elementos analizados puedan estar ya en su lugar y/o incorporados como parte de los sistemas de gestión de calidad que hay en toda la empresa.

### 9.1 ¿Qué es Aseguramiento de Calidad?

Hay muchas definiciones disponibles para aseguramiento de calidad. El siguiente es un ejemplo:

Aseguramiento de Calidad (IADC): Un medio formal de auditorías autosuficientes para verificar conformidad con las políticas y procedimientos publicados, que incluye requisitos y procedimientos de informes para responder a las discrepancias identificadas.

El programa de competencias deberá incluir procedimientos documentados de aseguramiento de calidad para asegurar apego a las políticas y procedimientos del programa.

### 9.2 Componentes del Aseguramiento de Calidad

Como mínimo, el proceso de aseguramiento de calidad deberá asegurar que:



- Se planifiquen y conduzcan auditorías.
- Se apunten las discrepancias para acción correctiva.
- Se planifiquen y aprueben acciones correctivas según se requiera.
- Se implementen, completen, cierren y sean eficaces las acciones correctivas.
- Se definan e implementen las acciones correctivas.
- Se registren, documenten y archiven anotaciones e informes.
- Se comuniquen las lecciones aprendidas.

### **9.3 Auditorías de Aseguramiento de Calidad**

Las auditorías (internas y/o externas) son un método fiable que puede usarse para asegurar comprensión y conformidad con los procesos del programa de competencias. Las auditorías deberán conducirse a intervalos planificados, y se deberá recoger evidencia objetiva para determinar el apego a las políticas y procedimientos. Proporcionan los medios para asegurar que el sistema de gestión de competencias de una organización se implemente y mantenga eficazmente. Entre los ejemplos de auditorías pueden mencionarse una auditoría global, una auditoría de prestación de servicios, auto evaluación de un sitio, y auditorías de fabricación. La evidencia de auditorías y conclusiones de las auditorías deberán registrarse y estar disponibles para revisión.

## **10 Validez y fiabilidad de las evaluaciones de competencias**

La validez de las evaluaciones y la fiabilidad de los evaluadores son importantes para el éxito de un programa de competencias.

### **10.1 Validez**

Construir validez—Se relaciona con el enfoque de evaluación tomado para validar la competencia requerida en el contexto del ambiente de trabajo. Dicho en pocas palabras, ayuda a que usted determine si está midiendo lo que intenta medir.

Validez relacionada con el criterio—Capacidad de demostrar una relación entre la evaluación de competencias y algún resultado significativo del trabajo (desempeño, seguridad, huellas de auditorías, etc.).

### **10.2 Verificación**

La verificación es el proceso de monitorear y asegurar una aplicación consistente de las herramientas de evaluación por parte de los evaluadores y de la calidad de los registros de evaluación.

Una organización deberá definir un proceso de verificación e identificar quién deberá prestar servicios como verificador.

Un resumen de los pasos de verificación pueden ser los siguientes:

1. Elegir una frecuencia y estrategia de muestreo apropiadas para revisar las evaluaciones que sean representativas del desempeño del evaluador.
2. Identificar registros que no cumplen con la norma.
3. Corregir los registros que no cumplen con la norma.
4. Revisar los resultados de la verificación e identificar áreas por mejorar, lecciones aprendidas, y mejores prácticas.
5. Proporcionar retroalimentación a los evaluadores para ayudarlos a mejorar su desempeño.

### **10.3 Fiabilidad**

La evaluación de competencias se apoya en que los evaluadores apliquen consistentemente el proceso de evaluación y de documentación. El trabajo del Verificador en monitorear consistencia y calidad de las evaluaciones ayuda a establecer la fiabilidad del proceso de evaluación.

## **11 Plan de implementación**

Esta sección está orientada a comunicar y ratificar la importancia de un plan de implementación en asegurar de que usted tenga un exitoso lanzamiento de su programa de competencias. La información en esta sección tiene elementos que han demostrado estar incorporados en una implementación exitosa.

### **11.1 Propósito**

El plan de implementación proporciona un marco que asegura que el programa de competencias sea lanzado eficazmente. Debería tener una declaración clara del propósito del programa, el proceso de implementación, los roles del personal que estará involucrado, y una comunicación de las expectativas.

Entre los beneficios de una implementación exitosa figuran los siguientes:

- Mejorar la eficacia (tiempo, dinero) para implementar el programa a partes relevantes de la organización.
- Mejorar la comprensión y adopción del programa por parte de los empleados que lo estarán usando.
- Aumentar la consistencia de la aplicación de las políticas y procedimientos que resulten en un resultado deseado del programa de competencias.



## 11.2 Roles clave durante la implementación

Ver la *Sección 13 Personal de Apoyo* para la identificación de personal clave con responsabilidades para la implementación del programa de competencias.

## 11.3 Elementos de un Plan de Implementación

Estrategia de lanzamiento—Define quién, qué, cuando, dónde, por qué, y cómo del proceso de lanzamiento.

Estrategia de comunicación—Define cómo y a quién se comunican las decisiones y requisitos. También asegura que el programa de competencias, sus procesos, y su progreso sea comunicado y esté visible para todos los individuos que tienen alguna función en el mismo.

Las organizaciones deberán tener una metodología definida para comunicar los procesos de implementación y el progreso, y un medio para monitorear esta comunicación para asegurar de que esté teniendo lugar. Las organizaciones deberán además determinar proactivamente la comprensión que tiene el empleado de los procesos.

Casos de mercadotecnia y negocios--Incluye los siguientes elementos:

- Una explicación de los beneficios para los empleados – Esta información se comunica directamente con los empleados individuales para obtener su “aceptación” del nuevo programa. Le dice al empleado “¿qué en él para mí?”
- Una explicación de los beneficios para la empresa
- Establecimiento de un caso para la acción

Medidas del éxito—aquellos puntos necesarios para una implementación eficaz del programa. Responde a las preguntas del tipo “¿Qué forma tiene el éxito?”

Los siguientes factores o indicadores de éxito deberán estar presentes en el lanzamiento del nuevo Programa para identificar si la implementación está cumpliendo las expectativas del programa:

- Los recursos correctos están establecidos
- Hay comunicación / capacitación
- La comprensión y aplicación del programa sigue los procesos y procedimientos
- La generación de los resultados esperados aumenta la competencia y afecta los resultados comerciales (KPI)
- La retroalimentación de todos los niveles dentro de la organización comunica el buen estado del programa de competencias



---

#### **11.4 Gestión de cambios (MOC, por sus siglas en inglés)**

Para implementar y sostener eficazmente cualquier programa nuevo, deberá establecerse un firme proceso/plan de gestión de cambios (MOC). El personal de Aseguramiento de Calidad deberá manejar los cambios, pero todas las partes interesadas deberán comprometerse e involucrarse en el proceso.



## 12 Estrategia de capacitación

Los programas de competencias deberán tener capacitación para todos los individuos que tienen responsabilidades clave en el programa (empleados, evaluadores, gerentes, etc.). (Ver la Tabla 3 para una lista de roles del programa.) Los elementos de la estrategia de capacitación deben tener:

- Procesos y procedimientos
- Control de documentos, mantenimiento de registros, y confidencialidad
- Un marco para respaldo continuo y procedimientos de auditoría para asegurar un eficaz éxito después de la implementación
- Un sistema para recibir retroalimentación de los gerentes de línea y consumidores finales del programa para promover una mejora continua.

## 13 Personal de apoyo

Se necesita identificar personal adicional para diseñar, implementar, y sostener el programa de aseguramiento de la competencia. Independientemente de la estructura de la organización, necesitarán resolverse las siguientes responsabilidades funcionales:

- Liderazgo del proyecto
- Expertos en los temas
- Recursos humanos
- Operaciones
- Informática
- Personal de Comunicaciones/Mercadotecnia

Ver la Tabla 3 para un listado de roles y responsabilidades clave para el programa de competencias.

**Tabla 3: Roles y responsabilidades clave para un Programa de**

Rol	Fase de diseño	Fase de implementación	Fase de sostenimiento
<p><b>Patrocinador ejecutivo / Gerencia principal:</b>                      El “patrocinador” del nuevo Programa, generalmente los encargados de las decisiones en el nivel con más antigüedad, cuyo rol principal es proporcionar la visión, el contexto, y el apoyo visible para el Programa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Define/aprueba el propósito y el alcance del programa de competencias.</li> <li>Trabaja con el Equipo del Proyecto/Junta directiva para determinar el impacto del programa de competencias en la gestión de desempeño en toda la organización.</li> <li>Aprueba las partes interesadas.</li> <li>Aprueba el presupuesto.</li> <li>Aprueba los recursos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comunica la visión y el contexto.</li> <li>Demuestra apoyo visible para el Programa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mantiene un compromiso documentado a nivel corporativo asegurando la competencia, la participación de la gerencia en el proceso, y la provisión de recursos adecuados para apoyar el programa.</li> <li>Monitorea el impacto del programa en el desempeño de la actividad comercial.</li> <li>Proporciona regularmente inversión financiera en el Programa.</li> </ul>
<p><b>Junta directiva / Control administrativo:</b>                      Organismo que generalmente consiste en individuos de varios Grupos Funcionales</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asegura igualdad en la toma de decisiones.</li> <li>Representa a las partes interesadas.</li> <li>Valida dirección, misión, propósito, visión y objetivo del programa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mantiene la atención a las actividades de implementación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proporciona dirección para la mejora continua del Programa.</li> <li>Gestiona el cambio organizativo en lo que afecta al Programa.</li> </ul>
<p><b>Gerente de Programa</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseña el programa y define los elementos.</li> <li>Crea el marco del Programa.</li> <li>Trabaja con el Patrocinador Ejecutivo / Gerencia Principal para determinar el impacto del programa de competencias en el desempeño de la actividad comercial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proporciona orientación al equipo de implementación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lidera el Programa de mejora continua.</li> <li>Mantiene la capacidad de recursos del Programa.</li> </ul>

Rol	Fase de diseño	Fase de implementación	Fase de sostenimiento
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lidera la etapa de diseño del programa.</li> <li>Define los roles y responsabilidades requeridas para apoyar el marco del Programa.</li> <li>Dirige equipos multifuncionales incluyendo la comunicación con mercadotecnia.</li> </ul>		
<p><b>Equipo de implementación:</b>  <i>(Éstos pueden ser o no los mismos individuos que están en el Equipo del Proyecto / Junta Directiva.)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementa la comunicación y lanza el plan, destacando los beneficios del Programa, se prepara para escuchar y discutir preocupaciones, antes de la implementación completa del programa.</li> <li>Se comunica con las partes interesadas (en ambas direcciones), obtiene participación, confianza, y compromiso.</li> <li>Educa a los “evaluadores” sobre cómo observar, completar, y proporcionar retroalimentación sobre las competencias.</li> <li>Educa a los “evaluadores sobre lo que esperar antes, durante, y después del período de evaluaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lidera la etapa de implementación del programa.</li> <li>Trabaja con gerentes en desarrollar e implementar planes de desarrollo de empleados.</li> <li>Se asocia con el Líder o Promotor de Implementación Local.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asegura que se tomen acciones sobre la retroalimentación de modo que todo lo aprendido, positivo y negativo, se capte y se aplique para mejorar y sostener el programa.</li> <li>Asegura que las lecciones aprendidas y las mejores prácticas se incorporen.</li> </ul>
<p><b>Líder / Promotor local de implementación:</b>  <i>El “experto” asignado para implementar el nuevo Programa</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proporciona retroalimentación desde una perspectiva de negocios y aplicaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asegura que exista la infraestructura para la implementación.</li> <li>Proporciona capacitación para el usuario final.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identifica las mejoras.</li> <li>Impulsa la retroalimentación de los gerentes de línea y usuarios finales a la Junta Directiva, Línea de Operaciones, y otras partes interesadas.</li> </ul>

Rol	Fase de diseño	Fase de implementación	Fase de sostenimiento
<p><i>Un ejemplo de representante de gerentes de línea y usuarios finales impactados por el Programa</i></p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporciona apoyo técnico continuo.</li> <li>• Informa sobre el progreso de la implementación.</li> <li>• Proporciona apoyo para auditorías.</li> <li>• Evalúa el plan de lanzamiento.</li> </ul>	
<p><b>Operaciones / Línea comercial:</b>  <i>La población total de gerentes y empleados de línea impactados por el nuevo Programa</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asegura que la competencia esté ligada al desempeño comercial (por ejemplo, mediciones).</li> <li>• Comunica el impacto de la competencia en la operación comercial.</li> <li>• Define o ayuda a identificar/definir y/o desarrollar competencias.</li> <li>• Proporciona expertos en los temas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoya el desarrollo de competencias como un impulsor comercial clave.</li> <li>• Apoya y participa activamente en el proceso de competencias.</li> <li>• Monitorea el progreso del Plan de Desarrollo y cierra las brechas identificadas (micro concepto).</li> <li>• Marca el rumbo mediante el ejemplo del supervisor.</li> <li>• Observa y evalúa la competencia.</li> <li>• Se compromete y se hace cargo de los resultados de la evaluación de competencias.</li> <li>• Desarrolla y trabaja con otros grupos para diseñar e implementar planes de desarrollo de empleados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibe retroalimentación de los gerentes de línea y usuarios finales.</li> <li>• Conduce autoevaluaciones.</li> <li>• Monitorea el progreso del plan de desarrollo y cierra las brechas identificadas</li> <li>• Marca el rumbo mediante el ejemplo del supervisor.</li> <li>• Cumple con regulaciones y políticas, y asegura que la gente se desarrolle con base en sus funciones y responsabilidades.</li> <li>• Audita o supervisa el proceso de auditoría.</li> </ul>

<b>Rol</b>	<b>Fase de diseño</b>	<b>Fase de implementación</b>	<b>Fase de sostenimiento</b>
<b>Expertos en temas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporciona la pericia de experto en el tema durante la definición y el desarrollo del contenido.</li> <li>• Desarrolla y revisa el programa de competencias.</li> <li>• Desarrolla herramientas de evaluación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sirve como un evaluador.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporciona retroalimentación sobre actualizaciones de contenido y mejora continua.</li> <li>• Verifica y analiza los resultados de evaluaciones, revisa la calidad.</li> </ul>
<b>Departamento de Calidad / Gestión de Cambios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrolla los criterios para auditorías.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evalúa el plan de lanzamiento e identifica mejoras.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realiza auditorías de calidad.</li> <li>• Gestiona cambios en el programa.</li> </ul>
<b>Recursos Humanos / Informática</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporciona aportes para asegurar que el programa cumple con los requisitos legales/regulatorios.</li> <li>• Proporciona recomendaciones para tecnologías de apoyo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoya el sistema de mantenimiento de registros durante la implementación.</li> <li>• Proporciona capacitación para el sistema.</li> <li>• Hace de interfaz con los procesos de la gente con el programa de aseguramiento de las competencias (gestión de talento).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitorea los resultados de las competencias.</li> <li>• Mantiene los registros del personal.</li> <li>• Comunica los requisitos de los puestos de trabajo.</li> <li>• Mantiene la infraestructura.</li> </ul>
<b>Evaluadores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibe capacitación sobre las metodologías de evaluación que se usarán.</li> <li>• Prepara las listas de verificación y otras herramientas de evaluaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar las evaluaciones.</li> <li>• Registra los resultados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora los procesos de evaluación, según sea necesario.</li> </ul>

---

<b>Rol</b>	<b>Fase de diseño</b>	<b>Fase de implementación</b>	<b>Fase de sostenimiento</b>
<b>Verificadores</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Recibe capacitación sobre el proceso de verificación de registros.</li><li>• Desarrolla una lista de verificación de registros por verificar.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Vigila que los procesos se estén siguiendo y que los registros se estén manejando de acuerdo a los procesos del programa y a la política de la empresa.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Verifica la precisión y validez de los registros.</li><li>• Informa sobre conclusiones o incumplimientos.</li></ul>



## 14 Demostración de competencias a terceros

El propósito de esta sección es presentar un proceso simple y una pauta de demostración que las organizaciones pueden seguir para demostrar la competencia de su fuerza laboral a terceros, tanto clientes como reguladores, o el público.

### 14.1 Proceso de demostración

La industria de petróleo y gas se apoya en contribuyentes individuales o equipos de individuos que entregan activos, productos, o prestan servicios mientras satisfacen los requisitos de seguridad, medio ambiente, y calidad.

Los terceros solicitan una demostración de la competencia de la fuerza laboral como mecanismo para manejar el riesgo asociado con el personal y para construir confianza en la organización. Puede requerirse que la organización proporcione evidencia en muchas ocasiones a través de la sociedad comercial.

En la práctica, el propósito de cada demostración difiere dependiendo en su coordinación. Los siguientes son ejemplos de cómo el propósito depende de la coordinación:

- Durante la fase de contacto previo, el propósito es de demostrar que la empresa tiene la capacidad de fuerza laboral para satisfacer los requisitos contractuales propuestos.
- Durante la ejecución del contrato, el propósito es el de demostrar que una empresa está sosteniendo la capacidad de su fuerza laboral.
- Durante la entrega de activos de individuos, productos o prestación de servicios, el propósito es el de demostrar que unos individuos en particular son competentes para proporcionar los activos, productos, o prestar los servicios en el momento señalado.

El proceso de demostración proporciona evidencia de que:

- La empresa posee un programa sólido.
- Los individuos entienden el programa.
- El programa se aplica consistentemente a través de toda la organización.
- La empresa y la fuerza laboral son competentes.

### 14.2 Directriz para demostraciones

La directriz para demostraciones se compone de tres listas de verificación cronológicas. Cada lista de verificación contiene la mínima evidencia que puede proporcionarse según el propósito de cada demostración.



Es importante reconocer y respetar el hecho de que: (1) los registros de competencia de un empleado son confidenciales, y (2) las declaraciones de competencia y los materiales asociados son propiedad intelectual de la empresa.

### **14.2.1 Antes del contrato**

Es probable que esta demostración se aplique durante el proceso de licitación. El propósito es el de demostrar que la empresa tiene la capacidad de fuerza laboral para satisfacer los requisitos propuestos para la asociación.

La metodología recomendada a usar por parte de la organización es la de demostrar que posee un sólido programa de competencias.

Los ejemplos de evidencia pueden presentarse en un formulario impreso en papel de la siguiente manera:

- Descripción del compromiso documentado de la empresa con la capacitación y el desarrollo de competencias
- Reseña del programa de competencias
- Reseña del proceso de evaluación y de las calificaciones del evaluador

Si el programa de competencias de la organización ha sido acreditado por un organismo externo reconocido, generalmente el certificado de acreditación reemplazará la necesidad de presentar esta evidencia.

Notar que en relación con la información del empleado individual, la hoja de vida (o Curriculum Vitae, documentos específicamente preparados para el dominio público) es el formato más relevante en este momento, no los registros de competencia.

### **14.2.2 Ejecución del Contrato**

Esta demostración está generalmente asociada con una auditoría externa y puede aplicarse en cualquier momento. El propósito de esta demostración es el de establecer que la empresa puede sostener la asociación comercial con la capacidad de su fuerza laboral.

La metodología recomendada para usar por parte de la organización es demostrar que hay procesos de competencias establecidos, que los empleados entienden esos procesos, y que ellos están siguiendo esos procesos.

Como ejemplos de evidencia que puede exhibirse para demostrar que hay procesos establecidos figuran los siguientes:

- Descripción del compromiso documentado de la empresa con la capacitación y el desarrollo de competencias
- Descripción detallada del programa de competencias
- Descripción detallada del proceso de evaluación y de los requisitos de calificación del evaluador



Como ejemplos de evidencia que puede exhibirse para demostrar que los empleados entienden el programa de competencias figuran los siguientes:

- Demostración del compromiso y de la responsabilidad por el programa por parte de la gerencia a través de la conducción de entrevistas
- Capacitación para el programa de competencia y registros de comunicación
- Apego a los procesos del programa de competencias entrevistando individuos que prestan servicio en roles del proceso (empleado, evaluador, gerente)

Como ejemplos de evidencia que puede exhibirse para demostrar que los empleados aplican los procesos de competencias figuran los siguientes:

- Demostración del “sistema de competencias” usando un perfil de competencia de un empleado seleccionado al azar para verificar la validez de los registros
- Registros aleatorios de aptitud y cualificación del evaluador

Como práctica general, los registros de competencia del empleado deberán mostrarse al auditor, pero no divulgarse en forma digital o impresa en papel, porque se trata de información confidencial.

### **14.2.3 Presentación de activos, productos y prestación de servicios de individuos**

Esta demostración está generalmente asociada con la selección de empleados al momento de entrega de activos, producto o prestación de servicios. El propósito es el de demostrar que ciertos individuos en particular son competentes al momento de la entrega de productos y servicios.

La metodología recomendada a usar por parte de la organización es la de demostrar que el personal puede realizar sus funciones laborales bajo las condiciones de trabajo específicas que encontrará.

Como ejemplos de evidencia que puede presentar la organización para demostrar que la información de competencias se usa para asegurar la aptitud de los empleados para una instancia específica de trabajo figuran los siguientes:

- Descripción detallada de los procesos de aseguramiento
- Lista de los individuos competentes por función de trabajo que realizarán el trabajo

## **15 Bibliografía / Referencias**

Las siguientes fuentes se consultaron para desarrollar estas directrices o se recomiendan como recursos para desarrollar un programa de competencias:

- Leuro, J. y Kruger, T. Desarrollo de una Competencia Impulsada por los Negocios y un Programa de Desarrollo de Empleados para Ofrecer Resultados Comerciales Superiores y Satisfacer los Requisitos Regulatorios. Disertación SPE 159367 presentada en la Conferencia y Exhibición Técnica Anual de la SPE, San Antonio, Texas, USA, 8–10 octubre de 2012. <http://dx.doi.org/10.2118/159367-MS>.
- Leuro, J. y Kruger, T. La Implemmentación Exitosa de un Programa de Competencias en una Gran Organización Global: Estudio de un Caso. Disertación SPE 166638 presentada en la Conferencia y Exhibición de Petróleo y Gas Costa Afuera en Europa de la SPE, sostenida en Aberdeen, Reino Unido, 3-6 septiembre de 2013. <http://dx.doi.org/10.2118/166638-MS>.
- Leuro, J. y Kruger, T. Demostración de la Competencia de la Fuerza Laboral. Disertación IPTC-17353 presentada en la Conferencia Internacional de Tecnología de Petróleo sostenida en Doha, Qatar, 20–22 enero de 2014.
- Proceso Gestión de Cambios de Halliburton.
- Especificación API Q2. “Especificación para Requisitos de un Sistema de Gestión de Calidad para Organizaciones de Abastecimiento de Servicios para las Industrias del Petróleo y Gas Natural.” Primera Edición, diciembre de 2011.
- API RP 75 “Práctica Recomendada para el Desarrollo de un Programa de Gestión de Seguridad y Medio Ambiente para Operaciones y Plantas Costa Afuera.” Tercera Edición, mayo de 2004.
- City & Guilds. Orientación sobre Calificaciones Internas para Aseguramiento de Calidad Agosto 23 de 2012
- ISO 9001:2008. Sistemas de Gestión de Calidad – Requisitos (Número de Referencia ISO/FDIS9001:2008[E]).
- ISO 29001:2010. Industrias de Petróleo, Petroquímica y Gas natural – Sistemas de gestión de calidad específicos para sectores – Requisitos para organizaciones de abastecimiento de productos y servicios (Número de Referencia ISO/TS 29001:2010[E]).
- ISO/DIS 10018. “Gestión de Calidad: Directrices para Participación y Competencias de la Gente.” Borrador ISO, noviembre de 2011.
- ISO 10018:2012[EN] definición de competencia.
- OPITO. Estándar de Capacitación del Verificador Interno (Código de Estándar de OPITO: 9020).
- OPITO. Estándar de Capacitación del Evaluador de Competencias (Código de Estándar de OPITO: 9018).
- SQA. Unidad L&D11 Monitorear Internamente y Mantener la Calidad de la Evaluación del Sitio de Trabajo (Código de Publicación: FD43 04).
- SQA. Verificación interna: Una Guía para los Centros que ofrecen Calificaciones SQA (Código de Publicación: FA5291).
- SQA. Unidad L&D12 Monitorear Externamente y Mantener la Calidad de la Evaluación del Sitio de Trabajo (FD44 04).



- SQA. Guía para Verificación Externa para Centros (Código de Publicación: FA5241).
- SQA. Manual para Verificadores Externos NQ (Código de Publicación: FA2063).
- Centro de Capacitación y Evaluación ARC Escocia - Estrategia de Muestreo SVQ.
- COGNET. Directrices para Sistemas de Gestión de Competencias para Sitios de Refinación, Venta y Distribución de Petróleo.

### **AVISO**

Este documento fue diseñado por el Comité de desarrollo de la Fuerza Laboral de la IADC con el objeto de proporcionar orientación a los miembros para desarrollar programas internos de competencias.

Este documento está diseñado para el usuario final, sin la intención de que sea usado para aquellos que ofrecen servicios de asesoramiento o similares basados en honorarios y relacionados con el desarrollo de programas de competencias para la venta.

La información contenida en este documento es una compilación de investigación, puntos de vista de los miembros, y éxitos y fracasos en la implementación de programas internos de competencias. El contenido representa los puntos de vista de las empresas miembros de la IADC que contribuyeron al desarrollo del contenido y se basa en parte en los éxitos y fracasos en la implementación de programas internos de competencias.

Este documento puede imprimirse desde el sitio Web del Comité de Desarrollo de la Fuerza Laboral de la IADC en <http://www.iadc.org/workforce-development-committee>.

Copyright © 2015 International Association of Drilling Contractors

## **ASOCIACIÓN INTERNACIONAL DE CONTRATISTAS DE PERFORACIÓN**

P.O. Box 4287  
Houston, Texas 77210-4287

TELÉFONO: +1.713.292.1945

FAX: +1.713.292.1946

CORREO ELECTRÓNICO: *competence@iadc.org*

SITIO WEB: *http://www.iadc.org*

---