
**Administración de Calidad —
Lineamientos para administración de
competencias y desarrollo de las
personas**

Este documento consiste sólo de una interpretación al español y es una copia libre de la Norma Internacional original publicada por ISO en Diciembre-2019. Sólo debe considerarse como una consulta. El único documento oficial es el publicado originalmente en inglés y/o español por ISO mismo.



Contenido

Página

Prefacio.....	iv
Introducción	v
1 Alcance.....	1
2 Referencias normativas.....	1
3 Términos y definiciones	1
4 Administración de competencias.....	2
4.1 Generalidades	2
4.2 Determinación de necesidades de competencia.....	2
4.2.1 Competencias organizacionales	2
4.2.2 Competencias de equipos o grupos.....	3
4.2.3 Competencias individuales.....	3
4.3 Evaluación de competencias actuales y necesidades de desarrollo	3
5 Administración de competencias y desarrollo de la gente.....	3
5.1 Generalidades	3
5.2 Planeación	4
5.3 Estructura de un programa	4
5.4 Acciones.....	4
5.5 Roles y responsabilidades.....	5
5.6 Evaluación de impactos en la administración de competencias y los programas de desarrollo de la gente	5
5.6.1 Generalidades.....	5
5.6.2 Evaluación del nivel organizacional, de equipo, de grupo o individual	6
5.7 Determinación de competencias y necesidades futuras de desarrollo de la gente	6
Bibliografía	8

Prefacio

ISO (la Organización Internacional de Normalización) es una federación mundial de organismos nacionales de normalización (organismos miembros de ISO). El trabajo de preparación de Normas Internacionales se lleva a cabo normalmente a través de los comités técnicos de ISO. Cada organismo miembro interesado en un tema para el que se haya establecido un comité técnico tiene derecho a estar representado en ese comité. Las organizaciones internacionales, gubernamentales y no gubernamentales, en coordinación con ISO, también participan en el trabajo. ISO colabora estrechamente con la Comisión Electrotécnica Internacional (IEC) en todos los asuntos de normalización electrotécnica.

Los procedimientos utilizados para desarrollar este documento y aquellos previstos para su mantenimiento posterior se describen en las Directivas ISO / IEC, Parte 1. En particular, debieran tenerse en cuenta los diferentes criterios de aprobación necesarios para los diferentes tipos de documentos ISO. Este documento fue redactado de acuerdo con las reglas editoriales de las Directivas ISO / IEC, Parte 2 (ver www.iso.org/directives).

Se llama la atención sobre la posibilidad de que algunos de los elementos de este documento puedan estar sujetos a derechos de patente. ISO no debe ser responsable de identificar ninguno o todos los derechos de patente. Los detalles de cualquier derecho de patente identificado durante el desarrollo del documento estarán en la Introducción y / o en la lista ISO de declaraciones de patente recibidas (ver www.iso.org/patents).

Cualquier nombre comercial utilizado en este documento es información proporcionada para la conveniencia de los usuarios y no constituye un respaldo.

Para obtener una explicación de la naturaleza voluntaria de las normas, el significado de los términos y expresiones específicos de ISO relacionados con la evaluación de la conformidad, así como información sobre la adhesión de ISO a los principios de la Organización Mundial del Comercio (OMC) en los Obstáculos Técnicos al Comercio (OTC) ver www.iso.org/iso/foreword.html.

Este documento fue preparado por el Comité Técnico ISO / TC 176, Administración de la calidad y aseguramiento de la calidad, Subcomité SC 3, Tecnologías de apoyo, en colaboración con el Comité Técnico ISO / TC 260, *Administración de Recursos humanos*.

Esta segunda edición anula y reemplaza la primera edición (ISO 10015: 1999), que ha sido revisada técnicamente. Los principales cambios en comparación con la edición anterior son los siguientes :

- a) el documento ha sido reestructurado para una alineación más cercana con la familia ISO 9000 ;
- b) se ha actualizado para ayudar a una organización a determinar sus necesidades de competencia a intervalos planeados;
- c) se ha clarificado aún más la administración/gestión de competencias.

Cualquier retroalimentación o preguntas sobre este documento debiera dirigirse al organismo nacional de normalización del usuario. Puede encontrar una lista completa de estos organismos en www.iso.org/members.html.

Introducción

Las personas son esenciales para las organizaciones. El **desempeño organizacional** depende de cómo se utilicen las **competencias de las personas en el trabajo**. La administración de competencias y el desarrollo de personas a nivel organizacional, de equipo, grupal e individual son necesarios para que las organizaciones tengan éxito.

La administración de competencias y el desarrollo de personas están claramente vinculados: el desarrollo de personas es parte de la administración de competencias y las personas competentes requerirán desarrollo. Estos dos constructos están interrelacionados y, en muchos sentidos, son inseparables.

La aplicación de procesos planeados y sistemáticos para la administración de competencias y el desarrollo de personas hace una contribución importante para ayudar a las organizaciones a mejorar sus capacidades, cumplir con su dirección estratégica y lograr los resultados previstos. La administración de las competencias tiene una importancia significativa para mejorar las capacidades de la organización para crear y entregar valor.

Los principios de administración de calidad que subyacen a la familia de normas ISO 9000 (de la que forman parte la familia de normas ISO 10001 a ISO 10019) enfatizan la importancia de contar con personas competentes y una cultura que fomente el crecimiento y desarrollo futuro.

Este documento proporciona una guía para ayudar a las organizaciones y a su personal a abordar cuestiones relacionadas con la administración de competencias y el desarrollo de personas. Puede aplicarse siempre que se requiera orientación para interpretar referencias a personas competentes / desarrolladas dentro de la familia de sistemas de administración de calidad ISO 9000, o cualquier otra norma/estándar de sistemas de administración, ej., administración de riesgos, administración ambiental.

Este documento proporciona una guía para ayudar a las organizaciones a gestionar las competencias y desarrollar a su gente. La [Figura 1](#) describe un proceso para esto.

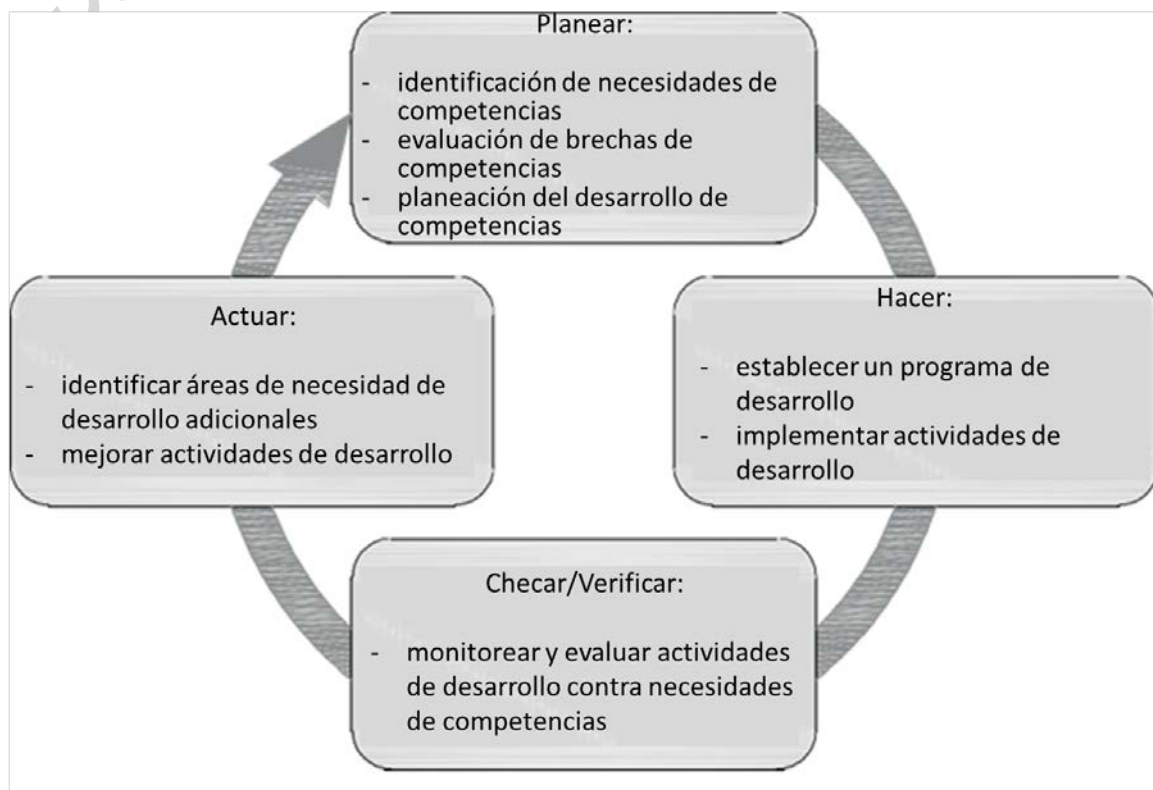


Figura 1 — Un proceso para administrar competencias y desarrollar a la gente

Administración de calidad — Lineamientos para administración de competencias y desarrollo de las personas

1 Alcance

Este documento ofrece lineamientos para que una organización establezca, implemente, mantenga y mejore sistemas de administración de competencias y desarrollo de personas para afectar positivamente los resultados relacionados con la conformidad de los productos y servicios y las necesidades y expectativas de las partes interesadas relevantes.

Este documento es aplicable a todas las organizaciones independientemente de su tipo o tamaño. No agrega, cambia o modifica de otra manera los requerimientos para la familia ISO 9000 o cualquier otra norma.

2 Referencias normativas

Los siguientes documentos se mencionan en el texto de tal manera que parte o todo su contenido constituye requerimientos de este documento. Para las referencias con fecha, sólo aplica la edición citada. Para referencias sin fecha, se aplica la última edición del documento de referencia mismo (incluidas las enmiendas).

ISO 9000: 2015, *Sistemas de administración de calidad — Fundamentos y vocabulario*

3 Términos y definiciones

Para propósitos de este documento, se aplican los términos y definiciones dados en ISO 9000: 2015 y los siguientes.

ISO e IEC mantienen bases de datos terminológicas para su uso en normalización en las siguientes direcciones:

- Plataforma de navegación ISO Online: disponible en <https://www.iso.org/obp>
- IEC Electropedia: disponible en <http://www.electropedia.org/>

3.1

competencia

habilidad o capacidad para aplicar *conocimientos* (3.4) y *habilidades* (3.3) para lograr resultados esperados

[FUENTE: ISO 9000: 2015, 3.10.4, modificado — Se han eliminado las notas de entrada.]

3.2

desarrollo de la gente (de las personas)

aliento o estímulo a empleados para adquirir *competencias* (3.1) nuevas o avanzadas, creando oportunidades de aprendizaje y entrenamiento, y en circunstancias de desplegar resultados que se hayan adquirido

3.3

habilidad

capacidad aprendida para ejecutar una tarea con una expectativa especificada

[FUENTE: ISO 30401: 2018, 3.30]

3.4

conocimiento

Recurso o activo humano u organizacional que permite decisiones y acciones efectivas en contexto.

[FUENTE: ISO 30401: 2018, 3.25, modificado — Se han eliminado las notas de entrada.]

4 Administración de competencias

4.1 Generalidades

Al considerar las necesidades de competencias, las organizaciones debieran determinar las competencias requeridas para lograr los resultados previstos, a nivel organizacional, de equipo, de grupo e individual, teniendo en cuenta:

- a) el contexto de la organización: cambios en aspectos clave externos/internos y las necesidades y expectativas de las partes interesadas relevantes que afecten significativamente las necesidades de competencias;
- b) el impacto potencial de la falta de competencias en los procesos y la efectividad del sistema de administración;
- c) reconocimiento de los niveles individuales de competencias en relación con la capacidad para desempeñar funciones específicas;
- d) oportunidades para utilizar competencias específicas disponibles en el diseño de funciones, procesos y sistemas relacionados con el trabajo.

La administración de competencias debiera considerar todos los procesos, funciones y niveles de la organización. La determinación de lo que se necesita debiera comenzar evaluando los niveles actuales de competencias, incluidas las limitaciones, y manteniendo información documentada sobre las necesidades específicas de competencias, según corresponda. La organización debiera determinar sus necesidades de competencias a intervalos planeados y en respuesta a cambios en su contexto.

Las organizaciones pueden optar por utilizar proveedores externos para llevar a cabo cualquier actividad, incluido un análisis para determinar las necesidades de competencias y evaluar los niveles de competencias actuales, tal como se cubre en este documento. Si una organización utiliza un proveedor externo, debiera garantizar el seguimiento y la evaluación adecuados de las actividades.

4.2 Determinación de necesidades de competencias

4.2.1 Competencias organizacionales

Las competencias se ven afectadas directamente por el contexto de la organización.

Al determinar los tipos y el nivel de competencias necesarias, la organización debiera considerar, por ejemplo:

- a) Aspectos clave externos (por ejemplo, requerimientos legales y reglamentarios, avances tecnológicos);
- b) factores internos (por ejemplo, misión, visión, objetivos estratégicos, valores y cultura de la organización, rango de actividades o servicios, disponibilidad de recursos, conocimiento organizacional);
- c) necesidades y expectativas de las partes interesadas relevantes (por ejemplo, reguladores, clientes, sociedad).

La información documentada debiera mantenerse y/o retenerse según corresponda para respaldar y demostrar:

- necesidades de competencias:
 - organizacionales relacionado con la organización misma;
 - de equipo (equipo establecido o más logros informales del entrenamiento de grupo);
 - individuales (calificaciones, resultados de desempeño/evaluaciones);
- programas de desarrollo y otras iniciativas;
- evaluación del impacto del desarrollo de competencias y acciones asociadas.

4.2.2 Competencias de equipo o grupos

Dentro de la organización, los diferentes equipos o grupos necesitarán competencias diferentes según las actividades que realicen y los resultados esperados.

Al determinar las diferentes necesidades de un equipo o grupo, la organización debiera considerar:

- a) liderazgo;
- b) objetivos del equipo o grupo y resultados esperados;
- c) actividades, procesos y sistemas;
- d) estructura del equipo o grupo: jerarquía, número de personas y roles y responsabilidades;
- e) la cultura del equipo o del grupo y la capacidad de cooperar, colaborar y cultivar respeto.

4.2.3 Competencias individuales

Los requerimientos de competencias individuales debieran determinarse en todos los niveles de la organización para garantizar que cada rol o función diferente sea efectivo.

Para determinar las competencias individuales, la organización debiera considerar:

- a) requerimientos de competencias externas;
- b) roles y responsabilidades;
- c) actividades relacionadas con roles o funciones;
- d) comportamientos (por ejemplo, inteligencia emocional, capacidad para mantener la calma en una crisis, capacidad para mantener la concentración durante el trabajo monótono, capacidad para trabajar de manera cooperativa dentro de un equipo directo y en toda la organización o con los clientes).

4.3 Evaluaciones de competencias actuales y necesidades de desarrollo

La organización debiera revisar sus niveles de competencias actuales comparándolas con las necesidades de competencia requeridas según se determina en [4.2](#) a nivel organizacional, de equipo, de grupo e individual para establecer si es necesario y donde se necesita tomar acciones para cumplir con necesidades de competencias.

La organización debiera:

- a) considerar los niveles de competencias existentes;
- b) comparar estos con los niveles de competencias requeridos;
- c) utilizar el pensamiento basado en riesgos para priorizar acciones para abordar las brechas de competencias.

5 Administración de competencias y desarrollo de la gente

5.1 Generalidades

Las necesidades de competencias organizacionales pueden satisfacerse desarrollando las competencias de equipos, grupos e individuos. Las necesidades de competencias identificadas debieran estar relacionadas con el desarrollo de las personas. Debieran identificarse y planearse deficiencias tales como requerimientos de competencias futuros previsible.

El desarrollo de las personas debiera estar relacionado con:

- a) las necesidades de competencia determinadas para lograr la competencia en la organización en todos los niveles;
- b) las necesidades de competencia determinadas por los individuos como parte de sus objetivos de desarrollo personal.

Permitir que las personas alcancen los objetivos de desarrollo personal, así como satisfacer las necesidades de competencias de la organización, contribuirá al compromiso de las personas y a una cultura de calidad efectiva. Ver norma **ISO 10018** [2] para obtener guías sobre el compromiso de la gente.

5.2 Planeación

Al planear las actividades de desarrollo de competencias, la organización debiera:

- a) determinar objetivos de desarrollo específicos (para abordar una brecha de competencias o una necesidad de desarrollo personal);
- b) considerar actividades de desarrollo relevantes;
- c) determinar criterios para monitorear y evaluar los resultados de desarrollo;
- d) considerar los riesgos y oportunidades que puedan afectar la ejecución efectiva de las actividades de desarrollo;
- e) considerar los requerimientos legales y reglamentarios;
- f) determinar los recursos de la organización, incluidas las consideraciones financieras;
- g) determinar las políticas organizacionales;
- h) determinar acuerdos contractuales con proveedores externos;
- i) determinar los requerimientos de planeación y programación;
- j) determinar un proveedor apropiado;
- k) determinar la disponibilidad, motivación y capacidad individual (o equipo/grupo).

5.3 Estructura de un programa

La estructura del programa de administración de competencias y desarrollo de personas debiera incluir:

- a) quién es la audiencia objetivo;
- b) cuándo debieran lograrse objetivos de desarrollo (ej., dentro de seis meses o para una fecha establecida);
- c) cómo se realizarán las actividades específicas;
- d) dónde se llevarán a cabo actividades específicas;
- e) cuándo se llevarán a cabo actividades específicas y cuánto durarán;
- f) cómo se evaluará el desarrollo;
- g) cómo se reconocerá el logro de los objetivos (ej., premios, certificaciones).

5.4 Acciones

5.4.1 Se debiera promover a los equipos, grupos e individuos a comprometerse en actividades de planeación del desarrollo de personas y administración de competencias para incrementar compromiso y propiedad.

5.4.2 Las actividades de administración de competencias y el desarrollo de la gente a nivel de equipo o grupo debieran abordar:

- a) el establecer y ofrecer programas de entrenamiento en equipo o en grupo;
- b) el desarrollar y proporcionar un rango de comunicaciones específicas (ej., boletines, sitios web, aprendizaje electrónico);

- c) el asistir a conferencias externas, foros profesionales y eventos de networking;
- d) el enlace con organismos profesionales o comerciales pertinentes;
- e) el ofrecer estructuras de apoyo/soporte para compartir conocimientos y habilidades;
- f) la subcontratación para abordar brechas específicas;
- g) la reestructuración para utilizar la competencia dentro de la organización de una manera más efectiva y enfocada.

5.4.3 El desarrollo de actividades a nivel individual puede incluir:

- a) programas de aprendizaje individuales;
- b) mentoría, coaching y supervisión;
- c) planes de desarrollo personal;
- d) estudios formales para calificaciones;
- e) asistencia a conferencias externas, etc.;
- f) entrenamiento (en el rol o función, en aula, en línea);
- g) eventos de networking.

5.5 Roles y responsabilidades

5.5.1 Al implementar programas de desarrollo, la organización debiera determinar e identificar los diferentes roles y responsabilidades.

La organización es responsable de:

- a) determinar quién entregará los programas de desarrollo;
- b) acordar el alcance, propósito y audiencia objetivos de los programas de desarrollo;
- c) facilitar los programas de desarrollo ofreciendo recursos necesarios;
- d) comunicar los requerimientos de los programas a las partes interesadas relevantes.

5.5.2 Quiénes entregan programas de desarrollo de la gente y sus actividades son responsables de:

- a) acordar los programas de desarrollo de la gente;
- b) asegurar que los programas de desarrollo de la gente aborden brechas de competencias relevantes;
- c) garantizar que las actividades sean adecuadas para la audiencia objetivo;
- d) administrar y entregar todas las partes de los programas en los esquemas de tiempo acordados;
- e) asegurar que el monitoreo y evaluaciones se realicen según lo acordado.

5.6 Evaluación de impactos en la administración de competencias y los programas de desarrollo de la gente

5.6.1 Generalidades

La organización debiera establecer métodos para evaluar el impacto de la administración de las competencias y los programas de desarrollo de la gente y las actividades relacionadas contra necesidades de competencias.

ISO 10015: 2019

Al evaluar los resultados del programa de administración de competencias y desarrollo de la gente, la organización debiera:

- a) asegurar métodos de evaluación que sean efectivos y acordados por las partes interesadas relevantes;
- b) apoyar/soportar el monitoreo de los programas y sus actividades;
- c) analizar los resultados del monitoreo;
- d) determinar cómo el incremento de las competencias resultantes de programas abordan necesidades de competencias;
- e) asegurar que el aprendizaje y los cambios en las prácticas se implementan y mantienen;
- f) buscar retroalimentación de todas las partes interesadas relevantes;
- g) Determinar las brechas de competencia y desarrollo que queden después de la finalización de los programas;
- h) determinar las áreas de mejora de los programas de desarrollo y las actividades adicionales necesarias.

5.6.2 Evaluación del nivel organizacional, de equipo, de grupo o individual

La efectividad de las actividades relacionadas con la administración de competencias y el desarrollo de personas se puede evaluar tanto de forma cuantitativa como cualitativa. Por ejemplo:

- a) a nivel organizacional:
 - 1) auditorías externas e internas o indicadores clave de desempeño;
 - 2) niveles de quejas y satisfacción de los clientes;
 - 3) proporciones de no conformidades y productividad;
- b) a nivel de equipo o grupo:
 - 1) niveles de compromiso y retención del personal;
 - 2) desempeño del equipo o grupo contra objetivos o comparaciones competitivas;
- c) a nivel individual:
 - 1) monitoreo y observación;
 - 2) evaluaciones y revisiones de desempeño individuales;
 - 3) revisiones de los planes de desarrollo personal y obtención de calificaciones.

5.7 Determinación de competencias y necesidades futuras de desarrollo de la gente

La organización debiera determinar necesidades futuras de competencias y desarrollo de la gente en base a:

- a) cambios demográficos, económicos, políticos o sociales;
- b) la misión, visión, valores y cultura organizacional;
- c) la introducción planeada de nuevos productos o servicios;
- d) cambios en los requerimientos reglamentarios y legales;
- e) el resurgimiento de conocimientos;
- f) investigaciones de mercado que determinen o anticipen requerimientos, necesidades y expectativas nuevos o cambiantes;

- g) avances tecnológicos;
- h) cambios en necesidades y expectativas de las partes interesadas.

Sólo para fines de entrenamiento

Bibliografía

- [1] ISO 30401: 2018, *Sistemas de administración del conocimiento — Requerimientos*
- [2] **ISO 10018**¹⁾, *Sistemas de administración de calidad — Guía para compromiso de la gente*

Sólo para fines de entrenamiento

1) En preparación. Etapa en el tiempo de la publicación: ISO/DIS 10018: 2019