

Competencias, talento y condiciones de trabajo

*Abilitys, talent and working conditions
Compétences, talent et conditions de travail*

Autor:

Instituto Nacional de Seguridad, Salud y Bienestar en el Trabajo (INSSBT)

Elaborado por:

Mar Romero Alonso
SOLID SELECTION / MIESES

Manuel Bestratén Belloví
CENTRO NACIONAL DE
CONDICIONES DE TRABAJO. INSSBT

Este documento viene a complementar a las anteriores NTP 830, 856 y 857 que versaron sobre la importancia del desarrollo competencial de las personas en el ámbito de la seguridad y salud laboral. Un desarrollo que va intrínsecamente unido a la formación permanente para que los comportamientos en el trabajo, además de seguros y saludables sean eficientes y ejemplares. Aquí nos centraremos en la necesidad de búsqueda y desarrollo del talento que cada trabajador tiene para que pueda dar lo mejor en beneficio propio y de la organización, haciendo que ésta sea saludable y sostenible.

Las NTP son guías de buenas prácticas. Sus indicaciones no son obligatorias salvo que estén recogidas en una disposición normativa vigente. A efectos de valorar la pertinencia de las recomendaciones contenidas en una NTP concreta es conveniente tener en cuenta su fecha de edición.

1. INTRODUCCIÓN

El término “competencia” tiene muchas acepciones. Una de las más claras y vigentes en el ámbito laboral es la dada por Hager (1995), que conjuga los “*conocimientos y habilidades, sin olvidar las actitudes, para un desempeño exitoso en el trabajo*”. Pero ello no es suficiente. Se hace imprescindible integrar en toda actividad el espíritu de “mejora continua” para que el concepto “competencia” adquiera su verdadero significado en un proceso abierto al aprendizaje permanente que ha de favorecer el crecimiento personal y profesional. Uno no debiera conformarse con su desempeño habitual por aceptable que pudiera parecer, sin situarse en un proceso abierto y reflexivo buscando siempre con profesionalidad la mejor manera de hacerlo. Es ese ir más allá de lo normalmente esperado, en esa búsqueda incesante por descubrir lo que aún no está a nuestro alcance, lo que aún no sabemos, lo que puede aportar un especial valor y significado a nuestro trabajo; en fin, lo que hace que éste pueda llegar a ser excelente, disfrutándolo. Pero la satisfacción no surge de manera espontánea, requiere de concentración, esfuerzo y perseverancia en la búsqueda de nuevos logros.

Es bien sabido que todos los sistemas normalizados de gestión integran de manera intrínseca el concepto de “*mejora continua*”, ya que es la única manera de que el sistema no se estanque y contribuya en entornos complejos y competitivos a mejorar la realidad con la implicación de las personas. Detenerse en la vida y dejar de crecer intelectual y profesionalmente es empezar a morir. Lamentablemente, muchas personas son apartadas de la formación continuada, o bien se abandonan a su suerte dejando de proseguir cualificándose. Son lamentablemente expulsadas de un mercado del trabajo en continuos cambios, llegando incluso a ser “inempleables”, con

el inmenso coste personal y social que ello representa. Una proporción considerable del paro laboral de larga duración de carácter estructural es debida en parte a ello, aunque también los avances tecnológicos promotores de mejoras de productividad limiten cada vez más la ocupación de personas poco cualificadas. El sistema educativo debiera adecuarse a las nuevas exigencias formativas y de emprendeduría de los futuros trabajadores, ayudándoles a descubrir su talento innato a edades tempranas.

Después de lo dicho, permitan que nos quedemos con esta nueva definición propia de “competencia”, no cerrada, que ya apuntábamos en la anterior NTP 830, y que describimos como “*el nivel de conocimientos, habilidades y actitudes que una persona desarrolla en su trabajo con espíritu de excelencia para que su desempeño sea realmente exitoso*”.

Las competencias en los puestos de trabajo para ser realmente efectivas y provechosas debieran ser la traslación de las “*Core competences*”, competencias estratégicas que rigen la visión de la organización. Las competencias se suelen clasificar en tres categorías. Están las *competencias técnicas* o específicas para la correcta ejecución de las tareas. Luego estarían las *competencias transversales*; ese conjunto de habilidades también necesarias en el marco de la actividad profesional y de las relaciones en que esta se desarrolla. Por ejemplo, el liderazgo para mandos, la participación y el trabajo en equipo, la innovación, etc. Y finalmente, estarían las *competencias personales o intrapersonales* para actuar debidamente ante la complejidad del entorno y de las propias relaciones humanas, como la autoprotección frente a los riesgos psicosociales, la resiliencia para adaptarse a los cambios, y las tan descuidadas competencias emocionales para actuar de manera empática y con serenidad ante el conflicto o la adversidad sin perder nunca el control de

las emociones. Las competencias personales se incluyen muchas veces en las competencias transversales.

Las competencias deben gestionarse en el seno de las organizaciones a través de un sistema que debiera ser integrador de los otros subsistemas de gestión, como el de PRL, de Calidad o de Medio ambiente. Las personas deben adquirir las necesarias competencias en sus cometidos para actuar de manera efectiva y coherente con tales subsistemas establecidos. Solo cabría entonces una manera de trabajar bien; aquella que garantice el cumplimiento de los estándares establecidos, tanto de Productividad, como de PRL y Calidad, entre otros. Admitir el incumplimiento de algo aparentemente menor sería abrir la puerta a la incompetencia o la negligencia.

Como en todo sistema de gestión, deberían identificarse las competencias clave de cada puesto de trabajo, escuchando las propias necesidades de aquellos que han de desempeñarlo; clasificarlas por niveles, como mínimo tres, para luego poder evaluarlas; o sea, medirlas a través del desempeño. Y luego, en base al grado de cumplimiento y las necesidades detectadas, establecer el correspondiente plan de formación que permita, no solo incrementar gradualmente las competencias requeridas, sino también facilitar el crecimiento de las personas en su carrera profesional, con justas retribuciones que debieran estimular el proceso. Tal sistema de gestión ayudará a que también el proceso clave de selección de personal sea coherente con las necesidades de la organización para cubrir los perfiles demandados.

¿Pero qué representa el “talento” en este marco competencial? Como se expondrá, el talento es el máximo activo intangible de una organización. Es algo -tal vez desconocido- que cada uno tiene y que debidamente promovido y desarrollado potenciará las propias capacidades personales y las de la organización. Pero el talento solo podrá desarrollarse y ser fidelizado si es atraído y cuidado con unas excelentes condiciones de trabajo.

Hacia una cultura de excelencia, salud y sostenibilidad

El desarrollo de las competencias y del talento requieren de una organización que se fundamente en valores y sitúe a las personas en el corazón de los sistemas, y que a su vez favorezca que los intereses personales armonicen plenamente con los intereses de la organización y de su entorno. Se requiere del tránsito de un pensamiento lineal a un pensamiento circular que cuide de las interdependencias existentes en pro de la eficiencia y del bien común. Las empresas excelentes con tal enfoque utilizan

indicadores que no están únicamente relacionados con el beneficio económico. Las empresas aún se suelen describir en términos sectoriales, de plantilla, facturación, beneficios,... sin tener en cuenta su sostenibilidad y la del medio del que forman parte, tal como plantean los Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas (2015). Las empresas excelentes son necesariamente aquellas que cuidan de seguir el pensamiento circular, holístico e integrador de las 4 P's, en anglosajón: PEOPLE, PREVENTION, PLANET, PROFIT. Bajo este esquema, las Personas no son un recurso más y están en el punto de mira empresarial a través del desarrollo de todo su talento y su capacidad innovadora. La Prevención y la necesaria atención a las condiciones de trabajo representan un valor fundamental de cualquier actividad empresarial para evitar todo tipo de daños e implicar a las personas en el proyecto empresarial. Además, debe tenerse en cuenta el ciclo de vida de los productos y servicios que se realizan y su impacto ambiental en el Planeta, es decir, perseguir la eficiencia energética, un uso racional de los recursos, la minimización de residuos y la contaminación, así como la conexión con la naturaleza de la que formamos parte. Desde luego, la empresa excelente cuida de integrar los beneficios económicos, sociales y ambientales en todos sus cometidos bajo los principios de la economía circular. Y ello ha de resultar especialmente motivante para los trabajadores.

La cultura occidental tiene dificultades para romper el esquema de feroz competitividad que moviliza a personas y organizaciones, anteponiendo de manera egoísta y cortoplacista sus propios intereses por encima de los de los demás. En cambio, la gran fuerza de la cultura oriental es la virtud de anteponer el bien colectivo al bien individual. Lo expresaba de manera contundente Konosuke Matsushita (1894-1989) empresario y filósofo japonés, fundador de Matsushita Electric Industrial Company Ltd., una de las más relevantes figuras de la industria en su país. Es conocido por “La declaración de Matsushita” donde señala que mientras para nosotros los occidentales, la dirección es el arte de hacer pasar adecuadamente las ideas de los patronos a manos de los obreros, para ellos “*los negocios han llegado a ser tan complicados y la supervivencia de una firma tan problemática, que una empresa debe, cada día, movilizar la inteligencia de todas las personas para tener la oportunidad de seguir funcionando bien.*”

Como se muestra en el esquema de la figura 1, los avanzados sistemas de gestión sitúan como se ha dicho a las personas en el corazón de las organizaciones, haciendo realidad aquella idea tan manifiesta y a la vez tan poco implementada que las **personas** competentes e implicadas sean un objetivo empresarial clave. Ello



Figura 1. Esquema de funcionamiento empresarial para la excelencia, la salud y la sostenibilidad.

requiere de un **liderazgo** transformador que facilite su participación en todo aquello que les afecte, su desarrollo profesional y su creatividad, para así poder generar la **Calidad integral** de procesos, productos y servicios bajo principios de **Excelencia** y de **Responsabilidad Social**. Ello tanto por exigencias morales como de competitividad en un entorno de honestidad y transparencia. Pues los **valores y la ética** deben impregnar la cultura empresarial para garantizar comportamientos honestos y eficientes a todos los niveles. A su vez, el sistema productivo debe alimentarse mediante la **innovación** permanente en todos los ámbitos, asociada ésta a la **formación** continuada, con el consiguiente desarrollo competencial y talentoso de los trabajadores.

2. COMPORTAMIENTOS SEGUROS Y SALUDABLES

Si queremos eliminar y minimizar en la empresa los accidentes y otros daños derivados del trabajo, cuidando la salud de los trabajadores-as, debiéramos asegurarnos de que las personas tengan comportamientos seguros y saludables. O sea, que la prevención se integre en todas las decisiones y actuaciones. Pero, ¿cómo asegurarnos de ello? Trabajando por desarrollar una cultura preventiva fuerte y positiva. Fuerte en el sentido de que todos los componentes de la organización estén alineados en sus percepciones, objetivos y formas de actuar en esta materia, y positiva, en el sentido de que consigue el compromiso de sus integrantes, y también su satisfacción por ello.

El desarrollo de una cultura preventiva es un proceso dinámico y multidireccional que requiere de una política empresarial integradora que la genere, de una metódica con sus procedimientos y de un proceso de aprendizaje que la haga posible y la consolide. Hemos visto como en aquellas organizaciones en las que la seguridad es un factor crítico, como en el sector nuclear, químico o del transporte, la cultura preventiva se asienta con mayor rigor y un alto nivel de exigencia. Ello debe extenderse a todos los sectores, no solo por su capacidad reductora de costes de ineficiencia, sino también por ser generadora de beneficios que han de repercutir en la mejora de la productividad y la competitividad. Pero mediante el análisis de la rentabilidad social y económica de la acción preventiva, tendrá que demostrarse como necesario estímulo.

Las personas orientan su conducta en función de sus valores, creencias y motivaciones, que, en buena parte, han sido moldeadas por el entorno familiar, educacional y profesional. Pero la cultura empresarial no debiera detener el proceso. Viene a reconducirlo y desarrollarlo para condicionar en gran medida los comportamientos en un marco de aprendizaje en la dirección perseguida.

El proceso de aprendizaje y la sistematización de actuaciones

Los procesos de aprendizaje y de sistematización de actuaciones seguras y saludables de un colectivo deberían alcanzar a todos los niveles de la empresa: dirección, mandos, trabajadores, proveedores y clientes, sin olvidar a accionistas, para que se entienda que la finalidad de la empresa no debe ser solo el lucro. Habrá que recorrer los distintos niveles competenciales, tal como se refleja en la NTP 857. Los indicadores competenciales a través del desempeño facilitarán el camino, debiendo ser su medición periódica y revisable en un desarrollo sostenido en el tiempo.

Para empezar con buen pie en una organización debería realizarse una evaluación de la cultura preventiva (conjunto de valores y comportamientos de la organización en torno a la seguridad y salud laboral,) junto a una evaluación del clima laboral (percepción compartida entre los trabajadores sobre la calidad del ambiente laboral y de las relaciones). Añadiríamos a esta información el estudio de indicadores de seguridad y salud, tanto los reactivos como la siniestralidad, absentismo, rotación, como los predictivos, a través de la calidad y eficiencia de las actuaciones y de las actividades preventivas existentes. Ello permitirá tener una clara idea inicial sobre las competencias básicas existentes y sobre cuáles deberá incidirse para desarrollarlas.

En el seno de la empresa se vive y se aprende una determinada cultura basada en unos valores que se expresan en una manera determinada de hacer las cosas y entender las relaciones interpersonales. El entorno social de las personas va a determinar lo que en aquel grupo está permitido o no hacer, lo que se espera de las personas, a veces de forma explícita y a veces de forma implícita. La presión intangible del propio grupo influye totalmente en los comportamientos. Y para que se dé una determinada conducta, deberemos identificarla, darle valor y reforzarla positivamente.

El desarrollo personal y profesional de las personas en el entorno laboral, también en lo concerniente a la seguridad y salud, se logra a través de una organización del trabajo participativa que favorezca el autocontrol sobre el crecimiento y el autoaprendizaje de forma que la persona sea la protagonista de su vida y vea reforzada así su autoconfianza.

Liderazgo en seguridad, salud y bienestar

De todas las competencias (organizacionales y también individuales) necesarias para crear y promover empresas seguras y saludables, el liderazgo es clave para mantener a la organización proactiva y comprometida hacia esta meta. Ello queda reflejado en su visión y en su misión; el líder da ejemplo, pone los recursos necesarios, prioriza la salud y la seguridad frente a la productividad, vela por que se desarrollen procesos/procedimientos y promueve la responsabilidad en todos los miembros de la organización para garantizar un comportamiento seguro y eficiente. Por encima de todo, envía el mensaje: *nos preocupamos por las personas y de su desarrollo personal*. Una de las competencias de los líderes a ser evaluada que veremos en el último apartado es precisamente la del «*desarrollo de sus colaboradores*». O sea, cómo están respondiendo a tal crecimiento de acuerdo a indicadores establecidos.

El responsable de una unidad funcional integra debidamente la prevención cuando controla que sus colaboradores ejecutan las tareas encomendadas con las debidas condiciones de seguridad y salud. Así lo establece la Guía de Integración de INSSBT. Para ello, la persona con mando debería estar implicada en el proceso de formación de sus colaboradores-as y en el análisis de incidencias o accidentes de su ámbito de influencia, de forma que todas las personas tengan las competencias necesarias para realizar su trabajo de manera segura y saludable.

Richard Boyatzis, reconocido experto sobre liderazgo, gestión del talento y de las competencias, señala que los buenos jefes se distinguen porque son capaces de saltar, en medio segundo, de la red cerebral más analítica de trabajar con datos, resolver problemas y tomar decisio-

nes, a otra red que tiene que ver con los sentimientos, las relaciones, la ética y la creatividad, construyendo relaciones basadas en la sintonía y la reciprocidad, ayudando a los colaboradores a encontrar su propósito. Es el líder resonante quien hace sentirse a uno valorado, inspirando sentimientos y sensación de pertenencia al equipo y a la empresa. Tal autor lo manifestaba así: *“Hay líderes que saben sacar lo mejor de su equipo, motivan, comprometen, inspiran, escuchan y hacen sentir a las personas como parte de algo importante, comparten su pasión y dedicación. El líder resonante cultiva las competencias de autoconocimiento, autogestión, conciencia social y manejo de las relaciones sociales. Actúa con claridad mental, no sólo siguiendo un impulso, y de esta manera puede guiar los sentimientos e inteligencia de otros para construir relaciones sólidas.”*

Para desarrollar el talento es necesario el maestro o guía que ponga a la persona u organización en situación de romper sus límites, que transmita su confianza en lo que pueden llegar a hacer y que vaya corrigiendo con pequeños ajustes sus actuaciones para apoyar y acelerar el aprendizaje. O sea, alguien que acompañe en el desarrollo, alineado con los objetivos de la empresa. Esta debería ser la principal labor de los mandos en relación a sus equipos de trabajo.

La gestión de personas debería estar basada en tratar de descubrir el talento que cada uno tiene y potenciarlo a través de la actividad cotidiana en un entorno de libertad que permita encontrar satisfacción en lo que uno realiza y logra. Y que en lo posible, no se coarten las iniciativas. En esta dimensión social del trabajo es oportuno recordar que solo podemos desarrollarnos si estamos desarrollando a otros. Tal proceso se fundamenta en la conjunción de la autoformación y la formación recibida dentro de la organización mediante acciones directas específicas, pero también a través del propio trabajo y la cooperación. Estar aprendiendo y enseñando son actividades que suelen tener asociadas los excelentes profesionales, y son cualidades esenciales de los líderes.

Es importante aprender a relacionarse desde el propósito compartido, asumiendo el desarrollo y la innovación a él asociada desde todos los niveles, también en el desarrollo de las competencias orientadas a la seguridad y la salud, como pilares del desarrollo empresarial y profesional. El resultado del trabajo de un equipo talentoso y comprometido en su ámbito de responsabilidad y actuación, multiplica el efecto de los talentos individuales y lleva a la empresa a alcanzar su propósito de excelencia. El talento atrae talento, y las personas talentosas trabajando en equipo en un marco de confianza ven crecer notoriamente sus capacidades y potencialidades.

Aspectos neurológicos del aprendizaje. Circuitos de recompensa y neurotransmisores

Según describió el psicólogo Anders Ericsson, el desarrollo del talento se apuntala en la práctica deliberada, que consiste en trabajar sobre la técnica, buscar un *feedback* constante de nuestra eficacia y concentrarnos para mejorar nuestros puntos débiles. Se requiere un aprendizaje de unas 10.000 horas para desarrollar una pericia a nivel de experto que sea relevante. Según Ericsson, toda la habilidad en el mundo es una forma de memoria, y para desarrollarla es necesaria la repetición.

La neurología apoya esta afirmación descubriéndonos cómo la práctica continua provoca que los axones, prolongación de las neuronas por donde pasa la información y los impulsos nerviosos que permiten comunicarse a

las neuronas, se recubran de mielina, también llamada sustancia blanca, cuyo efecto aislante dota de mayor potencia y rapidez a la información y por ello a la ejecución rápida y precisa de una tarea o actividad. (Ver fig. 2).

Pero no es suficiente con practicar para que el aprendizaje ocurra en un nivel de excelencia, la práctica se ha de desarrollar durante un largo periodo de tiempo con una actitud de búsqueda del reto, identificando los errores cometidos y superándolos, ampliando las posibilidades y buscando nuevos límites a nuestras propias capacidades. Ello requerirá de ilusión, pasión, persistencia y propósito.

Se deduce de este hecho que los mensajes, ideas y actuaciones sobre seguridad que queremos hacer llegar a los trabajadores-as no deberían ser puntuales; no es suficiente con “haber hecho un curso” o “haber realizado unas prácticas” para que se interioricen los mensajes y se integren en las conductas con las destrezas requeridas en cada situación, y más cuando el tiempo para tomar decisiones suele ser limitado. Para que los comportamientos seguros se consoliden, los mensajes y las actividades que los promuevan deben ser continuos y estimulantes, variados, sin olvidar las distintas formas de aprender de los adultos y por tanto, la importancia de trabajar los distintos canales de información (vista, oído, lectura, respuesta a interrogantes, prácticas...). También las neuronas espejo determinan de manera inconsciente nuestros comportamientos por la influencia de las personas ejemplares de nuestro entorno.

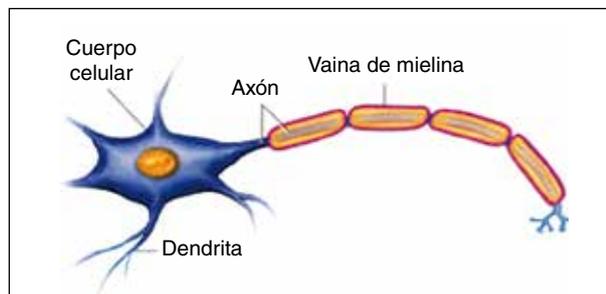


Figura 2. Dendrita con el axón recubierto de mielina.

Como se dijo, la cultura empresarial ha de ser fuerte y positiva, orientada a la excelencia, capaz de alinear los valores, las percepciones compartidas de los componentes de la organización, así como los procesos y las acciones que en ellas se desarrollan. Como la mielina en los axones, la capa de cultura organizacional requiere tiempo en crearse, con políticas y acciones en permanente desarrollo y coherencia.

En ocasiones, aprender una determinada conducta tiene valor por sí mismo para la persona, pero nos interesa también conocer cómo la motivación y el aprendizaje de determinados comportamientos pueden ser inducidos o estimulados por el entorno. En el desarrollo de una cultura de seguridad se persigue que las personas la integren con naturalidad como un valor gratificante que refuerza su profesionalidad, formando parte de su carácter.

¿Pero cómo se genera un hábito? Los hábitos son patrones de comportamiento que se crean y automatizan para ahorrar esfuerzos y energía, liberando al cerebro de la toma continua de decisiones. Para su generación y consolidación se da un bucle de tres pasos; una señal (fin de la jornada) informa del comportamiento a realizar (ordenar, limpiar la máquina y poner las protecciones en su lugar); se establece una rutina o repetición sistemática

del acto, y se consolida con una recompensa, (observación y reconocimiento positivo del superior). Este proceso hará que el cerebro valore si vale la pena recordar este bucle en adelante, y a medida que se recompense, se automatizará hasta acabar formando el hábito.

A nivel neurológico, la regulación de la recompensa se da a través de una de las vías dopaminérgicas del cerebro, la vía mesolímbica, que está asociada con la modulación de respuestas frente a estímulos de gratificación emocional y de motivación. La gratificación, el placer y la motivación son, de forma general, algunos de los efectos de la dopamina, neurotransmisor que participa en otras experiencias recompensantes como la alimentación, el sexo y el consumo de sustancias adictivas. (Ver fig. 3).

Existe un conjunto de hormonas y neurotransmisores asociados que estimulan el proceso de aprendizaje en la búsqueda de utilidad y placer. Constituyen la química de la vida y de las relaciones humanas. De su sinérgica combinación, fruto de las ilusiones asociadas a nuestros actos, podremos entender mejor los motivos y circunstancias que los provocan, así como su reiterada estimulación. La "dopamina" es generada por la propia acción desencadenada tras una ilusión, así como por los retos que con esfuerzo son alcanzados; la "acetilcolina" por el valor y utilidad de lo aprendido; la "oxitocina", por la interacción afectiva producida en la ejecución de una actividad o la simple relación entre personas; la "serotonina" por el placer de lo que se realiza, junto a la aceptación y reconocimiento de nuestros actos ante el grupo del que formamos parte; Y finalmente, las "endorfinas", las verdaderas hormonas de la felicidad, al verse enriquecido el trabajo en un entorno placentero de alegría, de buen humor e incluso de belleza y diversión. Tengamos en cuenta que si tal cóctel hormonal no se va generando con cierta frecuencia se corre el riesgo de que se inhiba, dejando de estimularse la acción.

Ello también nos explica que en cierto modo la acción preventiva en la empresa para ser ilusionante y efectiva deba desarrollarse dentro de un marco que favorezca la implicación de los trabajadores en procesos participativos de mejora. Una participación desarrollada en un entorno de "afectividad", con retos asumidos y con el reconocimiento mutuo por los logros y actividades realizadas. Todo ello, con el liderazgo necesario que haga surgir las ilusiones y compromisos personales para generar cambios que favorezcan nuevas realidades más provechosas para todos. Una organización que establezca y recompense conductas seguras conseguirá que éstas se acrecienten. Por ello, es vital reforzar y reconocer los aspectos positivos del trabajo frente a los errores o fallos cometidos que son desmotivadores.

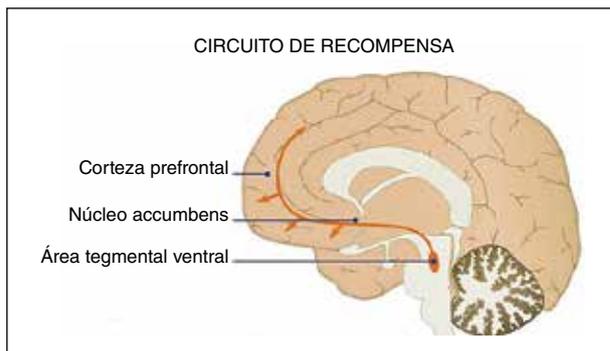


Figura 3. Vía de recompensa mesolímbica de las actuaciones en el cerebro.

3. INTELIGENCIA, COMPETENCIAS Y GENERACIÓN DE TALENTO

Existen muchas definiciones de inteligencia, pero casi todas ellas están centradas en tres ideas: la capacidad de resolver problemas, de adaptarse con celeridad al entorno y de alcanzar objetivos del tipo que fueren.

Recogemos la interesante idea del físico del MIT Alexander Wissner-Gros, quien, ampliando el marco mental del concepto de inteligencia, propone una definición de la misma definida en un fórmula matemática en la que, inteligencia es aquella fuerza que actúa para maximizar futuras posibilidades de acción, mantener las opciones abiertas y limitar el confinamiento.

Las inteligencias múltiples de Gardner

A nivel individual podemos definir distintos tipos de inteligencias. Según el psicólogo Howard Gardner, todas las personas tenemos nuestra particular combinación de 8 tipos distintos de inteligencia: lingüística, matemática, viso-espacial, musical, cinestésica, naturalista, interpersonal e intrapersonal, que se muestran en la figura 4. La inteligencia sería una capacidad genética que se va a poder desarrollar si se posee.



Figura 4. Las inteligencias múltiples de H. Gardner.

A nivel de empresa cabe reconocer la inteligencia organizacional como aquella capacidad que permite a la misma adaptarse al ambiente externo, la creación y uso del conocimiento como procesos que favorecen la formación y desarrollo de la organización y la toma de decisiones estratégicas. Autores como Núñez de Paula añaden que "La inteligencia organizacional implicaría la utilización efectiva de la información del entorno de la organización y de todas las operaciones internas, del conocimiento -en su sentido más abarcador- existente fuera y dentro de la organización, en función de la innovación o el mejoramiento continuo, el aprovechamiento de las oportunidades, la creación de nuevo conocimiento o valor, la formación y el bienestar de las personas dentro de la organización, así como de los clientes y otras partes interesadas y de la sociedad en su conjunto."

De la naturaleza que sustenta este documento, nos gustaría añadir que la inteligencia organizacional debería ayudarnos a desarrollar cultura preventiva, ya que... *construye significados compartidos sobre sus acciones e identidad, descubre, comparte y aplica nuevo conocimiento e inicia patrones de acción a través de la búsqueda, evaluación y selección de opciones* (Choo), ayudando a mantener la motivación y haciendo que la conducta acabe siendo considerada valiosa para la persona.

Inteligencia y talento están íntimamente relacionados pero no son lo mismo; se puede tener una determinada inteligencia y no desarrollarla, de ahí la importancia de identificar las inteligencias, tanto organizacionales como individuales para crear el marco adecuado para expresarla en todo su potencial. Este proceso de identificación y desarrollo de las distintas inteligencias por razones de eficacia debería ser un objetivo de la educación para reducir el fracaso escolar y proporcionar bienestar y orientación a los más jóvenes. Pero el proceso de búsqueda debe proseguir en el trabajo, la gran oportunidad de materializar nuestras capacidades, transformando la realidad y desarrollándonos como personas. La gestión por competencias con variabilidad de cometidos ayudará a crear hábitos para encontrar y desarrollar el talento ante aquello que verdaderamente nos satisface al realizarlo.

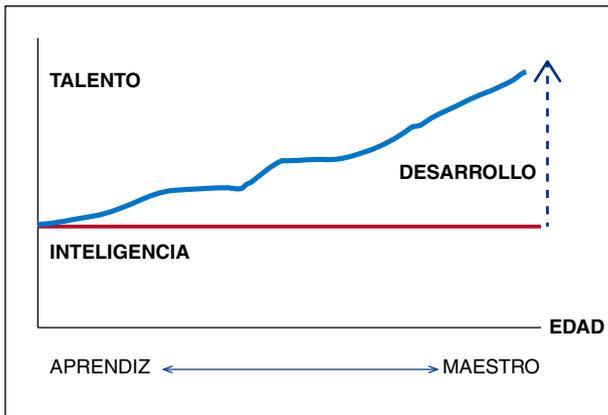


Figura 5. Posible desarrollo del talento con la edad.

Podríamos afirmar que el talento es la inteligencia en pleno desarrollo, la que nos permite desempeñar una actividad de forma excelente y disfrutar de ella. Es el resultado de la práctica intensa durante un período considerable de tiempo de las habilidades y destrezas propias de cada tipo de inteligencia. Está asociado a la habilidad innata, pero se desarrolla con la concentración, el esfuerzo, la práctica continuada y el entrenamiento. Así, cuando uno se concentra con los cinco sentidos haciendo algo útil, necesario o hermoso, puede perder la conciencia del tiempo y llegar a encontrarlo suficientemente gratificante como para verse estimulada su reiteración e irse así paulatinamente acrecentando de manera simultánea sus capacidades e intereses. Algunas personas pueden tener unas determinadas capacidades mentales de las que vienen dotados. Sus excepcionales aportes puedan aparecer en edades tempranas, aunque como dijo el genio Picasso, la inspiración y la creatividad solo aparecen tras un constante e incesante trabajo. Por lo tanto, talento es inteligencia en movimiento, y como se ha dicho, requiere de motivación, esfuerzo y propósito. Con la edad se acrecienta sustancialmente si no deja de alimentarse. (Ver fig. 5).

Competencias centrales - periféricas en la búsqueda del talento

En el mundo de la empresa, según Boyatzis, llamamos competencia a aquellas características propias de una persona que está causalmente relacionada con indicadores de rendimiento efectivo y/o superior en un trabajo o situación. Es decir, por un lado hay que definir los indicadores de desempeño, y por otro lado, hay que definir las competencias asociadas a este desempeño. "Competencias" es un concepto relacionado con el desarrollo de las personas en las organizaciones, que alinea los valores, conocimientos, y habilidades de las personas con los objetivos de la empresa. Las competencias o el talento de una persona fuera de su entorno laboral, tendrían un interés menor para la organización, salvo que también pudieran canalizarse hacia su propio beneficio.

Cuando realizamos procesos de selección o valoración de personas, queremos asegurarnos de que estamos escogiendo para un puesto o actividad a aquella persona que dispone los distintos elementos que configuran las competencias que se desarrollarán y que serán necesarias para un desempeño excelente: conocimientos (nivel cognitivo), habilidades y destrezas (nivel relacional y motor), actitudes y personalidad (rasgos, tendencias, patrones de comportamiento), autoconocimiento y autoestima (seguridad y confianza base para afrontar el entorno), motivaciones y valores (ilusiones en la vida, propósito en la búsqueda de significado, lo que mueve a la persona). Siendo conscientes de que será más fácil mejorar a través de la formación, los conocimientos y habilidades que las actitudes y los valores, más profundos y resistentes al cambio. (Ver fig. 6.)



Figura 6. Competencias centrales y periféricas.

Para una valoración de competencias en profundidad se utilizan distintas herramientas de forma combinada: test, pruebas técnicas, entrevistas de evaluación de competencias o entrevistas de evaluación situacional (*assessment centers*), lo que permite obtener una información fundamental para acertar en la elección. Las actividades y objetivos del puesto a ocupar y su futuro-a superior directo deberán proporcionar a la persona el reto y estímulo necesario para continuar con su desarrollo personal si se quiere mantener su motivación y compromiso.

En cualquier caso, debe valorarse a las personas no solamente por sus conocimientos y habilidades, sino por su motivación y propósito, flexibilidad, capacidad de es-

cucha, disposición a aprender, a compartir y enseñar, y adaptarse a la cultura de la organización que debe haber sido previamente definida y asumida.

Si las personas están realmente en el corazón del sistema empresarial, entonces no se verán como un instrumento para conseguir resultados y a las que tenemos que corregir cuando hacen algo incorrecto o no alcanzan los objetivos. En una visión más centrada en las personas, es después de establecer unos objetivos, preferentemente consensuados con los trabajadores-as, cuando las ayudamos a desarrollar las competencias necesarias para alcanzarlos, buscando la excelencia en sus cometidos así como su satisfacción.

La evaluación del desempeño debería ser un medio, y no un fin, concebido para facilitar que las personas sean capaces de cumplir sus objetivos a través del desarrollo de sus competencias. El objetivo es el desarrollo de las competencias, el método es la evaluación, y el instrumento utilizado es la entrevista de evaluación del desempeño y el análisis de indicadores.

Visión constructivista de las competencias y del talento

Bertrand Schwartz, líder de reconocido prestigio en materia de gestión por competencias, se guía por un pensamiento constructivista y una visión sistémica e integradora, relacionando de forma indivisible el trabajo con la formación, y las funciones con las capacidades de quienes las realizan. La competencia no se construye solamente a partir de la función, sino que concede igual importancia a la persona, a sus objetivos y a sus posibilidades. Todas las personas, incluso las menos formadas, están en condiciones para crear si se les da confianza y se les ofrece la posibilidad de aprender por ellas mismas. El proceso de aprendizaje desde el constructivismo está dirigido por una enseñanza orientada a la acción, que se percibe y se lleva a cabo como un proceso dinámico, participativo e interactivo de forma que el conocimiento resulte de una construcción llevada a cabo por la persona que aprende. También apunta, algo que nos debería hacer reflexionar: la mejora del entorno físico y de las condiciones de trabajo es lo que realmente permite que las personas puedan cambiar favorablemente su posicionamiento en el trabajo para dar lo mejor.

Para Swchartz, la reflexión y la participación son los medios para la construcción del aprendizaje en el trabajo, que entiende como un espacio de interacción social que promueve, impulsa y genera aprendizaje para el hacer, en el interior del cual se forma y transforma el ser, permitiendo descubrir las propias capacidades y adquirir autoconfianza. Participar y reflexionar sobre lo que se hace, permite que, además de aprender, se generen transformaciones e innovaciones sobre el trabajo, sobre aquello que se ha aprendido y haya que desaprender, y sobre uno mismo. Las competencias, centradas en el desempeño, deberían gestionarse en unas condiciones tales que, a la vez que se pone en juego los recursos de las personas, se dé un contexto que facilite esta movilización, le dé sentido y favorezca el desarrollo de niveles mayores de autonomía y satisfacción.

Las múltiples experiencias de éxito en la inserción laboral efectiva de jóvenes procedentes del fracaso escolar en empresas comprometidas en ofrecerles apoyo, demuestra lo latentes de determinadas competencias que despiertan al encontrar sentido a la vida y al trabajo a través de actividades productivas útiles, recuperadoras de la necesidad y el valor del aprendizaje.

Ilusión, competencia y talento, guiados por un propósito

Como dijimos, el talento es la movilización de la inteligencia en una determinada dirección, y ocurre a través del proceso cognitivo y emocional de la ilusión, que produce las expectativas necesarias para perfilar nuestras metas y objetivos. Bien orientada y reforzada, la ilusión se transforma en energía, en un proceso de motivación (del latín *motivus* o *motus*), causa del movimiento que nos llevará a la acción. En su acepción más occidental, el «propósito» se relacionaría con un objetivo que se pretende alcanzar o determinación firme de hacer algo. Para la filosofía oriental, más orientada a la comunidad y a lo social, el propósito (*Ikigai*) adquiere un significado más trascendente; está relacionado con aquello que da sentido a nuestra existencia, basado en la madurez personal. Nos lleva al encuentro con los demás y con el sentido del valor de la vida, conduciéndonos hacia la autorrealización.

El arranque de los procesos de desarrollo de talento y excelencia solo puede llevarse a cabo a través de una alta motivación. Es cuando la persona otorga valor y considera que aquella actividad es importante, lo que le llevará a insistir en su ejecución. En ocasiones, una persona se siente motivada por emular a una persona a la que admira, o sencillamente al ver que alguien cercano ha sido capaz de lograr algo más allá de lo esperado, abriendo su mente a nuevas posibilidades.

El esquema siguiente de la figura 7 muestra el papel aglutinador del Propósito (*Ikigai*) a través de la interacción entre misión, pasión, profesión y vocación para encontrar sentido en el trabajo.



Figura 7. Papel del Propósito como agente aglutinador y potenciador de competencias.

Algunas personas poseen un deseo o interés obsesivo por una determinada materia, o sencillamente muestran una alta perseverancia. Otras gozan de una gran ilusión, pasión o propósito, que definiríamos como pasión con sentido existencial por su actividad.

El siguiente esquema de elaboración propia, de la figura 8, muestra el proceso de búsqueda y desarrollo del talento a partir de la conjunción de *ilusión* y *pasión*, las que generan las emociones necesarias para actuar con convicción. Se estaría entonces en condiciones de

encontrar el *propósito* para dar sentido de trascendencia a lo que se persigue, sobre todo en beneficio de los demás. Por ejemplo, mejorar las condiciones de trabajo, o el simple placer de hacer algo enriquecedor (valor artístico de belleza y creatividad, o simplemente, disfrutar de la conexión con la naturaleza o de un entorno verdaderamente placentero y duradero). Ahí es posible entonces, con un trabajo gratificante, alcanzar la *implicación* y compromiso del quehacer y generar orgullo de pertenencia, especialmente trabajando en equipo. Pero es imprescindible en este proceso desarrollar la *innovación* y el *aprendizaje* asociado, que es lo que nos permite crecer afianzando nuestras competencias a partir de las cuales descubrir y poder *desarrollar el talento*. El *liderazgo* es el instrumento esencial de apoyo constante que se precisa para avanzar en esta dirección.

El talento debiera desarrollarse en un proceso de incremento gradual de competencias acordes a los retos que se vayan asumiendo. Ello permitirá que podamos vivir y crecer prolongando una situación placentera y duradera de “flujo”. Y así, estar fuera de la “zona de angustia o de estrés” por retos o exigencias excesivas sin competencias suficientes para asumirlas, o de la “zona de aburrimiento” por la ausencia de retos.

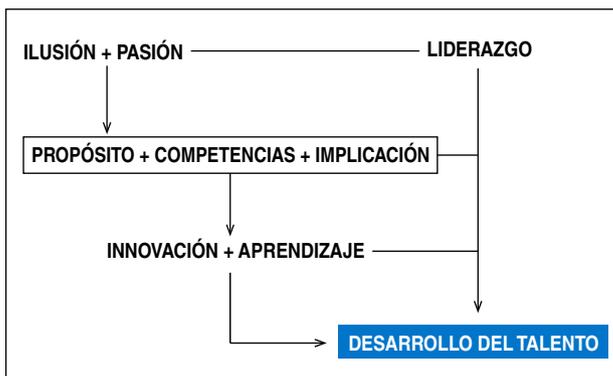


Figura 8. Proceso de búsqueda y desarrollo del talento con el liderazgo que lo posibilita

4. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO. INDICADORES

Tradicionalmente, el desempeño de las personas ha sido valorado fundamentalmente a través del rendimiento productivo de acuerdo a las exigencias establecidas y a algunos estándares de calidad, más bien de resultados. En general, aquellos aspectos cualitativos ligados a las mejores maneras de hacer el trabajo, o han sido descuidados o infravalorados. Por ejemplo, a los mandos se les exigía que los resultados en productos y servicios de sus ámbitos de influencia fueran acordes a los estándares de productividad y de calidad definidos. El que los mandos no dirigieran con el estilo de mando adecuado y no controlaran debidamente que sus entornos fueran seguros y saludables, o que los trabajadores no tuvieran comportamientos respetuosos con la seguridad en el trabajo no eran asuntos relevantes, no siendo por tanto, ni valorados, ni realmente exigidos. Un sistema de gestión por competencias ofrece una perspectiva completamente diferente al plantear que el desempeño de las personas debe ser valorado teniendo en cuenta el conjunto de factores de calidad y eficiencia a conjugar de acuerdo a los intereses de empresa y de trabajadores, relacionados ellos con los resultados esperables del trabajo.

Los indicadores de desempeño, que habrán de ser transparentes y contrastados con los propios trabajadores, estarán asociados a los resultados alcanzados y a la calidad del trabajo que se realiza. En tal sentido, los indicadores serán cuantitativos y también cualitativos. Y todos ellos habrá que clasificarlos en los niveles establecidos, con criterios claros para su asignación y objetivación. Los principales indicadores de desempeño en cualquier actividad serían cinco a nuestro modo de ver: *Productividad, Calidad, Seguridad/salud Laboral, Innovación/aporte creativo, y Satisfacción*. La percepción del trabajador es necesaria en este proceso de medición. Algunas empresas excelentes integran tales indicadores en un indicador global que permite estandarizar niveles de desarrollo de las personas en la organización, asociando a los mismos su salario variable. La carrera profesional, la formación y la retribución salarial, son tres aspectos esenciales del desarrollo competencial que habrían de estar interrelacionados. Se recomienda consultar la NTP 830, fig. 5, sobre ejemplos de niveles de competencias en la ejecución de un trabajo, sobre integración de la prevención y sobre el desarrollo de personas, funciones importante de los mandos.

Se podría pensar que la carrera profesional de las personas en una organización pequeña es una utopía. Ello no es cierto; en toda empresa hay diversidad de puestos de trabajo y funciones y diversidad de competencias a contemplar para que la actividad empresarial se desarrolle de manera excelente. En función de las capacidades y talento de cada persona se abren espacios de desarrollo para que las personas, ya sea a través de la rotación de puestos –que además de enriquecimiento personal generan flexibilidad– y su participación temporal en grupos específicos sobre temas de interés (grupos y proyectos de mejora, grupos de I+D+i, comités de seguridad y salud laboral, comités de ética y responsabilidad social, etc.), pueden tener un proceso de desarrollo permanente. El que las personas aparte de los cometidos propios de su puesto participen colateralmente en otras actividades de carácter “staff” o en redes de cooperación facilita enormemente la ampliación de la visión del trabajador en cuanto a la actividad empresarial y sus posibilidades de crecimiento. Lo importante es que este proceso sea gestionado y los avances competenciales del trabajador sean reconocidos. Según manifiesta Leonard Mertens, experto de la OIT en gestión por competencias, “Solo una propuesta donde se articulen educación/formación, con trabajo y tecnología, en un adecuado ambiente productivo, puede ser el mecanismo por el cual se transmitan valores, hábitos y comportamientos inherentes a las modernas competencias requeridas por trabajadores y mandos en la actualidad”. La formación continuada en el lugar de trabajo a través del diálogo y la reflexión conjunta entre mandos y trabajadores sobre el trabajo realizado y los incidentes que acontecieren es valiosa, y al mismo tiempo es complementaria a la formación específica recibida para la función encomendada. Además, el motor más estimulante de la formación está en la resolución de problemas y en el aporte de mejoras; un incremento formativo que a su vez también incrementa la capacidad innovadora de una organización. También el propio Mertens manifestaba: “La formación en la empresa tiene sentido sólo si se vincula con innovaciones en tecnología y en organización”

Competencias organizacionales e individuales de seguridad. Indicadores

Existen empresas que pueden considerarse semilleros de seguridad, resultado del compromiso y liderazgo de

la gerencia. Sus directores tienen como prioridad y valor principal la seguridad, transmiten su importancia a toda la organización. Son un modelo, dan ejemplo. Visitan los lugares de trabajo, las instalaciones, muestran su interés y preocupación. Su mensaje es nítido: la seguridad aquí es importante. Los mandos se responsabilizan de implantar y mantener las políticas, procedimientos y prácticas de seguridad y salud.

Un entorno claramente orientado a la seguridad y salud desarrollará los distintos elementos competenciales cuidando de dar coherencia al sistema y alinear las competencias individuales con las organizacionales. Algunos indicadores de la competencia organizacional "Orientación a la Seguridad y Salud" serían los siguientes:

- Se habla de seguridad con frecuencia y suele hacerse al principio de cada reunión.
- Se realizan reuniones específicas de seguridad.
- Se realizan frecuentes comunicaciones y consultas sobre seguridad y salud.
- Se fomenta la participación de los trabajadores-as en los aspectos relativos a la seguridad y salud.
- Compromete a los trabajadores-as a seguir o definir procedimientos para trabajar de forma segura y saludable.

- Se desarrollan destrezas en los trabajadores-as a través de procesos de aprendizaje permanente.
- Se entrena a identificar situaciones de riesgo y conductas inseguras.
- Se realizan simulaciones de actividades de riesgo.
- Se antepone la seguridad a la productividad.
- No se fuerza a actuar si se ha identificado una posible situación de riesgo. Se da capacidad a los trabajadores-as para parar un trabajo que no es considerado seguro.
- Se forma e informa a los trabajadores para que realicen sus funciones con seguridad y sobre distintos aspectos de seguridad y la salud.
- Se proporcionan EPI,s adecuados y se asegura de que se usan y mantienen correctamente.
- Se realizan las evaluaciones de riesgos periódicamente y ante cambios que las precisan.
- Se realizan auditorías periódicas de seguridad y salud.
- Se proporciona *feedback* positivo y reconocimiento del desempeño.
- Se promueve y cuida que las personas se desarrollen en el trabajo y se impliquen en él.

En la Tabla 1 se muestra un ejemplo de indicadores de desempeño.

COMPETENCIAS	NIVELES				INDICADORES DE DESEMPEÑO
	1 INSATIS- FACTORIO	2 INTERME- DIO	3 SATISFAC- TORIO	4 EXCEP- CIONAL	
Orientación al logro		x			<ul style="list-style-type: none"> • Establece retos estimulantes. • Mide su desempeño. • Mejora resultados innovando.
Impacto e influencia		x			<ul style="list-style-type: none"> • Utiliza persuasión directa, hechos y cifras. • Adapta las presentaciones a su audiencia. • Muestra preocupación por su reputación profesional.
Pensamiento analítico			x		<ul style="list-style-type: none"> • Reconoce las acciones clave y los problemas ocultos. • Anticipa obstáculos. • Resuelve los problemas sistemáticamente. • Realiza conclusiones lógicas. • Ve consecuencias e implicaciones de sus actos.
Iniciativa		x			<ul style="list-style-type: none"> • Persevera en la resolución de problemas. • Resuelve los problemas sin pedir ayuda.
Comprensión relaciones interpersonales		x			<ul style="list-style-type: none"> • Comprende las actitudes, intereses y necesidades de los demás. • Mantiene relaciones empáticas con clientes y en el trabajo.
Conocimiento del producto				x	<ul style="list-style-type: none"> • Es especialista en su actividad, conoce bien el mercado y los productos que ofrece. • Dispone de criterios claros de necesidades a cubrir.
Autoprotección, Conducción segura			x		<ul style="list-style-type: none"> • Cuida y mantiene en buen estado el vehículo. • Conduce en adecuadas condiciones físicas y mentales. • Coloca el material en el vehículo de forma segura y estabilizada para que no se desplace. • Maneja los materiales de forma segura y ergonómica • Presta total atención a la conducción, evitando distracciones. • Respeta con rigor las normas de circulación, especialmente los límites de velocidad. • Adapta la conducción a las condiciones climáticas, rutas seguras, etc. • Respeta los horarios de descanso.

Tabla 1. Ejemplo de inclusión de competencias e indicadores de seguridad en un puesto de trabajo de Comercial.

En consecuencia, se establecen indicadores de desempeño en seguridad, positivos o predictores, medimos acciones, comportamientos y procesos que las personas hacen para garantizar la seguridad, más allá de simplemente tener en cuenta la incidencia o gravedad de los accidentes una vez producidos u otros resultados cuantitativos de ineficiencia. Se trata de pasar de tener como objetivo la reducción de accidentes a poner también como objetivo la puesta en práctica de aquellas competencias que ayudarán a reducirlos y a mejorar la calidad y eficiencia en el trabajo. Los *indicadores predictivos* contribuyen a eliminar las condiciones precursoras de actuaciones y situaciones inseguras, desorden y falta de limpieza, falta o limitaciones de procedimientos, falta de orientación-liderazgo, malas relaciones, falta de resonancia emocional,

falta de formación, de comunicación, urgencia de plazos y de productividad, etc.

Como conclusión, destacaríamos que para establecer conductas de seguridad y salud en la empresa es necesario que la organización trabaje por construir una cultura preventiva enriquecedora en un marco de excelencia y responsabilidad; que en ese empeño es imprescindible que se definan y desarrollen las competencias de seguridad y salud individuales alineadas con las organizacionales y los valores de empresa; y que este desarrollo debe darse a través del liderazgo, la formación y la participación, procesos necesarios para que las personas perciban la seguridad como un valor, sintiéndose en el centro del sistema organizacional y puedan dar lo mejor para que así pueda desarrollarse su talento.

BIBLIOGRAFÍA

INSTITUTO NACIONAL DE SEGURIDAD, SALUD Y BIENESTAR EN EL TRABAJO

- **Guía Técnica de Integración de la Prevención de riesgos laborales en el sistema de gestión empresarial**, 2008
- **NTP 830. Integración de la Prevención y desarrollo de competencias**, 2009
- **NTP 856 y 857 Desarrollo de competencias y riesgos psicosociales**, 2010
- **Valor de la PRL para la generación de liderazgo de Directivos-as y Mandos**, 2017
- **Guía de Actuación para la Implantación de Comportamientos Seguros y Saludables de Mandos y Trabajadores-as, generadores de Cultura Preventiva y Excelencia**, 2018

MANUEL BESTRATÉN (Coord.)

Gestión de la Prevención en un marco de Excelencia
Ed. UOC, 2015

MERTENS LEONARD

Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos
Ed. CINTERFOR/OIT, Montevideo, 1996

DANIEL GOLEMAN, RICHARD BOYATZIS Y ANNIE McKEE

El líder resonante crea más
Ed. Plaza-Janés, 2002

SPENCER & SPENCER

Competence at work
Ed. Wiley, 1993

CLAUDE LEVY-LEBOYER

Gestión de las Competencias
Ed. Gestión 2000, 1996

HASSAN M. ALIDRISI, SHERIF MOHAMED

Leadership effectiveness: Competencies influence on safety leadership behaviours
Conference paper, 2017

CONSEJO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIA LABORAL (CONOCER)

El enfoque constructivista: formación en alternancia y pedagogía de la disfunción aplicada a la identificación de la competencia laboral- OEI Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura.

CHARLES DUHIGG

El poder de los hábitos
Ed. Urano, 2012

ADELA HABER-VEJA, ANAYS MÁS-BASNUEVO

Inteligencia organizacional: conceptos, modelos y metodologías
Encontros bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência de informação.

K. ANDERS ERICSSON, NEIL CHARNESS, PAUL J. TELTOVICH, ROBERT R. HOFFMAN

The Cambridge handbook of Expertise and Expert Performance, 2006

TERRY L. MATHIS, SHAWN M GALLOWAY

Steps to Safety Cultural Excellence
Ed. Willey 2013

M.W. MOHLER

Safety Culture
Ed. Infinity Publishing, 2015

PROF. HELEN DE CIERI, DR. TRACEY SHEA, MS. TRISH PETTIT, MS. MIMI CLARKE

Measuring the leading indicators of occupational health and safety: A snapshot review, 2012