GUÍA 8 PERSONAS

Desarrollo de las competencias y el talento

Autora: Mar Romero Alonso
Solid Selection – MIESES Global

Objetivos de Desarrollo Sostenible relacionados:

Este documento, que forma parte del grupo de guías PERSONAS, va dirigido a pymes en la senda de la Excelencia para ser Saludables y Sostenibles, y por tanto competitivas. Trata del necesario desarrollo competencial de las personas y de su talento, lo que va intrínsecamente unido a su formación permanente para que los comportamientos en el trabajo, además de seguros y saludables sean eficientes y ejemplares. Esta Guía recoge la filosofía del Modelo MIESES-OIT, proyecto finalista en la "1st. Skills Challenge Innovation Call" de la OIT (Organización Internacional del Trabajo) en 2020, convocatoria en la que se presentaron 473 propuestas de 96 países.

0. INTRODUCCIÓN

El término "competencia" tiene muchas acepciones. Una de las más asumidas en el ámbito laboral es la que vincula conocimientos, habilidades y actitudes para un desempeño exitoso en el trabajo. Pero ello no es suficiente. Es 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.

> *Competencia es 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.*

La gestión por competencias es la versión moderna, más sofisticada y orientada al resultado (desempeño) del clásico ¿Sabe? (conocimientos) ¿sabe hacer? (habilidades) ¿puede? (capacidades) ¿quiere? (motivaciones, actitudes y valores). Ver esquema de la Fig. 1. Los conocimientos y las habilidades pueden ser entrenados y desarrollados con cierta facilidad, pero la personalidad, las actitudes y los valores son más difíciles de cambiar, teniendo por ello un peso especial en el proceso de selección.

Los distintos elementos competenciales están interrelacionados; no puede darse uno sin los otros. Empezaremos por los conocimientos. Para saber hacer algo hay que conocer previamente cómo se hace. La teoría (el saber cómo) es

la información necesaria que necesitamos conocer para abordar y ejecutar correctamente una acción. Se aprende a largo de años de práctica por profesionales de la disciplina y se puede transmitir a través de libros, charlas, cursos u orientación directa. No hay nada tan práctico como una buena teoría para empezar a ejecutar correctamente una tarea, evitando errores que pudieran llegar a consolidarse y convertirse en un mal hábito. A su vez, mientras ejecutamos cualquier tarea, se interioriza el conocimiento de cómo hacerlo.

Un pintor de vehículos requiere conocimientos de qué hacer, cómo hacerlo y su por qué. A medida que pinte y tome conciencia de los efectos de su forma de proceder, interiorizará y desarrollará su conocimiento, a la vez que su habilidad. Si no conoce la teoría, el cómo se hace, podemos asegurar que cometerá muchos errores en el aprendizaje, desperdiciando tiempo y material y dejando a clientes descontentos. El aprendizaje por ensayo y error es lento y costoso.

Si promocionamos a una persona a un puesto de mando y no le explicamos cómo se debe dirigir un equipo de trabajo, probablemente cometa errores que podría haber evitado, generando conflictos que pueden afectar a la productividad, así como al compromiso de los colaboradores. Y si no enseñamos a los trabajadores, de cualquier actividad, como trabajar de forma segura, aumentarán los accidentes y los consecuentes daños.

Fig. 1 Elementos competenciales interrelacionados a desarrollar

La habilidad es la destreza en la aplicación práctica del conocimiento, ejecutado en el momento y forma adecuados. Conocimientos y habilidades se retroalimentan entre sí en un proceso de desarrollo permanente para desarrollar el talento y llegar a tener el dominio de la actividad como “especialista”. El "saber" es el conocimiento integrado a través de la experiencia.

Además de tener los conocimientos y la habilidad necesaria, solo podrá alcanzarse el más alto nivel competencial si existe la motivación y actitud positiva continuada en el trabajo. La actitud es básica en el proceso de aprendizaje y desarrollo del talento; la curiosidad, la iniciativa, la creatividad y la orientación

a la búsqueda de soluciones son elementos competenciales necesarios para desarrollar nuestras capacidades con espíritu de mejora continua, conscientes de nuestros aciertos y errores, y aprendiendo con ellos.

Cualquier persona puede cocinar, pero solo una pocas desarrollarán el máximo nivel de competencia, gracias a una combinación de cualidades físicas y psíquicas de base, junto a una buena teoría y una práctica constante enfocada a la mejora continua. La actitud es determinante del éxito en cualquier actividad. A su vez, los valores son la base moral que sostiene el conjunto de nuestro pensamiento y conducta, orientándonos hacia la sostenibilidad personal y de nuestro entorno, y evidenciando aquello a lo que le damos importancia.

Alineación de competencias individuales y organizacionales

Para que la empresa alcance sus objetivos debe identificar las competencias que deben desarrollar sus colaboradores para poder alcanzarlos. Y para poder desarrollarse deben estar alineadas con las "C*ore competences"*, competencias estratégicas que rigen la visión y valores de la organización.

Una empresa que no tenga competencias definidas de sostenibilidad no favorecerá que se desarrollen las competencias de sostenibilidad de sus trabajadores, y que ésta no avance en el desarrollo de su cultura de sostenibilidad.
Las competencias en los puestos de trabajo para ser realmente efectivas debieran ser la traslación directa de las competencias estratégicas que rigen la visión y valores de la organización.

Cualquier actividad laboral requiere un mix de competencias, que se suelen clasificar en cuatro categorías. Están las **competencias técnicas** o específicas para la correcta ejecución de las tareas propias de la función, que puede ser de producción, finanzas, logísitca, comercial, de adminstración o de personas, según estándares normalmente definidos. Estas competencias son llamadas también verticales o competencias "duras".

Luego estarían las **competencias transversales** o "blandas", más cognitivas, como por ejemplo la capacidad de análisis y síntesis, la obtención y elaboración de la información o la creatividad, también necesarias en el marco de la actividad profesional.

Son asimismo necesarias para la mayoría de puestos de trabajo **las competencias relacionales**, como la comunicación o la asertividad para actuar debidamente ante la complejidad del entorno y de las propias relaciones humanas, o 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, asertiva y serena ante el conflicto o la adversidad.

Finalmente, estarían las denominadas, **meta-competencias**, las cuales surgen tras un largo proceso de aprendizaje, convirtiéndose la persona en especialista de una actividad con pleno dominio de la misma, teniendo una visión holística e integral de sus acciones.

Las competencias deben gestionarse en el seno de las organizaciones a través de un sistema integrador de los otros subsistemas de gestión que hubiere, 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 los estándares establecidos. Tal sistema de gestión ayudará a

que también el proceso de selección de personal sea coherente con las necesidades de la organización para cubrir los perfiles demandados.

Deberían identificarse las competencias clave de cada puesto de trabajo, escuchando las propias necesidades de quienes han de desempeñarlo; clasificarlas por niveles, como mínimo tres, para luego poder evaluarlas a través del desempeño y desarrollar las acciones formativas pertinentes.

Hacia una cultura de Excelencia, de Salud y de 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 aquellas que cuidan de seguir el pensamiento holístico e integrador del Modelo MIESES de las 4 P's,: 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 de todo tipo de daños, con especial atención a las condiciones de trabajo, y la protección del Planeta son valores fundamentales con los que 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 empleados.

1. EL PROCESO DE APRENDIZAJE Y LA SISTEMATIZACIÓN DE COMPORTAMIENTOS

Si queremos asegurar comportamientos seguros, saludables y eficientes, es necesario 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 y de Excelencia 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 apren-

dizaje que la haga posible y la consolide. 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. Los procesos de aprendizaje y de sistematización de actuaciones deberían alcanzar todos los niveles de la empresa: dirección, mandos, trabajadores, proveedores y hasta los clientes, para que se entienda que la finalidad de la empresa es también social y no debe ser solo el lucro.

Para empezar con buen pie en una organización, debería realizarse una evaluación de la cultura de Excelencia, 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, salud y sostenibilidad tanto los reactivos como la siniestralidad, absentismo, rotación, evolución en contaminación y generación de residuos, aprovechamiento energético, etc., 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 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 protagonista y vea reforzada su autoconfianza.

Liderazgo de los mandos

De todas las competencias (organizacionales y también individuales) necesarias para crear y mantener empresas saludables y sostenibles, 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 sostenibilidad, sin anteponer la productividad, sino compatibilizándola, 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.*

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. 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 correcta.

Richard Boyatzis, reconocido experto sobre liderazgo y 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 decisiones, 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.

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.

Labor esencial del mando es acompañar, alineado con los objetivos de la empresa, el desarrollo de sus colaboradores y equipos.

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, como pilares del desarrollo empresarial y profesional. El resultado del trabajo de un equipo talentoso y comprometido en su ámbito de responsabilidad, 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

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 eje-

cución rápida y precisa de una tarea o actividad.

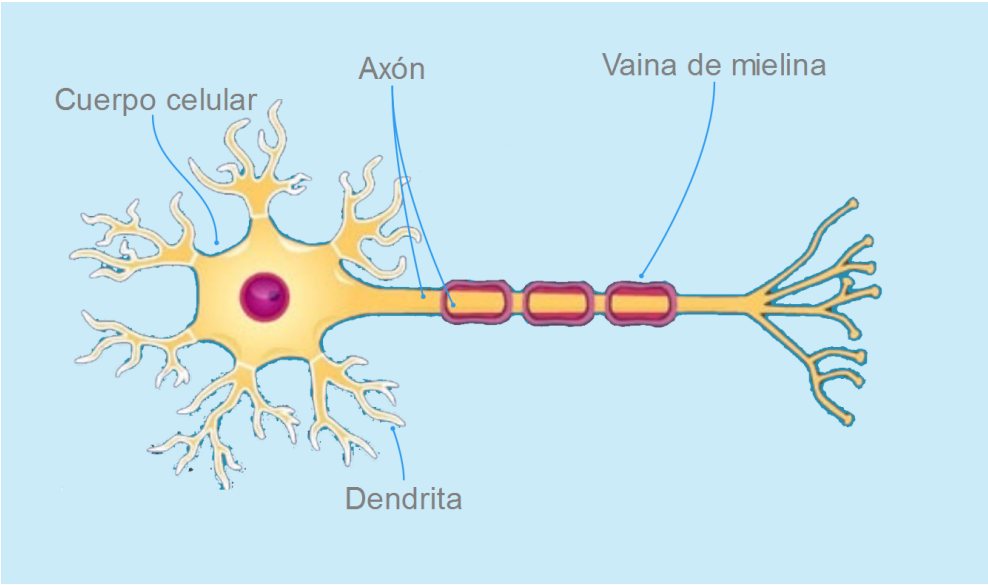

Fig.2 Dendrita con el axón recubierto de mielina

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 período 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 salud y sostenibilidad que se quieran hacer llegar a los trabajadores 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 se consoliden, 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.

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 puede ser inducida o estimulada por el entorno. En el desarrollo de una cultura de salud y sostenibilidad se persigue que las personas las integren con naturalidad como un valor gratificante que refuerza su profesionalidad y conforma su carácter.

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 cere-

bro 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 de recompensa como la alimentación, el sexo y el consumo de sustancias adictivas. Ver Fig. 3.

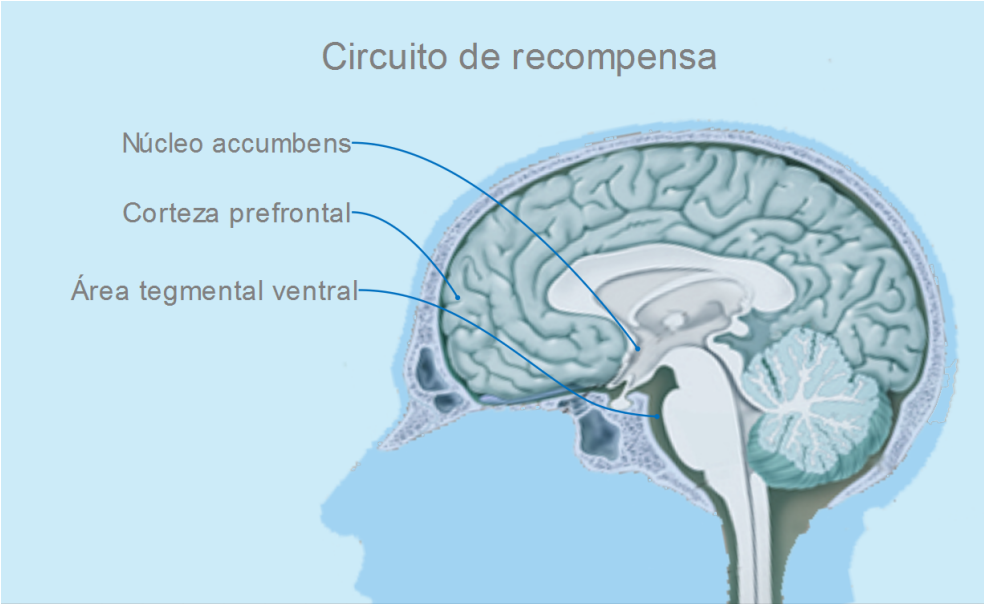

Fig. 3 Vía de recompensa mesolímbica de las actuaciones en el cerebro

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. 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 ante la salud y la sostenibilidad 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. O sea, 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 responsables conseguirá que éstas se acrecienten. Por ello, es vital reforzar y reconocer los aspec-

tos positivos del trabajo frente a los errores o fallos cometidos, que son desmotivadores.

2. INTELIGENCIAS, COMPETENCIAS Y TALENTO

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

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 Fig. La inteligencia sería una capacidad genética que se va a poder desarrollar si se posee. ,

Fig. 4 Las inteligencias múltiples de H. Gardner

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.

> *El talento es la inteligencia en pleno desarrollo, la que nos permite desempeñar una actividad de forma excelente y disfrutar de ella.*

En sí, el talento es 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 encontrarlo tan gratificante como para verse estimulada su reiteración e irse así paulatinamente acrecentando de manera simultánea sus capacidades e intereses. Algunas personas pueden tener unas singulares 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 la edad se acrecienta sustancialmente si no deja de alimentarse.

La Bondad es también una valiosa inteligencia que da a las personas su dimensión humana trascendental al conectarse empáticamente al servicio de los demás y que se desarrolla practicándola.

Competencias centrales y periféricas en la búsqueda del talento

Como hemos visto al inicio de esta Guía, el término 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.

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.

En cualquier caso, debe valorarse a las personas no solamente por sus conocimientos y habilidades, sino por su motivación y propósito, flexibilidad, capacidad de escucha, 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, no se verán como un instrumento para conseguir resultados y a las que hay 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.

Fig. 5 Competencias centrales y periféricas

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.

La construcción de las competencias en la empresa

Bertrand Schwartz, líder de reconocido prestigio en materia de gestión por competencias, se guía por un pensamiento constructivista y una visión sistémica e integradora, que compartimos, 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.

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. 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.

> *Todas las personas, incluso las menos cualificadas, están en condiciones de profesionalizarse y dar lo mejor al darles confianza y la posibilidad de aprender para sentirse útiles.*

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, y 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, competencias y talento con 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 Fig 6 muestra el papel aglutinador del Propósito (*Ikigai)* a través de la interacción entre misión, pasión, profesión y vocación para encontrar sentido en el trabajo.

La *ilusión y la pasión*, las que generan las emociones para actuar con convicción facilitarían encontrar el P*ropósito* para dar sentido de trascendencia a lo que se persigue, sobre todo cuando es en beneficio de los demás. Por ejemplo, mejorar las condiciones de trabajo o el Planeta, o el simple placer de hacer algo enriquecedor (valor artístico de belleza y creatividad, o disfrute de la conexión con la naturaleza). 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* en es el instrumento esencial de apoyo constante que se precisa para avanzar en esta dirección.

Fig. 6 Papel del Propósito como agente aglutinador y potenciador de las competencias

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.

3. 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 no eran asuntos de importancia, 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.

Los principales indicadores de desempeño son: Productividad, Calidad, Salud laboral/Sostenibilidad, 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 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.

"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".

Leonard Mertens, OIT

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 el aporte de mejoras; un incremento formativo que a su vez también incrementa la capacidad innovadora de una organización.

"La formación en la empresa tiene sentido sólo si se vincula con innovaciones en tecnología y en organización".

Leonard Mertens, OIT

ELEMENTOS DIFERENCIALES DEL PROYECTO MIESES-OIT SOBRE DESARROLLO DE COMPETENCIAS E INNOVACIÓN QUE SE ESTÁ IMPLEMENTANDO EN LAS ORGANIZACIONES

1. Partir del diagnóstico de la cultura empresarial y el significado de las personas en la misma (Modelo 4P) para generar Propósito y orientar el proceso de mejoras competenciales.

2. Alineamiento de las competencias esenciales de la organización con las de los puestos de trabajo y tareas.

3. Convertir la Salud y la Sostenibilidad en valores estratégicos que contribuyan a que las personas encuentren significado en su trabajo.

4. Situar las competencias como base integradora del sistema de gestión empresarial y de sus diferentes subsistemas (Calidad, Salud laboral, Sostenibilidad).

5. Desarrollar un modelo constructivista y dinámico de las competencias en función de las necesidades de las personas y de sus necesarios aportes.

6. Asociar la mejora de competencias a la innovación integral en los procesos clave de la organización con la participación de los trabajadores.

7. Utilizar la Gamificación en el proceso de aprendizaje de competencias, principalmente en la interiorización de valores y en las transversales y personales.

8. Aplicar indicadores para medir la rentabilidad económica, social y ambiental generada a través de las mejoras en los procesos productivos y las competencias asociadas.

9. Establecer vínculos provechosos entre la empresa y su entorno social (centros de formación, agentes sociales e instituciones) con el fin de ayudar a resolver los desajustes competenciales entre lo que las organizaciones necesitan y la sociedad ofrece, así como facilitar la inserción laboral de personas con dificultades.

10. Contribuir con tal Modelo a generar una cultura empresarial de Excelencia, de Salud y de Sostenibilidad en coherencia a los Objetivos de Desarrollo Sostenible de N.U. (Agenda 2030)

BIBLIOGRAFIA

(1) INSTITUTO NACIONAL DE SEGURIDAD y SALUD Y EN EL TRABAJO
"**NTP 830. Integración de la Prevención y desarrollo de competencias**", 2009
https://www.insst.es/documents/94886/328096/830+web.pdf/7e9cc01c-0ab5-4a26-9c01-49f2a-a043bcc
"**NTP 856 y 857. Desarrollo de competencias y riesgos psicosociales**", 2010
https://www.insst.es/documents/94886/328681/856w.pdf/29f70643-649c-49c9-88bd-02bf8345625b
https://www.insst.es/documents/94886/328681/857+w.pdf/54de5860-2777-43ce-8605-66b445834c9b
"**NTP 1121. Competencias, talento y condiciones de trabajo**", 2018
https://www.insst.es/documents/94886/566858/ntp_1121w.pdf/7d3d680f-922c-4744-a753-f4c54983a7bb
"**Guía de Actuación para la Implantación de Comportamientos Seguros y Saludables de Mandos y Trabajadores, generadores de Cultura Preventiva y Excelencia**", 2021 (2) SPENCER & SPENCER
"**Competence at work**" Ed. Wiley, 1993 (3) MERTENS LEONARD
"**Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos."**
Ed. CINTERFOR/OIT, Montevideo, 1996 (4) DANIEL GOLEMAN, RICHARD BOYATZIS Y ANNIE McKEE
"**El líder resonante crea más.**" *Ed. Plaza-Janés, 2002*(5) CHARLES DUHIGG
"**El poder de los hábitos**" *Ed. Urano, 2012* (6) OSCAR DALMAU
"**Formación y desarrollo del talento.**" *Edicions FUB, 2020*

Se autoriza su reproducción parcial sin ánimo de lucro, citando la fuente: MIESES Global, nº de Guía, título y autor. MIESES Global no es responsable ni garantiza la exactitud de la información de los sitios web que no son de su propiedad, ni de los contenidos de los hipervínculos incluidos en esta guía.