GUÍA 2 P PERSONAS

Las personas en el corazón de las organizaciones

Autora: Mª Jesús Carmona Tribaldos
Coordinadora de People de MIESES Global

Objetivos de Desarrollo Sostenible relacionados:

Esta segunda Guía va dirigida a empresas, en especial pymes, que quieran evolucionar en la senda de la Excelencia para ser saludables, sostenibles y competitivas. En la anterior se expuso la síntesis del Modelo 4P (PEOPLE/PERSONAS, PLANET/PLANETA, PREVENTION/PREVENCIÓN Y PROFIT/PROSPERIDAD) de "Autoevaluación de la Cultura de Excelencia empresarial". La presente Guía se dedica a la P de PEOPLE/PERSONAS en vistas a facilitar la concienciación en sus aspectos clave, así como la interpretación de los cuestionarios del Modelo relativos a sus cuatro áreas temáticas que la componen y que se analizarán a continuación:

- LOS VALORES Y LA ÉTICA EMPRESARIAL
- EL LIDERAZGO, LA INNOVACIÓN Y LA PARTICIPACIÓN
- LOS SISTEMAS DE GESTIÓN PARA LA EXCELENCIA Y LA RESPONSABILIDAD SOCIAL
- EL DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS Y EL TALENTO.

0. INTRODUCCIÓN

Es reiterada en los foros empresariales la expresión de que las personas son el principal activo de una organización, pero luego se observa que no se actúa en plena coherencia a lo dicho. No suele ser por mala fe, sino simplemente, porque no se sabe hacer mejor ya que no es sencillo gestionar personas en un mundo complejo y en una sociedad consumista, con múltiples demandas ante las necesidades vitales y las propias exigencias que cada uno tiene ante la vida y el trabajo. Las personas se mueven en la vida con una carga a cuestas, muchas veces inconscientes de lo que llevan encima, pero que les condiciona su manera de entender lo que les rodea y su modo de actuar. Son necesidades sobrevenidas, fruto de una sociedad en la que todo tiene un precio y parece estar al alcance, en una carrera sin fin. Pero hay quienes tienen un claro autoconocimiento de lo que son porque se han esforzado en averiguarlo.

El capital y el trabajo como generadores de riqueza se han ido distanciando. El trabajo ha ido paulatinamente perdiendo valor, no solo por la menor contribución de los salarios al PIB generado (Producto Interior Bruto) del país, sino también, porque la carga impositiva sobre el trabajo es superior a la que recae sobre el capital financiero. En las organizaciones, la rentabilidad de las inversiones en términos de beneficios económicos ha sido también prioritaria en detrimento del valor del trabajo, que ha sido considerado un recurso del que ex-

traer el máximo rendimiento posible. El lucro era el fin principal de las organizaciones en una economía de mercado que se creía erróneamente que por ella misma iba a generar crecimiento y bienestar. Hemos vivido cómo la economía de mercado ha permeado en la sociedad y ya se habla de sociedad de mercado, que no siempre redunda en el bien público. Hay otros valores, y debemos reivindicar la dignidad del trabajo en esa otra esfera. Por otra parte, la economía social, con un peso creciente en la generación de riqueza, está orientada a cubrir necesidades sociales y de los propios trabajadores, sin descuidar el ser sostenible generando beneficios o ser autofinanciable. Las empresas de la economía de mercado debieran humanizarse y cooperar cada vez más con las empresas sociales. Venimos de un modelo productivo en el que el mayor beneficio lo tenían unos pocos, ya fueran propietarios o accionistas, a costa de la mayoría que con su trabajo son los que lo generaban. Ello está cambiando radicalmente con los propios avances de la sociedad, la presión social y las exigencias de la ciudadanía y de los trabajadores.

Las nuevas generaciones de trabajadores reclaman flexibilidad y conciliación laboral, buen ambiente de trabajo y un desarrollo profesional, incluso por delante de la retribución salarial o la estabilidad.

También son muchos los empresarios, en especial de pymes y empresas familiares, que son conscientes que la empresa es mucho más que un negocio, que se acuestan muchas veces con los problemas que ella les comporta para llevarla adelante, pero también en otras no se sienten solos por las alegrías y satisfacciones compartidas. La empresa es su propia vida, junto a la de los trabajadores que la forman, incluidas sus familias, asumiendo el empresario de manera natural su compromiso con todos ellos.

Con el nuevo milenio, los modelos de gestión se orientan claramente a la Excelencia empresarial, y con ello, el beneficio económico, aunque sigue siendo imprescindible, ya no es lo prioritario. Hay otros objetivos estratégicos a cubrir por las empresas para que puedan ser sostenibles y competitivas. Uno de ellos, es que los trabajadores sean tratados con la máxima dignidad, tanto por su propio bien, como por el de la organización, aunque empresas responsables las ha habido siempre. El empresario de hoy tiene que reinventarse porque las nuevas generaciones no conciben un futuro a largo plazo en el mismo entorno solo por los aspectos económicos. Ya no se habla de “retener” talento, sino de “seducir” y “fidelizar”. Y eso solo se logra si los trabajadores están comprometidos con su trabajo y con la empresa.

La innovación y la formación continua del personal, están considerados los dos componentes fundamentales que garantizan el futuro de toda organización.

Ahora bien, el modelo productivo del que venimos ha dificultado que las personas adquieran el necesario protagonismo. Se requiere desarrollar una nueva cultura empresarial que guíe los comportamientos de las personas de manera espontánea hacia la excelencia. Las neuronas espejo son las que por mimetismo hacen que se actúe como hacen los líderes y la mayoría. Si estamos en un entorno que domina el orden y la limpieza, las personas se comportarán también de manera pulcra y ordenada. Si se propicia y apoya la creatividad, todo

el mundo aportará y hasta alguno de más rezagado acabará haciéndolo. Pero ello no es gratuito; ha tenido que haber una política de empresa que lo haya favorecido y exigido. Ya en la anterior Guía se trataron algunos elementos diferenciales de tal nueva cultura empresarial que da a las personas el máximo respeto y consideración. En la figura 1 se sintetiza el Modelo Mieses para situar a las personas en el corazón de los sistemas y de las organizaciones. Son el principio y el fin de ellas, todo lo que produce o transforma las tiene por "usuario" final. Son diez elementos interrelacionados entre sí, que se agrupan en cuatro áreas temáticas que en los siguientes apartados se exponen. Las personas aportan lo mejor de sí cuando existe el liderazgo participativo que sea capaz de estimularlo de acuerdo a una política fundamentada en valores y regida también por principios éticos, más allá de lo que la reglamentación establezca.

Figura 1. Modelo MIESES para situar a las personas en el corazón de los sistemas.

El proceso se nutre de tres componentes fundamentales, la formación continuada del personal, la innovación a todos los niveles y una participación activa de todos los miembros de la organización. Ello hará posible que se desarrollen procesos productivos altamente eficientes que generen productos y servicios de una calidad integral. O sea, que den una respuesta excelente a las demandas de todos los agentes con los que la empresa interactúa, en especial de sus clientes a los que debe fidelizar, superando las expectativas generadas en: calidad, precio, servicio, y también respeto a la dignidad del trabajo y al medio ambiente. Todo ello, realizado en un marco de Responsabilidad Social ante la mirada atenta de la ciudadanía.

1. VALORES Y ÉTICA EMPRESARIAL

A menudo se ha asociado erróneamente la terna "Misión, visión y valores" a empresas grandes, con estructuras departamentales significativas y declaraciones muy formales. Pero nada más lejos de la realidad. Toda empresa, grande o pequeña, tiene su propia misión, visión y unos valores que la hacen única y diferente al resto. Lo importante es identificarlos y ser capaces de transmitirlos en base a un Propósito colectivo al servicio de la sociedad.

La empresa que quiera caminar en la senda de la excelencia debe empezar por definir su **"Misión"**, aquello que la caracteriza, que le da un especial significado y la puede diferenciar de sus competidores. Es el por qué un cliente potencial habría de decidir dirigirse a tal empresa a cubrir sus necesidades y no a otra de cercana. Alerta, porque con internet ya no hay distancias. Un trato

exquisito con espíritu de servicio, serán siempre imprescindibles en los productos y servicios que se ofrezcan.

Tras la misión habría que definir la **"Visión"**; lo que la organización aspira ser, donde quiere llegar para poder convertirse en un referente en su entorno de acción para atraer a sus clientes potenciales, ya sea en un territorio, en una actividad, o en un tipo de productos o servicios. Evidentemente, habrá que poner los medios para lograrlo, pero al haberlo escrito y compartido, el camino se emprende con más facilidad.

La Salud y la Sostenibilidad son dos grandes exigencias de la sociedad que debieran ser consideradas a la hora de plantear su Visión de negocio o de actividad.

Una vez definida la Misión y Visión, el paso siguiente es definir los **Valores esenciales** de la organización, que debieran mostrarse de manera transparente ante la sociedad, y ser interiorizados por todos los miembros de la organización para guiar los comportamientos de las personas. Los valores son aquellas cualidades de las acciones y de las personas que atraen porque ayudan a dar un sentido a nuestras vidas, haciendo que las organizaciones que los asumen sean más saludables y eficientes, y el planeta más habitable y sostenible. Existen diversos tipos de valores que son permeables entre sí: los **morales**, intrínsecos a nuestra esencia humana (libertad, solidaridad, empatía,...), los **personales**, fruto del entorno familiar y la educación (salud, tolerancia, esfuerzo,..), los **sociales**, propios del entorno social al que se pertenece, círculo de amistades, acciones solidarias, etc. y los **organizacionales**, definidos por la empresa, que no son otros, sino que habrían de integran algunos de los anteriores, considerados prioritarios en base a sus nobles fines específicos.

El valor de la Igualdad para evitar todo tipo de discriminación por razón de sexo, edad u origen cultural en la empresa es esencial. Diferencias retributivas desorbitadas entre los que más y menos ganan en una organización, superiores a cinco, son más que discutibles.

El papel de la empresa en la sociedad como equilibradora de clases sociales y garante de la movilidad social es fundamental. En la figura 2 se muestra la conjunción de valores de los cuatro tipos para la construcción de una determinada cultura organizacional. Se desarrollan practicándolos de manera sistemática. La dinámica empresarial debería integrar los esenciales y alejar los contravalores, aprovechando la fuerza centrífuga generada, con lo que podríamos denominar, "el efecto ciclón", como separador de polvos nocivos sin peso ni valor. De lo que se trata es de lograr que los **valores** organizacionales, a través de los procesos inherentes al trabajo, reorienten conductas y logren la máxima coherencia entre los considerados clave, conjugando así intereses personales y colectivos. Lamentablemente, los **contravalores** transmitidos por la permisividad de actuaciones desacertadas llegan a contaminar si no son neutralizados a tiempo. Contravalores frecuentes en el trabajo son: el individualismo, la inequidad, la desconfianza, la falta de compromiso, la rumorología, etc. Aunque son muchas las empresas que disponen de valores documentados en su política, son pocas las que los aplican con rigor y los exigen a todos los niveles.

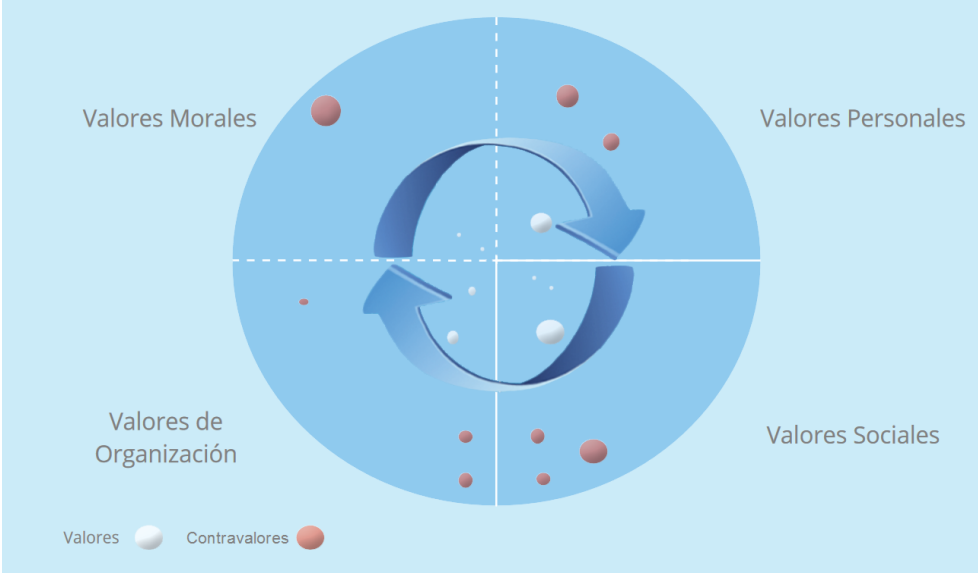

Figura 2. Valores y cultura de empresa

Los valores a asumir por una organización deberían de ser en primer lugar identificados y analizados serenamente, y luego, tras su selección en un proceso abierto y participativo, definidos documentalmente e interiorizados, cuidando que se trasladen a todos los procedimientos y actividades de la organización. No debería haber más de cinco valores clave.

Ética empresarial y códigos de conducta

La Ética integra los valores de la organización y va más allá para regir la conducta humana todos los niveles. El comportamiento ético es aquel que está basado en criterios de legitimidad. No deberíamos ver la ética profesional como un conjunto de normas morales a cumplir, sino como una fuerza para generar cambios de actitudes. La Ética no es un obstáculo sino una condición, un activo para el éxito del proyecto empresarial. Pero lamentablemente, inmersos en un entorno determinado, muchos pueden no ser conscientes de la calidad de sus comportamientos. Con una mezcla de racionalidad subjetiva y ceguera inconsciente, se relativizan los valores éticos.

Nos enfrentamos a una "ética positivista y subjetiva", que puede llegar a justificarlo casi todo en un mundo con graves inmoralidades encubiertas por la misma legalidad (paraísos fiscales, limitación de impuestos a grandes colectivos empresariales y a las transacciones financieras, puertas giratorias para altos cargos públicos, regalos por servicios prestados, desorbitadas retribuciones y prebendas para privilegiados, etc.). Por ello, es importante que las organizaciones concreten a través de unos **códigos éticos** lo que es aceptable y lo que no. La realidad siempre es subjetiva, solo mediante información, honestidad, diálogo y transparencia se avanzará en la objetivación de los problemas y las soluciones. Actuar desde la ética representa reconocer la primacía del diálogo como mecanismo esencial para la prevención y la resolución de las diferencias y de los conflictos.

Los principios éticos, de manera realista y objetiva deben comprometer y orientar el desarrollo y la búsqueda de la excelencia humana y de las organizaciones.

Existe un valioso criterio moral para ponernos de acuerdo fácilmente en lo que se entiende por "actuar bien" que numerosas tradiciones filosóficas han incorporado como uno de sus principios: el "ponerse en el lugar del otro" para reconocer como deberíamos tratar a los demás. Pero no es suficiente, se precisa además transparencia en la declaración de voluntades para generar algún mecanismo de control. La efectividad en la aplicación de códigos éticos, obliga a que en el seno de la empresa haya un comité de seguimiento para reflexionar sobre las actuaciones y el impacto que estas generan para tomar resoluciones a tiempo; y un seguimiento periódico, a modo de auditoría para garantizar que se cumple lo acordado. El Código Ético, el Comité de seguimiento y la Auditoría ética son la trilogía necesaria.

2. LIDERAZGO, PARTCIPACIÓN E INNOVACIÓN

El liderazgo es una competencia que debe ser asumida y exigida, aunque personas sin empatía no debieran acceder a dirigir personas por el potencial daño que pueden ocasionar; y que no son siempre fáciles de identificar. El liderazgo es un regalo de los trabajadores a los mandos que les tratan con respeto y que les facilitan alcanzar retos personales y colectivos. Se muestra con la confianza mutua. Para asumirlo se requiere ser honesto y humilde, competente en sus quehacer, trabajador, y mostrar a sus colaboradores horizontes y metas asumibles.

Hay tres palabras que deberían formar parte de la acción del líder. Ha de **"influir"** para lograr objetivos comunes, sobre todo desde su profesionalidad y ejemplaridad, ha de **"inspirar"**, a fin de que las personas encuentren su propia voz interior que les guíe a aportar lo mejor en beneficio de todos. Y ha de facilitar que juntos se pueda **"transformar"** la realidad para mejorarla sustancialmente. Sólo de este modo será seguido y respetado por todos, porque finalmente no es el cargo lo que hará líder a una determinada persona, sino su ascendencia natural sobre el colectivo. El liderazgo del negociador, el transaccional, aquel que facilita, negocia y controla, premiando o reprimiendo, aunque puede ser útil, NO es verdadero liderazgo. Por supuesto, tampoco es liderazgo la actuación paternalista que hace a las personas dependientes, como tampoco lo es aquel que con campechanía y bajo un "*laissez fair*" pretende ganarse la simpatía de las personas pero sin alterar sus intereses y ambiciones, desatendiendo los intereses de quienes están a su cargo.

¿Cómo valoran el liderazgo los modelos avanzados de excelencia?

El Modelo EFQM (*European Quality Foundation Management*) destaca la implicación de la dirección y su ejemplaridad con la visión y valores de la organización, el compromiso con la mejora continua con flexibilidad y agilidad ante los cambios, y por supuesto, el interés demostrado por las personas y sus condiciones de trabajo. El Modelo GPTW (*Great Place To Work*) considera el liderazgo como la confianza generada con su equipo en base a tres tipos de acciones: 1) Respecto a los trabajadores (*agradeciéndoles, procurando su desarrollo y cuidándoles*), 2) Respecto a los objetivos de la organización (*inspirando, escuchando y comunicando*) y 3) Respecto al equipo y sus familias (*compartiendo y celebrando*). El Instituto Mc. Kinsey, expertos en liderazgo, destacan cuatro competencias clave de liderazgo: **resolver con eficacia problemas y conflictos**; tener una clara orientación a resultados; y estar abiertos a diferentes perspectivas para el cambio; además de apoyar a las personas en todos los sentidos.

No hay un estilo de liderazgo ideal, dependería de cada situación. El liderazgo más eficiente es el que se adapta a la madurez de sus colaboradores. Ya sea

concienciando e instruyendo, si aún el colaborador no sabe y aun no quiere; **formando**, si no sabe lo suficiente: **implicando** si sabe pero aun no quiere lo suficiente; y **delegando** si ya sabe y quiere.

No podemos hablar de liderazgo, separándolo de la participación y de la innovación. Cada vez más empresas fomentan la estructura matricial, alejándose del modelo clásico de jerarquía jefe-empleado. Estas tres variables, además de estar estrechamente relacionadas se potencian entre sí.

El liderazgo se genera fundamentalmente con la escucha activa, facilitando la participación activa de los trabajadores en todo lo que afecte a su actividad laboral y que pueda repercutir en su vida familiar.

La conciliación de la vida familiar debiera ser atendida con mecanismos de flexibilidad por el valor que comporta a las personas y a la propia organización. La Reglamentación en SST es la única que destaca el valor de la participación de los trabajadores directamente o a través de sus representantes. Se destacan los derechos a la información -saber el porqué de lo que haya que hacer-, a la formación -saber cómo hacerlo bien-, y a la participación, para poder implicarse para hacerlo de la mejor manera posible. Pero no todo el mundo entiende igual los límites de la participación. La OIT en el 2010 definió la participación como la necesidad de tomar decisiones en la empresa en un modelo de acción preventiva basado en el diálogo. Es decir, la participación es algo más que informar, formar y escuchar. Se ha de negociar y en lo posible, **codecidir**. Y en caso de no actuar acorde a lo consultado, habrá que justificarlo debidamente.

El aporte de ideas de mejora de los trabajadores es posiblemente el mejor indicador de la participación.

La mayoría de directivos no saben las ideas que aportan los trabajadores porque no las gestionan. Los que sí, están en un promedio que oscila entre 3 a 10 ideas año/trabajador. Pero hay empresas que las propuestas superan el centenar. No obstante, hay pequeñas empresas excelentes que tienen implantado una sistemática de trabajo y de reuniones frecuentes que hace florecer incesantemente ideas sin llevar un registro expreso de las mismas. Pero alerta, que está reconocido que las estructuras jerárquicas suelen ser la principal barrera al aporte de ideas y al cambio.

La participación y el trabajo en equipo es un proceso que debe ser implementado gradualmente y las personas han de ser formadas para ello en un marco de confianza, de dialogo y de transparencia para que sea fructífero, y contando con la implicación de los mandos. Pero la participación para ser altamente efectiva debe estar asociada a la innovación y a la mejora de los procesos productivos, empezando por aquellos que son clave por su trascendencia y repercusión en el negocio. En base a la experiencia extraída de empresas excelentes, la eficacia de la participación/innovación en los procesos habría de medirse conjuntamente con cuatro indicadores de desempeño asociados a mejoras: del Rendimiento (productividad), de la Calidad (eficiencia), de la Salud y Sostenibilidad (condiciones de trabajo y ambientales), y de la Satisfacción generada en todos los implicados.

El liderazgo debiera formar parte de la cultura de la organización. Es necesario que sea una competencia exigida a los mandos, que no tienen la exclusividad.

Todos podemos ser líderes para influir en cambiar la realidad. Se precisa que los buenos profesionales que están en todas partes y son mayoría actúen con ejemplaridad para ser agentes facilitadores del cambio, trabajando con ilusión, profesionalidad, solidaridad y mucho esfuerzo por construir organizaciones más saludables y sostenibles, y con ello un mundo mejor.

3. SISTEMAS DE GESTIÓN. EXCELENCIA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL

Toda organización debe tratar de sistematizar sus actuaciones encaminadas a lograr sus fines esenciales, sean en calidad, en seguridad y salud laboral, en medio ambiente o en innovación, por destacar cuatro de fundamentales. Ello por exigencias legales o por necesidades de eficiencia y de competitividad. Ahora bien, todas las actuaciones en un ámbito u otro deben conformar un único sistema de gestión empresarial que debe integrar a los diferentes subsistemas; ello por razones de simplificación y de sinergias mutuas. Toda empresa tiene en realidad un único sistema de gestión, bien sea formalmente establecido o no, sin ser consciente de ello, ya que en el fondo trata de orientar sus planes de acción para dar respuesta a sus necesidades y optimizar esfuerzos. Pero es necesario tenerlo formalmente establecido y con la documentación mínima estrictamente necesaria para garantizar que está controlado y sujeto al necesario proceso de mejora continua.

El precursor de los sistemas formales de gestión basados en el concepto de mejora continua fue Deming. Algo esencial para que puedan desarrollarse y no decaer en rutinas y en ineficiencia, Tal modelo universal que aplican actualmente todos los sistemas normalizados de gestión como el de Calidad (ISO 9001), Medio Ambiente (ISO 14001) y Seguridad y Salud laboral (ISO 45001), se basan en el Círculo de Mejora continua con cuatro fases sucesivas, también denominado PDCA por sus siglas:

PLAN. Planificar lo que haya que hacer con los objetivos, procesos y procedimientos necesarios para dar lugar al resultado que se espera alcanzar. Ello debe ser fruto de una evaluación de necesidades de la que ha de surgir el correspondiente plan de acción.
DO. Hacer según lo planificado, o sea, poner en marcha las actuaciones en los plazos fijados acorde a los procedimientos que también hay que implementar.
CHECK Medir lo realizado según lo previsto, tanto los resultados, como la calidad de las actuaciones, mediante auditorías periódicas, y
ACT. Actuar para corregir y mejorar tomando las medidas pertinentes, y así seguir en continua evolución.

Aplicar sistemas normalizados certificables por entidad independiente facilita a la empresa un mecanismo interno de control de sus actuaciones, mostrando en sociedad que cumple los requisitos de la norma en cuestión

Pero aun sin certificar el cumplimiento de una norma, la sistematización de sus actividades sujeta a un proceso de control y de mejora continua mediante auditoría interna, es del todo necesaria para admitir incluso la existencia de “sis-

tema". En la figura 3 se muestra un esquema simplificado de la norma ISO 45001:2018 de sistemas de Seguridad y Salud laboral que condiciona que todas las restantes normas se actualicen a partir del 2021 con la misma estructura, ya que la tendencia es la integración de sistemas y que todos sean plenamente coherentes entre sí.

En todas las normas el enfoque de gestión en las empresas debe ser claramente por "**procesos**", evitando la tradicional gestión por funciones. Esto significa una visión transversal de las estructuras empresariales, evitando el aislamiento tradicional de las unidades funcionales o departamentales ante los procesos que son los que han de prevalecer. Se señalan como resolver las cuestiones estratégicas, operativas o de soporte (con procesos definidos en estos tres niveles) prevaleciendo la misión y objetivos de los procesos en sí, por encima de las estructuras orgánicas de la empresa. Ahora bien, es necesario para favorecer el cambio que existan responsables de los procesos clave con verdadero peso o autoridad para que las unidades funcionales que intervienen se supediten a los mismos y cooperen entre sí.

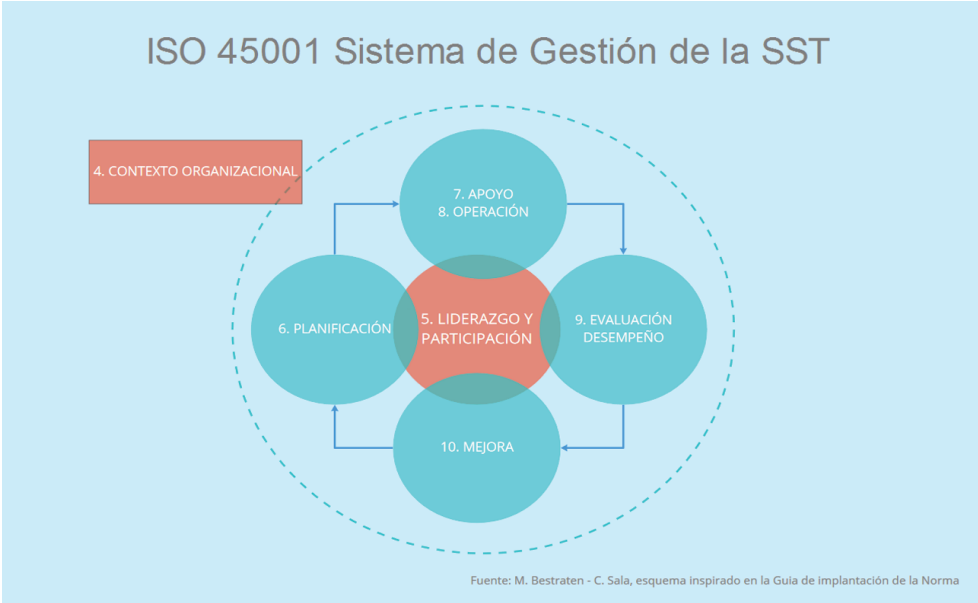

Figura 3. Esquema simplificado de la norma ISO 45001

Caben destacar dos aspectos relevantes que van a requerir todas las normas de sistemas de gestión. Es necesario para aplicar cualquier norma, analizar previamente el **contexto de la organización**. O sea, todos aquellos aspectos internos y de su entorno que puedan condicionar la efectividad de la norma y sistema en cuestión. Viene a demandar la necesidad de analizar la cultura de la organización y el contexto socioeconómico en que esta se desenvuelve en la medida que condiciona la efectividad de las medidas que se vayan a adoptar. El segundo aspecto es la importancia dada al **liderazgo de la estructura, asociado a la participación activa de los trabajadores**, lo que determina su implicación en todas las actividades a desarrollar.

Independientemente de las normas citadas, existe la norma ISO 26001 de Responsabilidad Social, que aunque no es certificable aporta una serie de pautas para gestionar las acciones de RSE y aprovechar un conjunto de buenas prácticas que la misma aporta.

El Libro Verde de la UE sobre RSE planteó que las primeras acciones de responsabilidad deberían ser ante sus trabajadores. Habría que diferenciar aque-

llas acciones de respeto a valores y principios éticos, así como aquellas ligadas a su propia actividad empresarial, que son prioritarias, de aquellas otras, como a ayudas y medidas de acción social de carácter totalmente voluntario.

> *La empresa debiera analizar las acciones de RSE en base a sus experiencias, su impacto en el medio y las demandas de sus interlocutores sociales para establecer prioridades de acción y así optimizar sus esfuerzos.*

Pero más allá de tales sistemas normalizados, las organizaciones deberían aprovechar sus aportes y aprovecharlos para construir Excelencia en un marco de Responsabilidad social. En el anterior apartado 3 se referenciaron dos Modelos de Excelencia de interés. El Modelo EFQM contempla cinco Agentes facilitadores (Liderazgo, Personas, Procesos, Alianzas y Recursos) y cuatro Resultados (Resultados clave más allá del beneficio económico, Satisfacción de Personas, de Clientes y de Sociedad). Por su parte, el modelo GPTW contempla en el análisis tres componentes clave que determinan la satisfacción de los trabajadores: La confianza generada por los mandos a través del liderazgo, la implicación de los trabajadores con orgullo de pertenencia, y el buen ambiente laboral y de compañerismo.

El presente **Modelo 4P** da un paso más allá al focalizarse en las personas con tres componentes a su entorno: la Salud laboral en base a la legislación vigente y la Declaración de Luxemburgo de la UE de "Empresa saludable", la Sostenibilidad en base a los ODS en su Agenda 2030 y la Prosperidad, controlando los beneficios económicos, sociales y ambientales que deberían generarse.

4. DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS Y DEL TALENTO.

Las competencias son las características, derivadas de aptitudes, conocimientos, destrezas, actitudes y valores, que están asociadas con un desempeño exitoso. Nuestra concepción del término con visión integradora es: ***«El nivel de conocimientos, habilidades y actitudes que una persona desarrolla en su trabajo con espíritu de Excelencia»***. Nos parece necesario incluir el término "Excelencia" para destacar el espíritu de mejora continua y de superación que debiera impregnar toda actividad; y de la misma forma, las competencias deberían gestionarse y estar sujetas a un proceso de desarrollo y aprendizaje permanente.

Para estar intelectualmente vivos, tenemos que estar permanentemente aprendiendo. Es necesario para la mente. Dejar de hacerlo es empezar a morir. Ahora bien, tal aprendizaje debe ser estimulado y desarrollado cuanto antes mejor para que genere auto satisfacción a través de un proceso natural, hormonal. La dopamina se genera en el cuerpo cuando asumimos un reto, generando satisfacción el alcanzarlo. Igualmente el aprender mejorando las competencias, sabiendo hacer algo nuevo o mejorando lo que se hacía, también estimula a seguir aprendiendo por el placer que sistemáticamente se va generando.

> *Las organizaciones deben favorecer el aprendizaje continuo para que sus procesos productivos puedan estar sujetos a la innovación y creatividad de su equipo humano.*

Tengamos en cuenta que el proceso de aprendizaje se desarrolla de maneras muy diversas. Puede ser estudiando una materia o recibiendo un curso; mejor teórico práctico, ya que solo las habilidades se desarrollan practicándolas. El lugar de trabajo y la propia actividad laboral es la mejor manera de aprender de manera directa, sea a través del análisis del entorno, como puede ser investigando un accidente y las causes que lo han originado, revisando la manera de proceder ante determinadas circunstancias, habida cuenta que **la observación atenta es una de las mejores maneras de aprender**, o bien reflexionando en grupo sobre la mejor manera de realizar un trabajo o tarea. Los procedimientos escritos de trabajo, necesarios en tareas críticas son buenos instrumentos para guiar y facilitar el aprendizaje, aparte de que permiten verificar periódicamente su cumplimiento y necesidad de mejora.

Pero así como los conocimientos y destrezas o habilidades son más fáciles de mejorar, las actitudes lo son menos, y las motivaciones y los rasgos de personalidad, aún son mucho más difíciles de desarrollar. De ahí la importancia de que la etapa de selección de personal se tenga muy en cuenta todo ello. Evidentemente, será necesario que la persona que vaya a acceder a un puesto de trabajo tenga unas competencias básicas adquiridas en un centro de formación, pero también será muy importante que la personas pueda encajar en un puesto de trabajo por el interés que la actividad le despierte y su predisposición y propia capacidad de aprendizaje en base a las necesidades de la empresa.

Las competencias de los trabajadores deben gestionarse. O sea, deben identificarse las que sean necesarias a una determinada actividad o conjunto de actividades, cuidar la adecuación de la personas y sus competencias a las mismas, realizar las acciones formativas pertinentes, de acogida y luego en el lugar de trabajo con la implicación de los mandos, para asegurar que las personas adquieren las competencias necesarias, actuando al principio de manera tutorizada y controlada hasta que puedan hacerlo de manera autónoma.

Las competencias deben estar asociadas a la evaluación del desempeño mediante los correspondientes indicadores.

El seguimiento del desempeño permitirá ajustar la necesaria formación de actualización y mejora para asegurar el crecimiento profesional de los trabajadores. Sería conveniente establecer tres niveles de desempeño: 1) Hacer las cosas bien, de acuerdo a lo establecido, 2) No solo se sabe hacer bien, sino que también se aportan mejoras o soluciones ante problemas que surjan con capacidad de autocontrol, y 3) se actúa como especialista con capacidad de autoaprendizaje, de aporte de soluciones ante cualquier imprevisto, y se está en condicione de enseñar a otros a realizar el trabajo. De esta manera, a través de una actividad o conjunto de actividades las personas podrían desarrollar su carrera profesional y ver mejorada su retribución en base a su incremento competencial, sin tener que aspirar a ocupar puestos de mando.

No obstante, las competencias no son algo rígido, debe ser un proceso dinámico en el que poder construirse. Personas con aparentes capacidades limitadas, posiblemente por desmotivación, pueden recuperarse si se sabe despertar su interés y pueden encontrar sentido de utilidad en lo que hacen, descubriendo el talento escondido que todo el mundo tiene. El talento va asociado al desarrollo de uno o varios tipos de inteligencias (Howard definió ocho tipos). Es un potencial que debería identificarse y desarrollarse en las organi-

zaciones para que las personas puedan dar lo mejor de sí. Cuando una persona tiene un determinando talento que desarrolla en su trabajo, éste se convierte en gratificante, implicándose plenamente en él. Por tanto, identificar el talento debería ser una actividad continuada de la empresa, no estática, ligada al desempeño de los trabajadores, que evolucionan y maduran en el seno de la organización. Identificarlo es también un acto de humanidad que debiera practicar toda organización responsable.

> *Las competencias son el elemento natural integrador de los diferentes subsistemas para conformar un sistema de gestión empresarial en la senda de la Excelencia.*

Las personas deben tener comportamientos acordes a las exigencias de Calidad, de Seguridad y Salud laboral, de respeto al Medio Ambiente/Sostenibilidad, de Innovación, etc. para que el trabajo sea correcto, de acuerdo a los estándares establecidos, aunque siempre sujeto al aporte creativo de las personas bajo el apuntado principio de mejora continua. Un entorno de trabajo, sin riesgos descontrolados, ordenado y pulcro en un ambiente afable facilita que las competencias puedan aplicarse y desarrollarse debidamente.

Competencias clave de la organización y competencias de los puestos de trabajo

Las competencias clave (***Core competences***) asociadas a los valores fundamentales de la organización deben ser definidas de acuerdo a sus intereses estratégico, por ejemplo: la innovación, la salud y la sostenibilidad.

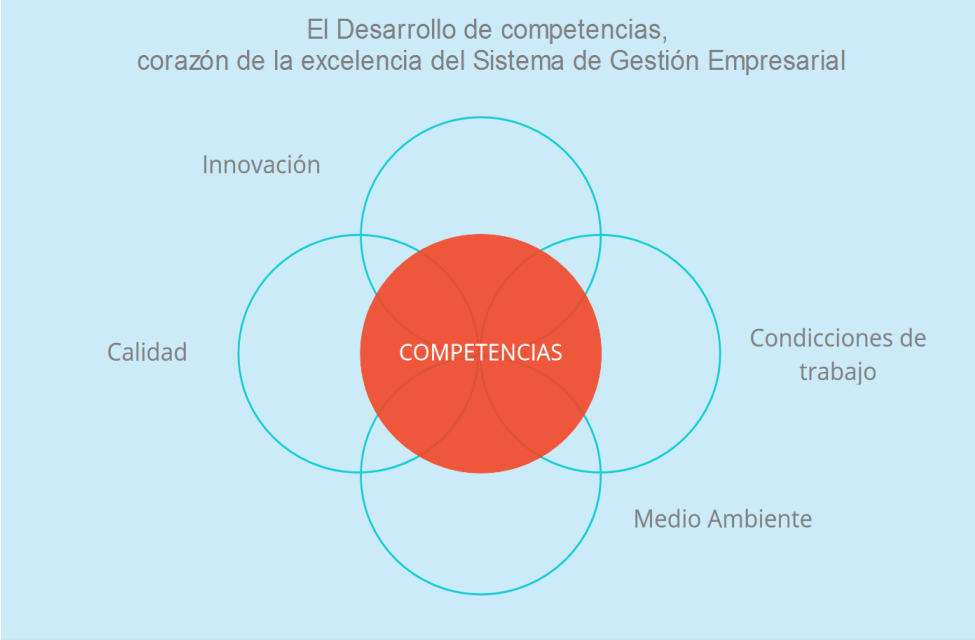

Figura 4. Las competencias en el corazón del sistema de gestión empresarial

Tales competencias deben impregnar la organización y ser trasladadas a los puestos de trabajo y tareas, alineándose con tres tipos de competencias, las cuales deben a su vez integrarse entre sí:

- Las competencias **técnicas** o específicas requeridas para las funciones a realizar

- Las competencias **organizacionales** o trasversales. Se trata de habilidades interpersonales como el liderazgo, el trabajo en equipo, la innovación, o la salud y la sostenibilidad

- Las competencias **personales**, con una importante componente emocional para que las personas tengan, un mejor conocimiento de sí mismas y sepan reaccionar con serenidad y actitud resiliente ante adversidades, así como auto motivarse y relacionarse empáticamente.

Por ejemplo, una persona que atiende al público en una oficina, debe saber bien sus cometidos para ofrecer el servicio requerido, serían sus competencias específicas; pero también debe saber relacionarse con sus compañeros de trabajo con los que desarrolla actividades colaterales o complementarias, y comportarse respetando las pautas establecidas de Salud y Sostenibilidad; y debe saber actuar con educación y serenidad ante quejas o tensiones de clientes, sin que ello le genere estrés o notorio malestar.

BIBLIOGRAFIA.

M.BESTRATEN. "**Valores y condiciones de trabajo**". NTP 947, 948 y 949. INSST
https://www.insst.es/documents/94886/326879/ntp-947+w.pdf/f16da169-c57b-46b6-9000-51f530114468
https://www.insst.es/documents/94886/326879/ntp-948+w.pdf/92731664-1f09-4149-8fc2-4c40e8c9bafa
https://www.insst.es/documents/94886/326879/ntp-949+w.pdf/78b2eefa-3a82-40ff-b8dc-2d2c669e9f8a

L. PUJOL y M.BESTRATEN. "**Condiciones de trabajo y códigos de conducta**". NTP 693. INSST
https://www.insst.es/documents/94886/326775/ntp_693.pdf/c70861e3-0126-415d-b22f-fcc3c4e697bc

M. BESTRATEN, "**Transparencia y condiciones de trabajo, Su contribución al liderazgo**". NTP 817.INSST
https://www.insst.es/documents/94886/327401/817+web.pdf/23baefb2-2864-48ee-993e-e09c53ea6c50

M.ROMERO y M.BESTRATEN. "**Competencias, talento y condiciones de trabajo**". NTP 1121. INSST
https://www.insst.es/documents/94886/566858/ntp_1121w.pdf/7d3d680f-922c-4744-a753-f4c54983a7bb

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.