

# Integración de la prevención y desarrollo de competencias

*Intégration de la prevention et développement des compétences  
Health and safety integration and growing up competence*

## Redactor:

Manuel Bestratén Belloví  
*Ingeniero Industrial y Arquitecto*

CENTRO NACIONAL DE  
CONDICIONES DE TRABAJO

*La integración de la prevención sigue siendo tras más de diez años de aprobación de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales (LPRL) un reto con evidentes dificultades para su efectiva materialización. El Reglamento de Servicios de Prevención, RD 604/2006 y la Guía Técnica de Integración de la PRL en el Sistema de Gestión Empresarial del INSHT facilitan el camino clarificando conceptos y actuaciones al respecto. Complementariamente, este documento aborda la integración como un proceso que requiere de una acertada estrategia para conducirlo con éxito. Y es precisamente a través de un modelo de gestión por competencias, que la prevención, además de poder integrarse con mayor facilidad, contribuye al desarrollo de las personas, algo esencial para construir organizaciones más saludables, responsables e innovadoras, o sea, más competitivas.*

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

Según establece el art. 16 (aptdo.1) de la LPRL, “la prevención de riesgos laborales deberá integrarse en el sistema general de la empresa, tanto en el conjunto de sus actividades como en todos los niveles jerárquicos de ésta, a través de la implantación de un Plan de Prevención de Riesgos Laborales”. Ello comporta que se atribuya a todos los niveles de la organización la obligación de incluir la prevención en cualquier actividad que se realice u ordene y en todas las decisiones que se adopten. De este modo, la integración en un nivel jerárquico o unidad organizativa es aceptable, cuando sus funciones se llevan a cabo teniendo en cuenta los objetivos preventivos fijados previamente; y en una actividad concreta, cuando sus procedimientos de ejecución se realizan considerando todos aquellos requisitos que en materia preventiva sean necesarios, teniendo por supuesto las personas implicadas la información y formación debidas. Por tanto, al plantearse las necesidades de integración de la prevención deben valorarse de entrada las exigencias de seguridad y salud de cada puesto o actividad.

Según se refleja en la Guía Técnica, el grado de integración necesario en una unidad organizativa habría de considerarse en base al grado de autonomía para realizar sus funciones sin la intervención de los recursos necesarios para el desarrollo de las actividades preventivas, según el modelo organizativo escogido. O sea, habría que establecer como punto de partida el nivel mínimo de integración en cada puesto de trabajo. Así, el responsable de una unidad funcional podemos afirmar que integra la prevención el mínimo suficiente cuando “controla” debidamente que sus colaboradores ejecutan las tareas encomendadas con las debidas condiciones de seguridad y salud, y sabe además perfectamente cuándo debe

recurrir a la colaboración del Servicio de Prevención Propio o Ajeno en aquellas actuaciones en las que carece de conocimientos o competencias, como por ejemplo en la evaluación de riesgos o en la compra de un equipo de trabajo. Desde luego, para que una persona con mando pueda ejercer debidamente tal función primordial de control debería estar implicada en el proceso de formación de sus colaboradores y en el análisis de incidencias o accidentes de su ámbito de influencia. Y a su vez, todos los trabajadores deberían tener las competencias necesarias para realizar su trabajo de manera segura y saludable, sabiendo sus límites de lo que pueden y no pueden hacer, recabando también ayuda cuando fuere el caso.

En cualquier caso, la Guía Técnica destaca también como ámbitos esenciales de integración de la prevención, la dirección de la empresa y demás personal directivo, la consulta a los trabajadores, el control de las actividades potencialmente peligrosas, la gestión del mantenimiento o revisión de equipos e instalaciones peligrosas, y la gestión de cambios; entendida ésta última como la adquisición de equipos o productos, la contratación de obras / servicios y la coordinación empresarial, la contratación de personal y los cambios de puesto de trabajo. Luego, en tales actuaciones deberían existir procedimientos de actuación que faciliten que las personas implicadas adquieran las competencias necesarias al respecto y se pueda exigir su cumplimiento.

Una de las novedades del Reglamento de los Servicios de Prevención (RD 604/2006) ha sido la obligación de los Servicios de Prevención Ajenos contratados por las empresas, de contribuir a la efectividad de la integración de las actividades concertadas en todos los niveles jerárquicos, así como en el conjunto de las actividades de la empresa. En tal sentido, tales servicios deberían realizar auditorías internas para evaluar periódicamente

te la efectividad de la integración y del propio sistema preventivo.

En base a lo expuesto, la Guía Técnica establece claramente el límite mínimo de integración de la prevención en los cometidos de las personas, y por tanto éste debería ser uno de los primeros objetivos a alcanzar en la construcción de un sistema preventivo eficaz. De la misma forma que toda persona debería saber cuáles son sus funciones para poder realizar su trabajo y disponer para ello de las instrucciones, conocimientos y habilidades necesarias; todo lo relativo a la prevención de riesgos laborales en sus tareas, consustancial con el trabajo bien hecho, no debiera ser algo ajeno de lo anterior. Ahora bien, en base a las exigencias reglamentarias, es conveniente que existan los formalismos necesarios que demuestren que todos los miembros de una organización tienen las competencias y los medios necesarios para actuar de forma segura y saludable. Hay que tener en cuenta que todos los sistemas normalizados de gestión inciden de una manera especial en identificar y garantizar que las personas tienen las competencias necesarias en las actuaciones encomendadas.

Pero la integración de la prevención no debiera quedarse solo en un cumplimiento de mínimos, debería ser un proceso que estimule el crecimiento personal y con ello la mejora de la calidad y eficiencia en el trabajo. Ello está siendo posible mediante una formación permanente enmarcada en un proceso más amplio de desarrollo profesional de las personas, dentro de un nuevo sistema de gestión por competencias, que es integrador por naturaleza, y que este documento plantea de la forma más sintetizada posible. En un posterior documento se profundizará sobre las mejores estrategias para la implantación de tal sistema.

## 2. DESARROLLO PERSONAL Y CRECIMIENTO ORGANIZACIONAL

El desarrollo personal es un proceso de aprendizaje que permite a las personas auto controlar su crecimiento intelectual y emocional, caminar hacia su propio horizonte y convertirse en protagonistas de su vida. El desarrollo personal va unido a la autoestima y la confianza en uno mismo para el logro de nobles objetivos, gestionando nuestros pensamientos y emociones de forma madura, consciente y responsable. Se trata también de descubrir el talento que cada uno tiene y potenciarlo a través de la actividad cotidiana para encontrar así profunda satisfacción en lo que se haga, y por supuesto, conocer los propios defectos para controlarlos mejor. Una persona está intelectualmente despierta cuando sigue manteniendo viva su curiosidad y su interés por aprender. Tal proceso de aprendizaje se fundamenta en la conjunción de la autoformación a iniciativa propia y la formación recibida dentro de la organización en la que desarrolla su actividad laboral mediante acciones directas y específicas, pero también a través del propio trabajo y la cooperación.

El proceso de aprendizaje en el trabajo se alimenta de múltiples vías y su eficacia depende fundamentalmente del interés y motivación de las personas por lo que realizan y en poder aprovechar lo aprendido para un mejor desempeño de sus actividades laborales; pero también, en una mejor proyección de sus logros, debido a la dimensión social que tiene el trabajo.

Las empresas tienen un papel determinante en este proceso, debiendo generar los estímulos necesarios y aportar los medios, que además de posible lo hagan efi-

caz. Éstas lo habrían de asumir para dignificar el trabajo, dándole significado, y especialmente, para asegurar su propio desarrollo como organización. Tengamos en cuenta que la formación permanente de las personas es uno de los pilares en los que se fundamenta el futuro de cualquier organización para adaptarse a los continuos cambios.

Años atrás se planteaba el auto conocimiento y el mismo desarrollo personal como procesos ajenos a los intereses empresariales, que estaban centrados en el corto plazo y en el cumplimiento de estándares. Hoy, en una economía globalizada esto sería impensable. La innovación y la creatividad requeridas en todos los ámbitos de la organización para garantizar su sostenibilidad no serían posibles sin personas competentes e implicadas en los intereses empresariales, sin personas que no fueren consideradas el verdadero activo empresarial.

### El valor del trabajo en las empresas. Origen común de los problemas

En las últimas décadas se ha ido acrecentando en todos los países de la OCDE la desigualdad de rentas del capital y del trabajo, hasta llegar en esta economía globalizada a un predominio absoluto del primero sobre el segundo. La crisis económica internacional del 2008 no es ajena a este proceso de desigualdad; es también una manifestación del mismo y debiera participar del mismo análisis y de las mismas estrategias de actuación. Pero no solo ha habido un retroceso de las rentas salariales en su aportación al producto interior bruto de los países, también las condiciones de trabajo en general han sufrido un empeoramiento en Europa, salvo ciertos avances generados por el nuevo marco reglamentario en prevención de riesgos laborales. Ante ello, el problema no puede solucionarse solo con más regulación, con más aportaciones de recursos públicos por parte del Estado y con una mejor regulación y control de los mercados. El problema de fondo radica en la profunda falta de confianza que se ha generado en el sistema. A la vista tenemos cómo la falta de transparencia y la concentración de poder, soporte de modelos empresariales en boga, han permitido que una minoría de ejecutivos se haya apropiado de los beneficios colectivos y hayan acelerado la llegada de tal grave crisis, que no es sólo financiera, sino también del modelo económico de crecimiento y de gestión de los recursos.

Es necesario plantearse qué debe seguir siendo el trabajo en las empresas. Hay quienes con relevante poder en el sistema bancario y en general en el sistema económico defienden actualmente que la salida del escenario de crisis en los países desarrollados es a través de una fuerte reducción de costes en las empresas y proseguir con los recortes salariales, o sea, con más de lo mismo, como si la competitividad dependiera de ello. Tengamos en cuenta que el buen gobierno de las empresas y la responsabilidad empresarial no pueden imponerse y se quedan sin contenido si no se vinculan a la reconstrucción de un modelo empresarial basado en la revalorización de las personas y del trabajo, con un nuevo engranaje con el capital. Ello es evidentemente incompatible con la precariedad en el empleo, con una alta temporalidad en la contratación, la expulsión sistemática de trabajadores especializados mediante jubilaciones forzadas y el mantenimiento de unas desorbitadas diferencias retributivas entre directivos y trabajadores. Son necesarios cambios estructurales que generen un nuevo modelo económico más intensivo en conocimiento capaz de mejorar sustan-

cialmente la innovación tecnológica y la productividad, y ello también desde una perspectiva de innovación social. Por otra parte, hay líneas de pensamiento actuales que propugnan que si queremos que los trabajadores se impliquen plenamente con los intereses empresariales, éstos deberían disfrutar de parte del beneficio empresarial, y por otro lado, si los salarios vayan a ser en algún momento una variable negociadora en el ajuste de empleo, habría que capitalizar en acciones el riesgo que implica para los trabajadores tal sacrificio. Países como EE.UU y Alemania han generado desde hace años mecanismos de reparto de acciones de empresas a trabajadores. Así, Alemania seguía siendo en el año 2008 el primer país exportador del mundo a pesar de sus altos salarios. En EE.UU, entorno a un 20% de la población laboral y que incluyen a las empresas que cotizan en Bolsa con mayor valor, están acogidas a planes de propiedad accionarial de trabajadores.

Desde luego, habría que acabar con la falta de sintonía entre intereses de empresa y de trabajador. La construcción de una nueva cultura de empresa pasa por que los trabajadores adquieran un nuevo protagonismo y se asuma que son parte esencial del proyecto empresarial a medio y largo plazo, o sea, que el único activo verdadero de una empresa son las personas. Ello requiere asumir un alto nivel de formación y de participación de los trabajadores, presumiblemente dispuestos a compartir beneficios y riesgos en un marco transparente que exija a todos, compromiso, resultados y eficiencia en sus cometidos. El desarrollo personal es en el fondo el motor del crecimiento organizacional, pero tal desarrollo no puede dejarse a la buena voluntad de unos o al interés egoísta de otros para seguir extrayendo el máximo jugo de los trabajadores. Debe gestionarse con transparencia y con método para optimizarlo y conjugar en el mismo nivel las inquietudes de los trabajadores y los intereses de la organización, por el bien de todos.

En la figura 1 se sintetiza lo que podría considerarse, origen común de problemas organizacionales, que comportan que cada día veamos como crece en los lugares de trabajo, el estrés, el síndrome de estar quemado, "burnout", el acoso moral, "mobbing", y otro riesgo psicosocial emergente, aun no en boga en nuestro léxico y denominado en anglosajón "rustout", que lo podríamos definir como la desmotivación y angustia generalizada ante un futuro incierto y la falta de perspectivas profesionales. ¿Cuántas personas no están sufriendo ya

en las organizaciones junto a los que se encuentran en situación de paro esta situación en los momentos actuales? ¿Qué dimensión laboral tienen tantas depresiones psíquicas en nuestro entorno? Esperemos poder hacer frente entre todos a estos daños que afectan a grandes estratos de nuestra sociedad. Si no lo resolviéramos, aparte de no facilitar un futuro digno, tampoco podríamos ayudar desde nuestra situación privilegiada en el mundo a resolver el grave problema de la humanidad que es la pobreza y las profundas desigualdades.

A modo de síntesis, se apuntan siete factores de fracaso en muchas de nuestras organizaciones a los que deberíamos hacer frente con un nuevo modelo empresarial. Quiero destacar como el primero y fundamental, a tenor de lo expuesto anteriormente, el no considerar que el único activo verdadero de una empresa es su gente. Los otros son de alguna manera consecuencia de éste primer factor, como: la ausencia de políticas de empresa fundamentadas en valores y orientadas a la mejora real y sostenible de la competitividad, la ausencia del necesario desarrollo personal y profesional, con una formación en la empresa que es inexistente o ineficaz, la falta de liderazgo de las organizaciones con estilos de mando no acordes a los tiempos actuales, una organización del trabajo aun anclada en viejos modelos piramidales y tayloristas, el no asumir la innovación a todos los niveles como el pilar del desarrollo empresarial y profesional, y finalmente, la no integración efectiva de la prevención de riesgos laborales en el sistema empresarial, prescindiendo totalmente de su potencial valor estratégico en pro de las personas y de su salud laboral.

### 3. COMPETENCIAS Y CONDICIONES DE TRABAJO

Existe una relación cada vez más estrecha entre los conceptos de "competencias" y "condiciones de trabajo" en el léxico empresarial. Por un lado, los trabajadores han de tener las competencias necesarias para hacer su trabajo correctamente y poder enfrentarse a todos los riesgos a los que pueden estar expuestos, incluidos evidentemente los psicosociales. Por otra parte, las condiciones de trabajo han de ser dignas y reconocidas como tales por los trabajadores para que éstos puedan desarrollar competencias eficaces en su trabajo y dar respuesta satisfactoria a todas las exigencias demandadas. Además, las actividades preventivas en materia de condiciones de seguridad y salud en el trabajo, por su valor pedagógico y de estímulo a la mejora, pueden y deberían llegar a ser un valioso instrumento para la innovación y la formación en el lugar de trabajo, ayudando a incrementar competencias clave de las personas, no solo en prevención.

Pero, aclaremos un poco más que queremos decir cuando nos referimos al término "competencias", ante sus posibles usos. Solemos decir que un trabajador es competente cuando es buen trabajador y cumplidor de sus compromisos. Lo aplicamos también cuando una persona hace bien su trabajo, destacando en la calidad de sus cometidos. También lo usamos para definir las funciones específicas de un puesto de trabajo, o aquellas para las que está acreditado; también, la habilidad de trabajar conforme a unos determinados estándares. Una definición coherente y vigente sería la dada por Hager, (1995): "Es una combinación de atributos subyacentes a un desempeño exitoso" Con esta expresión se traslada una visión de síntesis de todo lo que una persona debe aplicar en su

- No considerar que el único activo real de la empresa es su gente.
- Ausencia de políticas de empresa fundamentadas en valores y orientadas a la mejora real y sostenible de la competitividad, con una visión al medio y largo plazo.
- Ausencia del necesario desarrollo personal y profesional de las personas con una formación en la empresa inexistente o ineficaz.
- Falta de liderazgo de las organizaciones.
- Organización del trabajo anclada en viejos modelos.
- No asumir la innovación a todos los niveles como el pilar del desarrollo empresarial y profesional.
- No integrar de forma efectiva la prevención de riesgos laborales, prescindiendo totalmente de su potencial valor estratégico.

Figura 1. Factores de fracaso de muchas organizaciones

trabajo asociado plenamente al logro de un resultado provechoso y eficaz. Los atributos que una persona necesita en un trabajo para hacerlo bien son varios y precisamente el concepto competencia habría de integrarlos a todos. Pero hoy en día, el trabajo bien hecho como tal no resulta suficiente, es preciso incorporarle innovación, flexibilidad y mejora permanente; es preciso hacerlo cada día mejor. Por eso, me permito apuntar que la competencia debería ser entendida más bien 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”. La competencia debe integrar necesariamente los tres conceptos: conocimientos, habilidades y actitudes, ya que si éste último sigue estando fuera, los dos anteriores no tendrán un desempeño lo suficientemente exitoso. La mayoría de expertos en gestión por competencias lo consideran así. No se trata de que las personas “sepan” hacer un trabajo, es imprescindible que “quieran” hacerlo y estén motivadas para ello, a fin de que le incorporen excelencia, o sea valor, para poder ir más allá de lo estrictamente esperado. También hemos creído conveniente incorporar en las competencias el término “nivel”, precisamente para dar a entender que no es un concepto cerrado. Las competencias en cualquier ámbito o actividad deberían clasificarse en niveles a fin precisamente de establecer el proceso estimulante de crecimiento personal y también de posible reconocimiento a sus avances en el desempeño. La competencia se adquiere con formación específica y se demuestra con un buen desempeño, o sea con resultados, que a su vez es lo que consolida el nivel de competencia asumido por una persona en una organización.

### Hacia un nuevo modelo constructivista de competencias

Según Katherine Adams (1996) el origen de la capacitación basada en competencias se produce en EE.UU en los años veinte del siglo pasado, aunque el movimiento moderno de la competencia empezó a principios de los setenta. Uno de los pioneros fue David McClelland, profesor de psicología de la Universidad de Harvard, que argumentó y demostró que se estaban desperdiciando muchos valores, precisamente en colectivos discriminados (minorías étnicas, mujeres y otros grupos vulnerables en el mercado del trabajo), al no ser los expedientes académicos garantía suficiente de un desempeño exitoso en el trabajo, ni en la vida. En esta línea de pensamiento se analizaba como se comportaban las personas en situaciones importantes en su trabajo de acuerdo a los objetivos de su función, destacando los resultados positivos y negativos para constatar las competencias básicas requeridas. En la década de los ochenta, Richard Boyatzis desarrolla un modelo genérico de competencia gerencial a través del análisis de desempeños exitosos y los factores esenciales que estaban en su origen. Él precisamente dijo que competencia eran *“las características de fondo de un individuo que guarda una relación causal con el desempeño efectivo de un puesto”*. La competencia por tanto estaba asociada sobre todo a las habilidades. Llegó a definir 21 competencias genéricas para gerentes exitosos. De él parte un modelo “conductista” de competencias que ha estado muy en boga en las últimas décadas. Este modelo parte de las personas que hacen mejor su trabajo de acuerdo a los resultados esperados, se define el puesto en términos de las características de dichas personas y luego se extrapola a todas las demás.

En paralelo, surgió en la década de los ochenta un modelo “funcional” de competencias del que el Reino Unido fue su precursor. Describe el puesto o la función, compuesto de elementos de competencia con criterios de evaluación que indican niveles mínimos requeridos. Está basado en la idea de construir bases mínimas para el efecto de la posible certificación por entes acreditados. La competencia es en esta concepción algo que una persona debería hacer o estar en condiciones de hacer. Es la descripción de una acción, conducta o resultado que la persona competente debe estar en condiciones de mostrar. En este modelo se suelen plantear cuatro componentes o familias de competencias que tendrán que emerger si el análisis se hace adecuadamente, son: los resultados de las tareas, la gestión y organización de las tareas, la gestión de situaciones imprevistas y todo lo relativo a las condiciones de trabajo. Los elementos de competencia se agrupan por tanto en unidades y a su vez éstas conforman un título de competencia que se conoce en el Reino Unido como NVQ (Nivel de Calificación Nacional). En el año 1995 habían registrados más de 800 NVQ activos y un millón de personas certificadas bajo tales estándares. En España se ha seguido este modelo que ha tenido su mayor desarrollo en el proceso de definición de competencias de los títulos de la formación universitaria y sobre todo profesional.

Sin desmerecer todas las experiencias anteriores, creemos que hoy tiene mayor trascendencia en la empresa un nuevo modelo “constructivista” de competencias laborales por lo que a continuación se expone. El principal protagonista de esta corriente fue el francés Bertrand Schwartz, (1995). El concepto “constructivista” alude a que *“... aclara las relaciones mutuas y las acciones existentes entre los grupos y su entorno, pero también entre situaciones de trabajo y de formación”*. Construye la competencia no sólo a partir de la función, sino que concede igual importancia a la persona, a sus objetivos y también a sus posibilidades. Rechaza de antemano la exclusión de las personas menos formadas, ellas también están en condiciones para crear, aunque al principio sea en menor grado que otras, y pueden ser autónomas y responsables. Parte del principio que si se otorga confianza a las personas, si se cree en ellas, si se les ofrece la posibilidad de aprender por ellas mismas, casi todo es posible y además pueden seguir aprendiendo con rapidez. Responsabilizar al personal poco cualificado repercute en evoluciones radicales en sus comportamientos, ya que cuánto más se integra al trabajador, mejor lo reconocerán en su lugar, y más rápidamente aprenderá. Se plantea para que la capacitación sea efectiva, la imprescindible participación de los destinatarios en sus contenidos, es decir, en la construcción y análisis de los problemas. Son ellos los que mejor conocen los aspectos deficitarios de su trabajo una vez tienen cierta experiencia en el mismo. Es un modo de capacitación que relaciona el saber con el hacer: la adquisición de conocimientos vinculados directamente con la acción, pero también una formación que no solo sea para la inserción instrumental sino que integre el desarrollo personal.

La identificación de competencias y de los objetivos del trabajo comienza por identificar y analizar las “disfunciones” propias a cada organización y que son la causa de costes innecesarios u oportunidades no aprovechadas. Cuando empiezan a construirse las competencias es normal que aparezcan las limitaciones en las relaciones humanas y la mala comunicación, y se critique la estructura en la que se siguen produciendo las disfunciones.

ciones de manera repetitiva. Según el propio Schwartz, “*Todos son conscientes de que el mayor elemento que se debe modificar para progresar son las <condiciones de trabajo> y las relaciones en el mismo. Algunos dicen que es una condición previa y necesaria para la formación y la generación de cambios de comportamiento. ¿Para que capacitarse si las condiciones de trabajo, si las relaciones con el personal con mando y los servicios no cambian?*” Es decir, la competencia no se puede aislar de la construcción de un entorno distinto de la organización y de las relaciones humanas en la empresa. La formación y la definición de competencias, comenzando por el estudio de las disfunciones y carencias en el lugar de trabajo, permite generar un ambiente de motivación que es fundamental para el aprendizaje, ya que las personas descubren que están ante un posible cambio real, abierto a la participación y, ¿quién entonces no querrá participar en él?

No obstante, también este modelo constructivista ha de establecer estándares para poder medir la evolución esperada en las personas. Se definen por los alcances logrados por éstas en su trabajo, considerando sus propias inquietudes y necesidades relacionadas directa e indirectamente con el mismo.

A continuación se apuntan tres principios que se consideran esenciales para el desarrollo de este nuevo modelo constructivista de desarrollo competencial en la empresa:

- Es necesario el ajuste permanente entre el perfil en principio requerido en los puestos de trabajo /tareas y los perfiles de las personas. Es necesario pasar de una gestión estática de puestos a una gestión dinámica de desempeños con la plena implicación de las personas.
- Las competencias habrían de constituir un proceso abierto, fundamentado en el aprendizaje continuo a través de la acción y la resolución de problemas del tipo que fueren, ya que es lo que verdaderamente favorece la formación y la capacidad innovadora.
- La definición de competencias y su gestión ha de ser <transparente> en un proceso de por sí colectivo. Hay que enfrentarse de manera contundente a la “rumorología” y a la inercia al cambio.

#### 4. GESTIÓN POR COMPETENCIAS, EL SISTEMA INTEGRADOR DE SUBSISTEMAS

Uno de los puntos clave común de los sistemas normalizados de gestión es precisamente la competencia necesaria de las personas para integrar en su trabajo cotidiano –y que éste llegue a ser aceptable– todo lo relativo a la calidad (ISO 9001), al medio ambiente (ISO 14.000), y a la prevención de riesgos laborales (LPRL y OHSAS 18.000). A lo que habría que añadir la más reciente norma española UNE 166.000 sobre I+D+i. Tengamos en cuenta que tales sistemas lo que pretenden es centrar esfuerzos mediante un conjunto de actuaciones ligadas y sistematizadas para lograr fines concretos de interés estratégico. No tendría sentido desarrollar el marco competencial de una forma que no fuera unitaria, por razones obvias de racionalidad y simplificación, pero sobre todo porque las tareas en los lugares de trabajo, las instrucciones y las competencias para realizarlas correctamente, no admiten un tratamiento separado. Todo puesto de trabajo y tarea requiere de un conjunto complementario de competencias, pertenezcan éstas al subsistema que fuere.

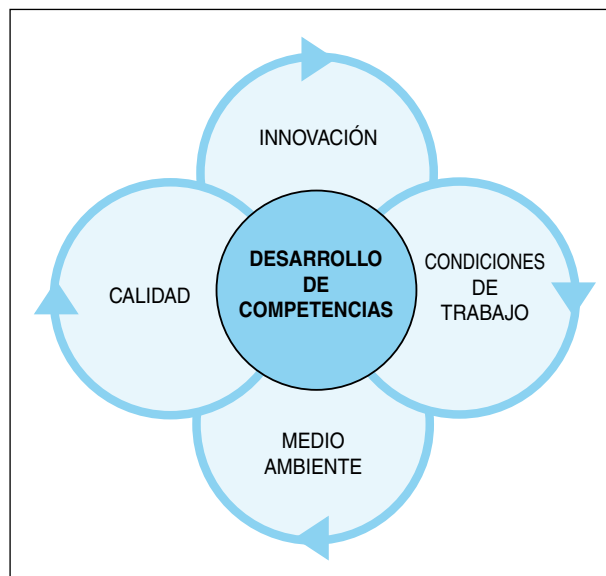


Figura 2. El desarrollo de competencias, corazón de la excelencia del sistema de gestión empresarial

Podemos afirmar que la gestión por competencias, centrada en este ámbito por naturaleza integrador, permite vincular los diferentes subsistemas en el único sistema de gestión realmente existente en la empresa. (Ver fig. 2). En este esquema se ha querido mostrar que cada subsistema se mueve como la rueda de un engranaje en el que las diferentes ruedas están conectadas. Cualquier obstrucción en una de ellas repercute inexorablemente en las otras. Es como plantearse, ¿puede lograrse una excelente calidad de un producto o proceso o pueden mejorar éstos con una obstrucción importante en materia de condiciones de trabajo? Evidentemente, no. Una gestión por competencias efectiva debería actuar como eje motor del engranaje, siempre que cada subsistema tenga los elementos imprescindibles para poder girar.

Las competencias no deberían ser contempladas como algo limitado solo a los puestos de trabajo y tareas, aunque todos los niveles de la organización debieran tener las suyas. La empresa ha de tener claramente definida y compartida a un nivel general, su política, con la “visión” hacia dónde se dirige, dónde está su horizonte, con sus valores, principios y estrategia que ayuden a caminar en la dirección acordada. Por ello, existen las que se denominan competencias esenciales o estratégicas, las “Core competences”, que son aquellas que convierten a las organizaciones en especialmente atractivas a clientes, accionistas, proveedores y trabajadores. Es aquello que las hace diferentes a otras, es el valor diferencial que les permite estar en el mercado y crecer. Es también aquello que les ha permitido conformar una determinada cultura de empresa y proyectarse a la sociedad. Pero evidentemente, habrá que trabajar con rigor para respetarlas desde lo más arriba de la organización y trasladarlas a todos sus ámbitos de actuación a través de las competencias operativas clave, o sea, todo lo necesario para que todo el mundo responda debidamente a los intereses empresariales que hayan sido definidos. Mediante una cuidada estrategia y a través del análisis de los procesos productivos habrá de considerarse la mejor manera de adecuarse entre sí las competencias operativas y las esenciales, éstas últimas como referentes permanentes. Nos estamos refiriendo a esos valores intangibles en los que la empresa quiere fundamentar su



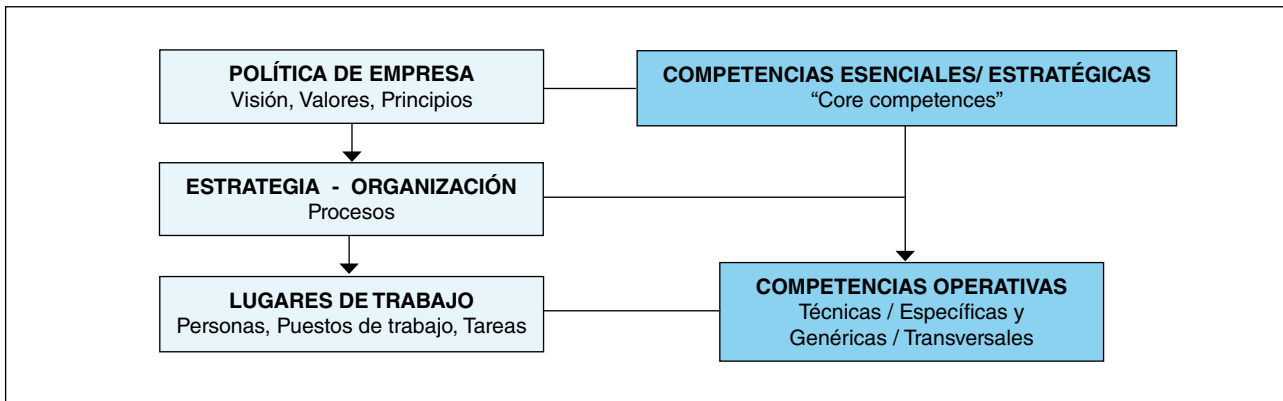


Figura 3. De las competencias esenciales o estratégicas a las competencias operativas

capital intelectual y no a los intereses económicos limitados a lo monetario, que de existir a pocos les interesan (Ver fig. 3). Las competencias esenciales, aquellas en las que la empresa quiere especializarse para sobresalir pueden ser muy diversas. A nuestro modo de ver hay tres que merecen ser destacadas por su importancia:

- La calidad integral de productos y servicios; Productos a precios justos realizados en adecuadas condiciones, con responsabilidad.
- La innovación y la mejora continua a todos los niveles.
- Las personas, su desarrollo profesional, su formación continua y la atención a sus condiciones de trabajo.

El modelo de gestión por competencias se esquematiza en la Fig. 4. Los elementos fundamentales que lo conforman son los siguientes. El directorio o inventariado de competencias recoge de acuerdo al análisis funcional de los diferentes puestos y tareas las competencias requeridas, debidamente estructuradas. A su vez, las competencias como medio para el desarrollo profesional habrían de clasificarse en niveles, entre un mínimo de tres y un máximo de cinco. Tal clasificación tiene objetivos diversos, vinculados con los otros elementos: facilitar la selección de personal, ofrecer una vía para orientar la carrera profesional de los miembros de la organización y finalmente, facilitar la formación personalizada para la mejora del desempeño de las personas. Precisamente,

es la evaluación del desempeño a través de indicadores lo que habría de permitir adecuar las necesidades formativas de las personas y los mecanismos de compensación y de estímulo en las retribuciones salariales.

#### Inventario de competencias y su clasificación en niveles

Las competencias operativas, aquellas requeridas en los puestos de trabajo, podríamos clasificarlas en dos grandes grupos, en primer lugar estarían las técnicas o específicas, son las directamente relacionadas con la ejecución de las tareas encomendadas, o sea, aquellas en las que se aplican conocimientos y habilidades para realizar las operaciones en las diferentes circunstancias concurrentes, como el trabajo habitual, actuaciones ante problemas o incidentes previsibles, cambios o intervenciones ocasionales, mantenimiento, o posibles situaciones de emergencia. Luego estarían las competencias genéricas o transversales, aquellas que aunque no son específicas para las tareas en cuestión, contribuyen a un mejor comportamiento o gestión de las mismas, tanto para poder optimizar sus resultados, como para enriquecerse humanamente en su relación con el medio, sea éste laboral o no. Nos estamos refiriendo a habilidades de liderazgo, esenciales para mandos, habilidades de análisis de problemas y soluciones en grupo, habilidades

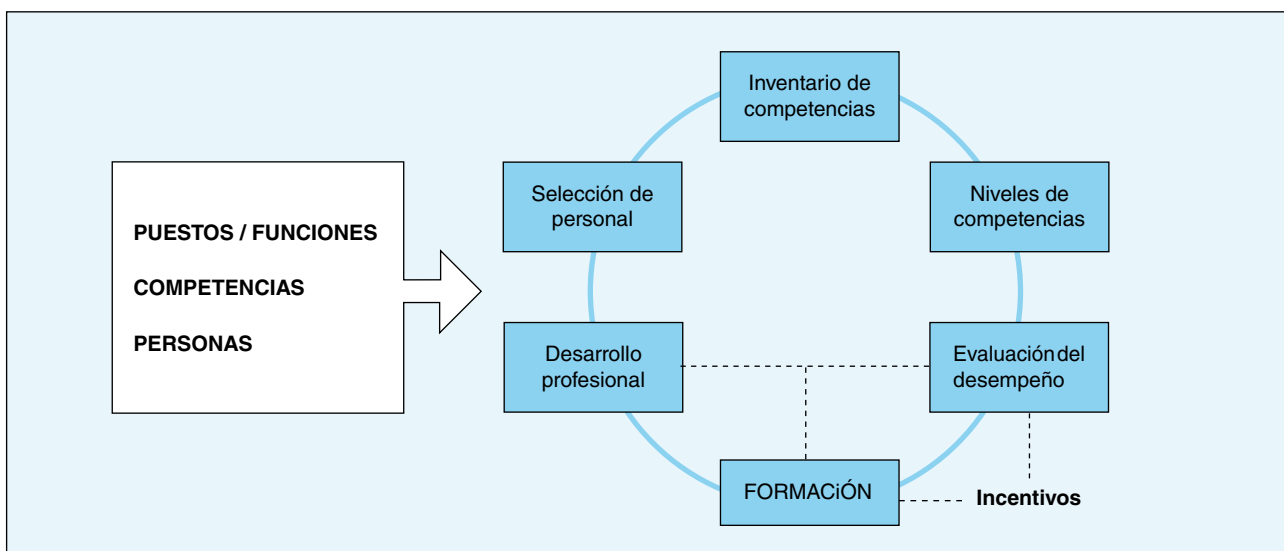


Figura 4. El sistema de gestión por competencias, integrador de subsistemas

para organizar y planificar el trabajo, habilidades para el trabajo en equipo, y en general habilidades sociales. Independientemente de tales competencias, estarían las competencias básicas, propias de la formación académica curricular recibida y de la experiencia asociada, o sea de la calificación profesional previa de las personas. De ello no se va a hablar. En este documento nos referimos exclusivamente a las competencias a gestionar y desarrollar en la empresa y que están asociadas al crecimiento de las personas y a la mejora de su "empleabilidad".

El proceso de inventariado de competencias debe basarse en las funciones esenciales de las personas en sus puestos de trabajo. A partir del diálogo entre los analistas responsables del modelo y las personas afectadas, se irían definiendo las diferentes funciones de cada puesto y los requisitos para ejercerlas, agrupándolas en títulos o elementos de competencias técnicas y transversales. Debería simplificarse lo máximo posible el proceso de inventariado, sobre todo en un principio, para que las competencias definidas sean las consideradas claves, aunque dentro de éstas, hayan de desglosarse las funciones todo lo que se considere necesario. Todo ello suele quedar reflejado en lo que se denominan mapas funcionales. También es el momento de iniciar la reflexión sobre posibles indicadores de desempeño. Hay que destacar que desde el inicio las personas deben poder transmitir sus opiniones e inquietudes con relación a las necesidades demandadas en sus actividades y cómo sus respuestas podrían ser medidas.

El inventario de competencias estaría evidentemente ligado al catálogo de puestos de trabajo y a los perfiles mínimos de competencias asociadas a los mismos. Luego, de manera transparente y personalizada se vincularían las personas asignadas a cada puesto a las diferentes competencias, a sus niveles ya asumidos y a los previsibles, en base al desarrollo posible. Ello se muestra gráficamente en la figura 6.

Para la determinación del nivel de competencia se muestra la siguiente escala, planteada de forma genérica:

- *Nivel 1. SABER ACERCA DE.* Se trata de los conocimientos mínimos para entender el significado del trabajo que se realiza, lo que hay que hacer y el porqué se debe hacer. Sería el nivel de conocimientos y habilidades necesarias para poder actuar con un mínimo de autonomía, aunque sin tener que dominar por completo el proceso operativo. Solo las operaciones habituales estarían en condiciones de poder ser realizadas. Las personas saben claramente cuales son sus limitaciones en sus cometidos.
- *Nivel 2. SABER CÓMO.* Supone el conocimiento de los procedimientos operativos con las destrezas necesarias para cumplir los estándares establecidos, dándose evidentes muestras de ello. El nivel de autonomía de la persona es considerable, aunque no puede considerarse todavía un especialista, al carecer de experiencia suficiente.
- *Nivel 3. SABER POR QUÉ.* Representa que se tienen los conocimientos que permiten predecir el comportamiento del sistema observado incluso cuando las circunstancias de funcionamiento no se hubieren contemplado con anterioridad. Permite un entendimiento mucho más profundo de las relaciones e interacciones subyacentes al mismo. Podrá decirse que la persona empieza a considerarse ya un especialista en el conjunto de funciones asignadas.
- *Nivel 4. SABER MEJORAR.* Se tiene la posesión de los conocimientos y la experiencia demostrada para

resolver problemas muy diversos, incorporando además con normalidad mejoras para optimizar los procedimientos de trabajo y la tecnología aplicada. Son mejoras que además, se estarían produciendo en un proceso abierto al intercambio y la cooperación.

- *Nivel 5. SABER APRENDER, SABER ENSEÑAR.* Las personas tienen un modelo mental activo para que el aprendizaje se produzca de forma espontánea y eficaz. No se trata solo de "aprender a aprender" que se producía ya en el nivel anterior desde la misma aportación de mejoras, ahora ya se "sabe" realmente aprender, tomándose conciencia del proceso, para ayudar a las personas del entorno inmediato a que también aprendan. Hay capacidad de enfocar los problemas con la eficiencia y competitividad como fondo. Los problemas se ven como oportunidades. Evidentemente, no todas las personas tienen esta capacidad y disposición. Aprender y enseñar son dos procesos profundamente ligados. Los mandos que dirijan o hayan de dirigir deberían haber asumido tal nivel en su ámbito de actuación.

De manera sucinta, se muestra en la figura 5, a modo de ejemplo, la clasificación por niveles de tres competencias genéricas, la propia de una actividad específica, una segunda relativa a la integración de la prevención, y una tercera relativa al desarrollo personal, suponiendo que la empresa se hubiere planteado un tratamiento diferencial a esta última competencia asociada a una "core competence".

Como puede apreciarse en lo reflejado en los diferentes niveles de los ejemplos presentados, las actividades de calidad y de innovación no se han reflejado separadas de la función específica del puesto. No tendría demasiado sentido que la calidad del proceso operativo tuviera un tratamiento diferencial al mismo. Respecto a la innovación, la tendencia es también integradora, al ser este aspecto factor determinante del incremento sustancial del nivel competencial de las personas. No obstante, podría esta competencia tratarse de una manera más específica, sobre todo en organizaciones de alta competitividad y evolución tecnológica, en que la innovación es la base de su existencia.

En cambio, la prevención de riesgos laborales, aunque debe estar integrada plenamente a los cometidos del trabajo, es conveniente asignarle una competencia específica, también razones legales lo avalan ante la necesidad de constatar el haber realizado actividades preventivas concretas, como que los trabajadores estén debidamente informados y formados en esta materia y actúen respetando los principios preventivos. Además, hay una serie de funciones preventivas que deben irse integrando paulatinamente en los cometidos de las personas y que con la clasificación por niveles se ayudará a discernir y estimular. No obstante, esta propuesta que tiene un valor de orientación, se plantea de acuerdo a las mejores experiencias estudiadas.

### Niveles de integración de la prevención

Como se puede apreciar en el esquema propuesto en la figura 5 B), el primer nivel de integración corresponde al cumplimiento de las exigencias reglamentarias, o sea, tal como plantea la Guía Técnica de Integración y que se expuso en el apartado 1 de Introducción, debería asegurarse que todas las personas tienen los conocimientos y habilidades necesarias para poder trabajar de forma segura y saludable en sus puestos de trabajo, sea cual fuere su cargo, y actuar en coherencia a las funciones

<b>A) FUNCIÓN ESPECÍFICA</b>		<b>C) DESARROLLO DE LAS PERSONAS</b>						
<p>Nivel 1. Tiene los conocimientos y habilidades mínimas para actuar con autonomía. Sabe sus límites para recurrir a mando o especialista</p> <p>Nivel 2. Es capaz de realizar sus tareas aceptablemente. Cumple correctamente los estándares de calidad establecidos. Actúa con autonomía. Resuelve anomalías previsibles. Recurre a especialista solo cuando se requiere.</p> <p>Nivel 3. Dispone de amplia autonomía para el cumplimiento de los objetivos establecidos. Planifica y organiza su trabajo. Analiza los incidentes que acontecen en su entorno y auto controla perfectamente la ejecución de su trabajo.</p> <p>Nivel 4. Resuelve sistemáticamente deficiencias y anomalías e introduce mejoras relevantes en su trabajo, tanto técnicas como organizativas. Actúa como un verdadero especialista.</p> <p>Nivel 5. Tiene un comportamiento ejemplar desarrollando un proceso de autoaprendizaje. Es un especialista en la materia. Interactúa exitosamente en su entorno. Participa activamente en la formación demostrando buenas capacidades comunicativas para hacerlo dignamente.</p>	<p>Nivel 1. Provee cierto apoyo al desarrollo de sus colaboradores. No obstante, estos esfuerzos no son lo suficientemente efectivos ni consistentes.</p> <p>Nivel 2. Se ocupa consistentemente de su desarrollo. Provee de herramientas para avanzar en su formación. Su efectividad es media.</p> <p>Nivel 3. Participa activamente en tal desarrollo. Provee acciones de “<i>coaching</i>” efectivo. Alcanza resultados consistentes en su entorno.</p> <p>Nivel 4. Articula planes de acción consistentes e innovadores para el desarrollo. Identifica y promueve nuevos talentos y nuevos ámbitos de actuación y de desarrollo de las personas. Se aprecia un constante progreso</p> <p>Nivel 5. Promueve acelerada y consistentemente tal desarrollo y se ocupa de preparar a las personas para posiciones más avanzadas, haciendo un seguimiento de ello. Es un referente dentro de la organización.</p>							
<b>B) INTEGRACIÓN DE LA PREVENCIÓN</b>								
<p>Nivel 1. Conoce los riesgos y las medidas preventivas a aplicar en su entorno. Sabe los límites de sus actuaciones para solicitar ayuda al Servicio de Prevención Propio, SPP.</p> <p>Nivel 2. Aplica sistemáticamente medidas preventivas en su trabajo y cumple las instrucciones establecidos de forma habitual. Recurre al SPP cuando es necesario.</p> <p>Nivel 3. Analiza incidentes y controla las condiciones de trabajo de su entorno, interactuando con las personas implicadas, sean mandos o trabajadores. Aplica perfectamente los procedimientos de actividades preventivas en las que tiene cometidos asignados.</p> <p>Nivel 4. Resuelve satisfactoriamente deficiencias que detecta o le plantean, en la medida de sus posibilidades, e introduce mejoras significativas de seguridad y salud en el trabajo y de organización del trabajo</p> <p>Nivel 5. Tiene un comportamiento ejemplar en materia de seguridad y salud en el trabajo. Participa activamente en la acción formativa a compañeros y colaboradores de su entorno integrando todo lo relativo a este campo. Recurre al SPP exclusivamente cuando la reglamentación lo establece.</p>								
<b>D) EJEMPLO DE PERFIL COMPETENCIAL DE PUESTO DE TRABAJO: Jefe de taller de mecanizado</b>								
COMPETENCIAS TAREAS CLAVE	Mecanizado tornos y fresadoras automáticas	Maquinas herramientas	Planificación y control tareas	Logística de materiales	Gestión económica	Integración de la Prevención	Liderazgo	Desarrollo de las personas
Gestión y coordinación tareas taller	5	5	4	3	3	2	3	2
Cooperación y desarrollo de nuevos proyectos	-	-	4	-	3	2	3	2
Demandas de dirección	-	-	4	-	3	2	3	2
<p><b>Otros requerimientos:</b></p> <p><i>Competencias básicas:</i> Formación académica: Técnico Superior Mecánico. 8 años de experiencia. Formación básica en PRL. Conocimientos en informática, nivel usuario.</p> <p><i>Procedimientos documentales de trabajo vigentes en el puesto:</i> _____</p> <p><i>Información de PRL entregada:</i> _____</p>								

Figura 5. Muestra de clasificación de competencias por niveles, A) Función específica, B) Integración de la prevención y C) Desarrollo personal. D) Ejemplo de perfil competencial de un determinado puesto de trabajo



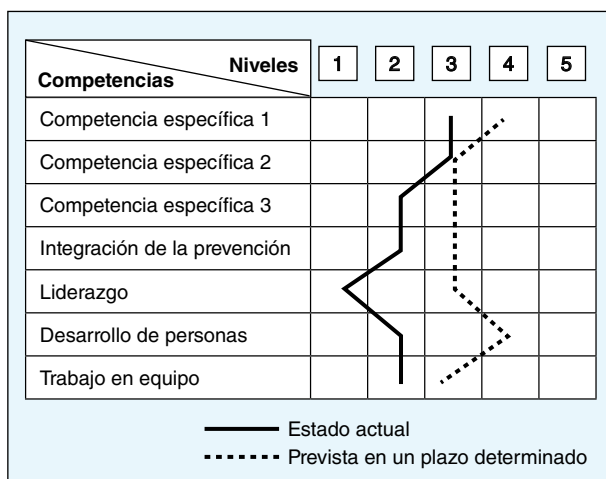


Figura 6. Formato gráfico de perfiles de competencias de las personas

preventivas definidas en el Plan o Sistema de prevención. Además, saben perfectamente en tal nivel cuándo se debe solicitar la colaboración del SPP ante situaciones que lo requieren y para las que aún no están capacitadas o autorizadas. Se debería tener constancia de que existen los registros documentales y las acreditaciones necesarias, especialmente cuando las personas deben conducir máquinas peligrosas o realizar actividades consideradas también como tales. Los sucesivos niveles permiten ir graduando los avances en el proceso de integración, hasta el nivel 5, en el cual la persona ya ha alcanzado el nivel máximo posible y solo pide la colaboración del SPP cuando la reglamentación lo establece al no estar acreditada para hacerlo, por ejemplo, la evaluación de riesgos ante un cambio. La integración debería ser un proceso en el cual las personas asuman la prevención en sus cometidos de forma natural, limitándose el SPP a labores de promoción de la seguridad y salud, a prestar el apoyo y asesoramiento necesario y a realizar las funciones preventivas que le sean propias. Los mandos deberían asumir funciones preventivas clave a considerar en la definición de la competencia: "Integración de la prevención", evaluando su desempeño para asegurar el nivel competencial primero, e ir consolidando los niveles superiores. Tales funciones clave de acuerdo a los procedimientos establecidos son las de Información y formación, el control de riesgos en equipos, lugares y tareas, el control de cambios, y la investigación de accidentes e incidentes.

**Evaluación del desempeño y formación para el desarrollo competencial**

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 calidad definidos. En cambio, no solía tenerse en cuenta la forma en que tales resultados se logran. 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, el orden u otras cuestiones, 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 habrían de ser transparentes, estarán asociados a los resultados alcanzados y a la calidad del trabajo realizado. En tal sentido, los indicadores serán cuantitativos y cualitativos. En este último caso, habría que semicuantificarlos también en niveles, en vistas a su clasificación y objetivación. Por ejemplo, imaginemos que existen varios procedimientos preventivos establecidos que implican realizar unas determinadas actuaciones en plazo y forma, y cada uno de ellos se aplica con un determinado nivel de calidad. Cabría establecer entre tres y cinco niveles para que su valoración cualitativa de cumplimiento fuere fácilmente traducible en el correspondiente nivel promedio alcanzado.

Los principales indicadores de desempeño en cualquier actividad y dado su valor estratégico serían a nuestro modo de ver los cuatro siguientes: *Productividad, Calidad, Seguridad y Salud Laboral, e Innovación*. Algunas empresas excelentes, integran tales indicadores en un indicador global que permite estandarizar niveles de desarrollo de las personas en la organización para asociar 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 podrá pensar que la carrera profesional de las personas en una organización pequeña es una utopía. Ello, no es en la mayoría de las veces cierto; en toda empresa hay diversidad de puestos de trabajo y funciones y muy 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 casi 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 de alguna manera reconocidos a través de su desempeño.

Desde luego, la formación en la empresa habría de estar orientada esencialmente a la mejora y ampliación del perfil de competencias de las personas en sus puestos de trabajo para mejorar su desempeño y contribuir a su desarrollo profesional. 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 am-

biente 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 acontecieron 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. De ahí que en éste y otros documentos de esta Colección hayamos reiteradamente manifestado que la prevención, a través de la detección de deficiencias y el aporte de mejoras es una vía determinante para la innovación y el aprendizaje (ver NTP 753 sobre Innovación), algo que muchas empresas saben aprovechar en

sus sistemas integrados de gestión. También el propio Mertens manifestaba: "La formación en la empresa tiene sentido sólo si se vincula con innovaciones en tecnología y en organización" y algo similar expresaba el Banco Mundial en su informe del año 1998: "Existe una correlación entre mejora de la productividad y mayor esfuerzo en formación, así como entre ésta y un mayor número de iniciativas innovadoras, tanto en tecnología como en organización".

Finalmente, la selección de personal viene extraordinariamente facilitada con este modelo, ya que las competencias básicas, sin desmerecerse en absoluto, son solo un primer elemento de referencia. Las competencias demandadas en cada puesto de trabajo y las cualidades e inquietudes inherentes a las personas para su adquisición y potenciado deberían ser algo insoslayable para que la selección evite en lo posible tratos de favor, siendo una verdadera vía para detectar potencialidades y generar compromisos y expectativas serias en las personas.

## BIBLIOGRAFÍA

- (1) INSTITUTO NACIONAL DE SEGURIDAD E HIGIENE EN EL TRABAJO  
**Guía Técnica de Integración de la Prevención de riesgos laborales en el sistema de gestión empresarial.**  
*Edit. INSHT, Madrid, 2008.*
- (2) MERTENS LEONARD  
**Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos.**  
*Edit. Organización Internacional del Trabajo, CINTERFOR/OIT, Montevideo, 1996.*
- (3) MUÑOZ-SECA BEATRIZ Y RIVEROLA JOSEP  
**Gestión del conocimiento.**  
*Edit. Folio, Biblioteca IESE de Gestión de empresas, Barcelona, 1997.*
- (4) FUNDACIÓN SOCIAL PARA EL TRABAJO, FUSAT  
**Programa de gestión de capital humano en un nuevo marco de relaciones laborales**  
*Edit. FUSAT/ BID, Buenos Aires, 2008.*
- (5) CENTRE EUROPÉEN POUR LE DÉVELOPPEMENT DE LA FORMATION PROFESSIONALE, CEDEFOP  
**Assurer la transparence des compétences.**  
*Edit. Communautés européennes, 2001.*