

LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS: FORTALEZAS, TENSIONES Y PARADOJAS

Título: La gestión por competencias: fortalezas, debilidades y paradojas.

Grupo de Trabajo: 22. Psicología Social

Francisco José Tovar Martínez

Departamento de Psicología Social

Facultad de CC. Políticas y Sociología (UCM)

Campus de Somosaguas

28223 Pozuelo de Alarcón (Madrid)

Telf. 913942768

Fax: 913943029

fjtovar@cps.ucm.es

Resumen:

La gestión por competencias es una de las principales tendencias en la dirección de recursos humanos en la nueva empresa del siglo XXI. Según diversos autores, los beneficios que a través de dicha gestión obtiene la empresa parecen ir en dirección contraria al bienestar y los derechos del individuo. Del mismo modo, la gestión por competencias integra diversas ideas entre las que destacan la empleabilidad y la flexibilidad, conceptos clave del Modelo Social Europeo que también han sido analizados por diversos autores desde el punto de vista del debilitamiento del individuo. En el presente trabajo se presentará, en primer lugar, una síntesis histórica desde el inicio hasta la actualidad del término competencia y, a continuación, un análisis de textos manageriales pro-competencias y artículos científicos sobre el concepto para indagar en las fortalezas, tensiones y paradojas del mismo, aportando nuevas visiones a un término, tratado de forma cada vez más creciente, desde la psicología social del trabajo y las organizaciones.

1.- Introducción.

Transversal a los principales enfoques que compondrían una sociología o psicología del trabajo emerge en los últimos veinte años una nueva vía para administrar y gestionar las empresas a través de las competencias. Esta gestión está estrechamente vinculada a un punto de inflexión claro: el paso de una sociedad meramente industrial a una sociedad denominada del conocimiento y la información que trae consigo una serie de transformaciones transversales que afectan a los diferentes planos de la vida productiva empresarial (Mertens, 1996).

Este punto de inflexión ha sido interpretado como la llegada a un mercado de trabajo fragmentado y precario, donde la negociación y los derechos ciudadanos han sido sustituidos por la filosofía de la adaptación y la dependencia individual a las exigencias del mercado (Alonso, 2000). Así pasamos de una idea de racionalización y control del trabajador a otra donde la iniciativa, flexibilidad e individualidad del sujeto se potencian al igual que el cambio y la fluidez de la empresa (Naisbitt y Aburdene, 1990). Movilizar el propio esfuerzo y la responsabilidad individual, parece condición *sine qua non* para ser aceptado en el nuevo orden. Es en este nuevo orden donde la gestión por competencias encajaría perfectamente pues, como se indicará más adelante, en esta forma de gestionarse es el individuo el encargado de autofacilitar su incorporación a una determinada empresa y, posteriormente, de automantenerse en su puesto de trabajo a través de su cartera de competencias, permitiendo que el propio individuo “venda” o “alquile”, por un tiempo, determinadas competencias a una empresa que las juzgue necesarias para alcanzar todos o alguno de sus objetivos (Dubar, 2002). Tales ideas están dentro del concepto de empleabilidad, concepto clave dentro del denominado Modelo Social Europeo. Dicho modelo, en su objetivo de convertir a Europa en una economía global altamente competitiva, marcaría su estrategia a seguir basándose en una serie de conceptos tales como empleabilidad, flexibilidad, activación o sociedad del conocimiento, entre otros.

En el presente artículo se pretende reflexionar en torno a la transformación de la relación entre empresa e individuo a través de la gestión por competencias. En concreto, cómo dicha gestión ha tenido una gran aportación en la conformación del nuevo sujeto trabajador, sobre el cual están apareciendo nuevas formas de subjetivación laboral (Serrano y Crespo, 2001). En ese sentido, tanto el sistema de pensamiento sobre la naturaleza como la práctica de gobierno configurarían dicha subjetivación la cual es modificada a través del desarrollo e implementación de un lenguaje y unos discursos que describen y definen la “realidad” (Crespo, Revilla y Serrano, 2006).

Para dicha reflexión se examinarán los datos extraídos de manuales de gestión empresarial que tratan el tema de la gestión por competencias, confrontándolos con toda una línea teórica crítica sobre la gestión empresarial. En cuanto a los primeros, son numerosos los que han tratado el tema de la gestión por competencias mostrando los beneficios de implantar tal gestión tanto, y sobre todoⁱ, para el empresario como para el trabajador. Esta perspectiva modela una visión optimista de la gestión a la vez que se

ⁱ Boltanski y Chiapello (1999) señalan en *El nuevo espíritu del capitalismo* cómo la literatura de gestión empresarial busca el deber ser de las organizaciones centrándose principalmente en los cuadros directivos.

muestra cercana a los intereses empresariales. En los manuales manageriales, numerosos gráficos y enunciados en forma de *deber ser* inspiran a los principales destinatarios lectores, los altos cuadros directivos.

Mientras, también existe toda una literatura de investigación empresarial, cuyo propósito no es normativo, que busca desmigajar la lógica managerial en sus puntos nucleares para así poder comprenderla y, de ese modo, resaltar las consecuencias que para el trabajador acarrea la gestión por competencias, en concreto una fragilización *social* de su posición debido a la individualización y pérdida de la colectividad y un debilitamiento *psicológico* referido a la difuminación e, incluso, confusión de la tarea a realizar cuando en ella se introducen términos de carácter subjetivo que giran en torno a lo emocional. En este sentido, la línea teórica crítica con la literatura managerial muestra una visión menos optimista de la implantación de la gestión por competencias a la vez que se posicionaría del lado de los trabajadores.

Así pues la siguiente reflexión se estructurará en cuatro partes. En la primera de ellas se expondrá la evolución y principales usos del concepto de competencia desde el ámbito educativo, en primer lugar, y en el ámbito empresarial en segundo lugar. Si bien consideramos de vital importancia el ámbito educativo para entender todas las imbricaciones del concepto de competencia, el peso concedido en las presentes páginas es menor al otorgado al ámbito empresarial pues es en este último donde se centran los principales debates en torno a las competencias y, al mismo tiempo, es donde se desarrollan nuestro interés científico dentro de la psicología del trabajo y las organizaciones.

En un segundo estadio, se definirá nuestro discurso ideológico que destaca la fortaleza de la gestión por competencias para asociarlas con las esferas de aplicación de la gestión por competencias que, a nuestro entender, más pueden incitar al debate y la reflexión, a saber: el desempeño, la retribución y el proceso de evaluación. Del mismo modo, en el tercer punto se realizará una crítica a la gestión por competencias que destaca sus debilidades a través de la reflexión del propio concepto y del análisis de diversos artículos de corte científico. En ese sentido, la distensión entre las pretensiones originarias de la aplicación del concepto de competencia y su evolución posterior; la dificultad, buscada o no, de delimitar claramente el concepto para los trabajadores y su tendencia psicologizante serán las reflexiones que conformarán dicho punto. Por último, como resultado de las dos partes anteriores y a modo de conclusiones, se reflexionará acerca de las paradojas que, a nuestro parecer, resultan de la comparación de las fortalezas frente a las debilidades.

2.- Origen y desarrollo del concepto de competencia.

El concepto de competencia es un concepto que a lo largo de su historia ha sufrido un proceso de ida y vuelta. Además ese movimiento no ha tenido un carácter estático, sufriendo alteraciones en relación a cómo se lanzó en sus orígenes en Estados Unidos en

la década de los sesenta. Dichos orígenes están estrechamente vinculados a la vertiente educativa, el interés por esa aplicación hay que encontrarlo en la influencia del poder económico y empresarial estadounidense, el cual proponía una reforma educativa en todo el país que proporcionase habilidades acordes con las demandas del mercado (Hyland, 1994), acercando el mundo formativo a el mundo laboral.

Como afirma Tuxworth (1989), la génesis de la educación basada en competencias tenía como destinatarios a los profesores que, en ese momento, estaban en el punto de mira de amplios sectores de la sociedad insatisfechos con los bajos resultados y los altos costes de la educación. De esos amplios sectores cabe destacar al propio gobierno norteamericano que en 1959, inmediatamente después del lanzamiento del Sputnik por parte de los soviéticos en plena guerra fría, convocó a científicos, psicólogos y educadores a través de la Academia Nacional de Ciencias de los Estados Unidos, en busca de la mejora de la enseñanza de las ciencias en las escuelas primarias y secundarias. De este encuentro surgió *El proceso de la educación* de Jerome Bruner (1976), el cual sirvió de incentivo a numerosas contribuciones académicas en torno a la teoría del aprendizaje y al desarrollo curricular.

De todo lo escrito sobre la teoría del aprendizaje de esos años, cabe destacar el legado de B. S. Bloom en lo que concierne al concepto de competencia, pues en su libro “Evaluación del aprendizaje” (1975) sentó las bases del movimiento denominado “enseñanza basada en competencias”, que se basaba en cinco principios:

1. Todo aprendizaje es individual.
2. El individuo, al igual que cualquier sistema, se orienta por metas a lograr.
3. El proceso de aprendizaje es más fácil cuando el individuo sabe qué es exactamente lo que se espera de él.
4. El conocimiento preciso de los resultados también facilita el aprendizaje.
5. Es más probable que un alumno haga lo que se espera de él y lo que él mismo desea, si tiene la responsabilidad de tareas de aprendizaje.

Los principios de Bloom fueron la piedra angular a partir de la cual se construyeron los modelos de educación y formación basados en competencias (CBET) tanto en Estados Unidos como en el Reino Unido. Fue en este segundo país donde el CBET tuvo éxito y se consolidó hasta el día de hoy. La competencia era entendida como el resultado necesario de la formación (Tuxworth, 1989).

El principal uso del concepto de competencia así entendido, es el que el Reino Unido hace a través de las Cualificaciones Profesionales Nacionales (NVQs) y las Cualificaciones Profesionales Nacionales Generales (GNVQs). Las NVQs actúan en el plano de la formación continua, en el ámbito del trabajo, mientras que las GNVQs hacen referencia a la formación básica a partir de la cual ingresar en el mercado laboral. Así, las GNVQs son cualificaciones pre-profesionales que certificarían los conocimientos y habilidades necesarios para conseguir un empleo, más que competencias ocupacionales completas, que sería lo que otorgaría una NVQ, confirmando la competencia en un área ocupacional definida.

Otro uso del concepto de competencia en esta misma línea sería el que, en el presente más actual, se está haciendo en el proceso de Convergencia Universitaria Europea en busca de la adquisición de competencias en el ámbito europeo por parte del alumno, siempre tratando de mantener intactos la diversidad, la libertad y la autonomía de las diferentes instituciones académicas superiores. Con esas premisas, se inició un proyecto denominado *Tuning Educational Structures in Europe*, encargado de sacar adelante dicha tarea. En este proceso, la competencia es entendida como la habilidad o destreza para realizar una tarea. “Se es capaz” cuando se sabe combinar una serie de atributos que permiten un desempeño adecuado como parte de un producto final del proceso educativo (González y Wagennar, 2003).

Siguiendo con la idea de ida y vuelta comentada anteriormente, podríamos utilizar la metáfora del boomerang para describir el movimiento de idea y vuelta del concepto de competencia. Así se despegaría de sus orígenes en la vertiente educativa para pasar al mundo empresarial donde sufría un proceso antes de iniciar su vuelta, que se analizará más adelante.

En ese sentido, fue el psicólogo David McClelland (1974) quien enfocó por primera vez el concepto de competencia desde otra vertiente distinta a la educativa y formativa, proponiéndolo como alternativa al género, la raza o el estatus socioeconómico para medir el rendimiento laboral. Su búsqueda por comprender la motivación humana, constituye la base sobre la que se desarrolla la gestión por competencias definiendo el concepto de *motivo* como el interés recurrente para el logro de un objetivo. Su reflexión tiene una gran influencia hoy en día al provocar un viraje en la filosofía de los departamentos de recursos humanos de las empresas interesadas en los estudios de las ventajas competitivas (Prieto, 1996). Así, desde entonces, aumentó la importancia concedida a la competencia dentro de la organización hasta llegar a abarcar las distintas esferas que componen una organización.

Dicha aparición en el mundo empresarial no se puede desvincular de las transformaciones productivas que se sucedieron a partir de la década los ochenta, que ya hemos señalado. De los muchos textos en busca de la legitimación del concepto de competencias, cabe destacar el del economista Edgar E. Lawler quien sentó las bases de su aplicación en el mundo empresarial explicando, punto por punto, la ventaja de pasar de una empresa basada en la tarea a una empresa basada en competencias, o lo que es lo mismo, el paso de una organización burocrática a una organización sistémica (Lawler, 1994).

El trabajador se convierte en la pieza esencial para la competitividad de la empresa, así sus habilidades y capacidades son las habilidades y capacidades de la empresa. El ambiente empresarial es un ambiente de cambio constante con lo que el trabajador también debe cambiar sus habilidades y tareas en pos de mejorar el funcionamiento de la empresa en nuevas y diferentes vías.

En cuanto a la jerarquía de la organización, Lawler apuesta por su reducción hasta aplanarla casi totalmente, esto reduce costes y aumenta la competitividad. A su vez

aumenta la importancia del trabajador, el cual se autodirige y autorregula para conseguir su óptimo funcionamiento para la empresa.

Uno de los factores claves es la detección de las habilidades de cada individuo dentro de la empresa, de tal forma que si se colocan a los individuos adecuados en sus puestos correspondientes incluirán las características de su puesto de trabajo en su autoconcepto. Esto implica que la realización de la tarea de forma exitosa provoque una recompensa intrínseca para el individuo.

Desde el punto de vista del reclutamiento, se pretende incorporar a gente que pueda seguir aprendiendo y adaptándose a los posibles itinerarios de la organización. Desde esta aproximación se prefiere gente con capacidad para aprender antes que gente con experiencia, aunque ésta sea necesaria en algunos casos.

Otra parte esencial de la gestión por competencias es el entrenamiento y desarrollo de carreras. La empresa ha de implementar un sistema de certificación de habilidades con el que asegurar que los individuos no desarrollan las habilidades para y por la organización sino que las mantienen y, además, son pagados por ellas.

En definitiva, esta dirección de los recursos humanos está diseñada para asegurar que los individuos se motivarán y capacitarán de forma continua para realizar sus trabajos. A diferencia de anteriores épocas donde la fuerza de trabajo de los individuos era indispensable para la consecución de los objetivos de la organización, ellos son seleccionados para encajar empleos, entrenar para su funcionamiento, y retribuirles en función de lo bien que lo hagan.

De estos trabajos, y a pesar de las innumerables variantes en su conceptualización, ha ido cristalizando una concepción del término competencia que es la empleada en la gestión de competencias en las organizaciones. En nuestro país, la conceptualización más influyente es la Pereda y Berrocal (1999), quienes, partiendo de la idea de Le Boterf, Barzucchetti y Vincent (1993) del saber transferir y el saber integrar como supuestos de la competencia, describen los cinco componentes que, en su opinión, constituyen el concepto de competencia. Dichos componentes se corresponderían con cinco saberes: a) saber: son los conocimientos que posee la persona y que le posibilitarán llevar a cabo los comportamientos incluidos en la competencia; b) saber hacer: la capacidad que tiene esa persona de aplicar aquellos conocimientos para solucionar los problemas que surjan en su trabajo; c) saber estar: la realización de esos comportamientos en función de las normas y reglas de la organización a la que se pertenece, en otras palabras: actitudes e intereses; d) querer hacer: querer llevar a cabo los comportamientos que componen la competencia, lo que hace referencia a los aspectos motivacionales de la persona; e) poder hacer: referente a la organización a la que pertenece el individuo; serían las características de la organización que permiten que la persona disponga de los medios y recursos pertinentes para realizar su competencia (Pereda y Berrocal, 1999).

Ese conjunto de comportamientos observables no está tan claramente delimitado en la realización de una tarea; el comportamiento que se incluye en una competencia es el resultado del efecto conjunto de los cinco componentes. En ese sentido, existirían tres de esos componentes que responderían a unos términos prefijados y que podrían ser verificados a través de la simple observación: *saber*, *saber hacer* y *poder hacer*.

Mientras, tanto el *querer hacer* como el *saber estar* se definen de una manera no tan objetiva, siendo la empresa la encargada tanto de valorar la motivación de la persona para realizar la tarea como de desplegar las normas y reglas en función de las cuales el individuo debe trabajar.

A esta altura, y siguiendo con la metáfora del boomerang comentada más arriba, la concepción de competencia volvería a las instituciones públicas transformada desde esas primeras concepciones del mundo de la educación. Si en sus inicios las competencias pretendían ser el instrumento de un sistema nacional y objetivo que certificase las destrezas que poseían los individuos, la agenda de las administraciones, con el paso del tiempo han disminuido la importancia otorgada a dicho sistema (exceptuando el caso de las NVQ y GNVQ en el Reino Unido) y han interiorizado y legitimado el uso determinado y personalista que de las competencias hacen las empresas.

En opinión de las instituciones públicas que, sin duda, están influidas por los discursos economicistas predominantes, el promover la gestión por competencias desde las instituciones, en los últimos veinte años, responde a tres causas diferentes: a) las transformaciones dadas en el mercado, con consumidores cada vez más exigentes y productos más diversificados y de mejor calidad, b) la creciente competitividad debido a la mundialización donde los mercados ya no están protegidos, son libres, y c) la modificación de la propia naturaleza del trabajo, más complejo y diversificado que conllevaría a un empleo más flexible (Alaluf y Stroobant, 1994).

Pero ¿qué diferencia al concepto de competencia a la hora de clasificar las tareas del anterior concepto de cualificación? Grootings (1994) afirma que el concepto de cualificación tiene un carácter muy “societal” al depender, en gran medida, del ritmo evolutivo de cada país según la relación entre sus sistemas de formación con las estructuras del mercado laboral, con sus sistemas de relaciones industriales y con sus tipos de organización laboral. Por ello, la cualificación puede hacer referencia a títulos educativos, a características de categorías laborales, a clasificaciones salariales, a puestos de trabajo dentro de la empresa o a una mezcla de los anteriores criterios pero siempre en el contexto de un país. En ese sentido, y según sus defensores, el concepto de competencia parece ser un buen instrumento para el marco europeo en el que el mercado laboral está inmerso pues es un concepto que debido a su gran versatilidad conceptual se adapta y, en algunos casos, hasta legitima los conceptos bandera (flexibilidad, activación, empleabilidad...) de los discursos del Modelo Social Europeo. En ese sentido, parece que la ambigüedad y oscuridad del concepto de competencia, deudor en sus aspectos más clarificadores del concepto de cualificación, no es nueva.

3.- Discursos legitimadores de la gestión por competencias: fortalezas.

En este apartado se analizarán diferentes documentos que, de alguna u otra manera, buscan la legitimación de la gestión por competencias y las competencias en sí. Los documentos elegidos para ello son diversos manuales de gestión empresarial que tratan el tema de las competencias de manera central o periférica. Todos ellos tendrían en

común la pertenencia a un mismo discurso ideológico que busca destacar las fortalezas de la implantación de la gestión por competencias.

En los manuales de gestión empresarial, para reforzar las fortalezas de la gestión por competencias se suele comparar dicha gestión con otras que no llegan a resolver los problemas concretos que surgen en la organización. Así formas de gestionar la empresa como el análisis del trabajo o la descripción de tareas quedan obsoletas en su formulación, en sus principales razones de uso y en sus ventajas (Dalziel, Cubeiro y Fernández, 1996; Dubois, Rothwell et al., 2004; y Alles, 2006), siempre menores con respecto a la gestión por competencias. En ese sentido, el camino iniciado por Lawler (1994) acerca de las ventajas de pasar de un enfoque basado en la descripción de tareas a un enfoque basado en competencias, es alargado y ampliado a través de estos manuales, si bien lo novedoso de ellos reside en la descripción pormenorizada de casos ficticios con los cuales se pretende ilustrar, o casi visualizar, los problemas de no aplicar la gestión basada en competencias.

La gestión por competencias, en este contexto, es la gestión llamada a la integración de las distintas esferas de la empresa: a) retribución, por la que en función de la valoración de las competencias que compongan una determinada labor se determinará una retribución; b) desarrollo profesional, para que las necesidades de desarrollo profesional de una persona se determinen por la diferencia existente entre el perfil de competencias de una profesión y los resultados de la evaluación de competencias de aquel, c) promoción, que vendrá determinada por la detección de competencias potenciales que no pone en práctica y la evolución de las ya adquiridas y d) selección de personal donde las competencias en la persona serán el objetivo buscado durante el proceso de selección a través de tests, entrevistas, role-play, etc., que se realizan en los centros de evaluación (Sagi-Vela, 2004).

Los manuales manageriales entienden como las principales fortalezas de la gestión por competencias las siguientes: búsqueda del desempeño superior, sistema transparente de retribución y, por último, promoción y ascenso en función de la evaluación de competencias. El elemento bandera de la gestión por competencias es el del alto *desempeño*, que según las distintas esferas en las que se integraría la gestión (remuneración, desarrollo profesional, promoción y selección de personal), estará situado en el desarrollo profesional. Distinguir entre desempeño normal y desempeño superior es una de las principales ventajas de la aplicación de dicho modelo. En un análisis de las principales definiciones de competencia, Agut y Grau clasifican diez definiciones de otros tantos autores en función de si dichas definiciones hacen referencia a) a la conducta; b) a los conocimientos y habilidades; c) a los conocimientos, habilidades y conductas; d) a los conocimientos habilidades y otras características individuales; e) o a aspectos de carácter más cognitivo (Agut y Grau, 2001). En la gran mayoría, la definición hace referencia o distingue entre el desempeño normal y el desempeño superior. Los manuales manageriales perseveran en la búsqueda de la realización superior a través del *adiestramiento* del desempeño (Dalziel, Cubeiro y Fernández, 1996), éste se adiestra a través del control por parte de la empresa que establecerá una serie de aplicaciones (recompensas, formación, planificación de la sucesión y procedimientos disciplinarios) en busca de la excelencia.

Spencer (2001) estudió la competencia del liderazgo identificando en una empresa de sistemas de control a líderes estrellas con un desempeño superior y aquellos de un

desempeño medio. Después de entrevistarse con los dos grupos de líderes observó que aquellos con desempeño superior no se diferenciaban del resto en características de tipo técnico o cognitivo, sino en características tales como la motivación al logro, la iniciativa, la capacidad de colaborar y trabajar en equipo y la habilidad para dirigir a equipos. Por ello, los manuales manageriales analizados encuentran una relación positiva entre el desarrollo profesional del individuo y un desempeño superior de su tarea.

Con respecto a las distintas esferas de aplicación del modelo, la *retribución* también ocupa un gran número de páginas en los manuales manageriales. En ellos se explica cómo el sistema de remuneración ha de ir acorde con el reconocimiento de las competencias de los individuos. Dicho sistema estaría compuesto por el mercado externo (el valor en el mercado de las competencias específicas poseídas o de los puestos), la organización (en concreto la cultura que sería el cúmulo de actitudes y valores que reflejan la orientación de dicha organización) y el desempeño de las competencias de la persona (que sería el grado de perfección con el que el trabajador desempeña su tarea a través de sus unidades de competencias que abarcarían desde sus capacidades y conocimientos hasta sus motivaciones y características personales; Dalziel, Cubeiro y Fernandez, 1996, Dubois, Rothwell et al., 2004). Así pues, del resultado de la interacción de los componentes de dicho sistema se obtendría un marco “objetivo” de retribución a los individuos.

Por último, y en relación con la esfera de la promoción, aparecen miles de ejemplos de cuestionarios, fichas, preguntas e informes para valorar las competencias de los individuos. *El proceso de evaluación* de competencias suele confrontar los resultados del cuestionario, ficha o preguntas del empleado con los resultados de su supervisor o cargo directo (Levi-Leboyer, 1996). Este proceso permite detectar las competencias que no se ponen en práctica al igual que la evolución de las ya adquiridas para que, en función de su resultado, el empleado promocione o no en la empresa. Con preguntas del tipo “¿con qué frecuencia demuestra el comportamiento descrito la persona objeto de evaluación, cuando se le da ocasión de hacerlo?” empleado y directivo han de posicionarse (Fitt, 1996) en una escala del 1 al 4. Junto a la pregunta, a continuación se describe de forma detallada la competencia evaluada, incluso desglosada en sus elementos de competencia más básicos (ver Alles 2000 y 2006; Dalziel, Cubeiro y Fernández, 1996; Pereda y Berrocal, 1999).

Recapitulando, encontramos en los puntos analizados una tendencia clara a conseguir tener un trabajador del cual se pueda extraer a priori sus resultados y sistematizar sus ingresos en función de sus competencias a través del más alto grado de desempeño (desempeño superior), de un sistema normalizado de retribución en función de las competencias puestas en práctica y de una evaluación comparada de las competencias que posee. Transversal a los tres puntos e inserto en la propia definición de competencia, aparece una idea de corte psicológico que implicaría tanto el saber estar como el querer hacer pero que, sin ella, el concepto de competencia sería incompleto: lo emocional. Igual que con los puntos anteriores, los manuales dan mucha importancia a este concepto, el cual parece poder tener la fuerza de llevar a la empresa tanto al pico más alto de la montaña del mercado como al más espantoso jaque-mate. El psicólogo David Goleman habla en su best-seller de aquellas *otras cosas* que acompañan al conocimiento técnico a la hora de realizar una tarea: la capacidad de motivarse a uno

mismo, el perseverar en el empeño a pesar de las posibles frustraciones, el control de nuestros impulsos, la capacidad de empatizar, etc. (Goleman, 1996). Los manuales analizados dan por descontado la inclusión del lado emocional en toda descripción de una competencia, pero eso no implica que precisen la forma en que esta *otra cosa* se puede medir y cuantificar.

4.- Análisis críticos a la gestión por competencias: debilidades.

En este apartado haremos referencia a diferentes ensayos, artículos y libros con un cariz no divulgativo que analizan el concepto de competencias desde un punto de vista más científico, pretendiendo aportar elementos y herramientas para su reflexión, en este artículo en concreto, acerca de lo que nosotros hemos considerado los puntos débiles del concepto.

Con el concepto de debilidad no estamos haciendo referencia a la vertiente afectuosa del término (sentir debilidad por algo), sino a la falta o carencia de energía o vigor en las cualidades de un objeto dado (RAE, 2001). Dicho objeto (o idea), en nuestro caso es la competencia que, si bien, como veremos, no en todas sus formas de presentarse se le puede considerar débil, sí deja flecos con los que poder intentar llegar a un estadio ulterior de análisis para poder establecer una idea mucho más completa y compleja de lo que supone la gestión y el concepto de competencia en sus diferentes dimensiones.

En primer lugar, al inicio de su aplicación en el mundo empresarial, cuando todavía la definición de competencia estaba impregnada de claros tintes educacionales, el trabajador en general percibió la competencia como *un cambio de las cosas*, en el cual las condiciones de trabajo no serían degradantes, la labor sería revalorizada y la tendencia a la taylorización se invertiría (Stroobants, 1994). Con el tiempo, el concepto de competencia se ha centrado, principalmente, en el sector servicios y se lo aplican a sí mismos, en un alto porcentaje, los cuadros directivos. La forma de traspasar de un ámbito al otro el concepto de competencia (ver punto 2) supuso, en parte, la pérdida de su significado original para poder acoplarse al multiforme ambiente empresarial en el que, con el paso del tiempo, se ha convertido en una de sus piedras angulares. En ese sentido, ha sido el efecto de las nuevas tecnologías el que ha hecho que la competencia forme parte de la evolución del trabajo, pues aquellas trajeron consigo la ruptura en la proporción entre el esfuerzo y la producción, con lo que las empresas dejaron de prescindir de los saberes específicos de los trabajadores para empezar a demandar habilidades generales que permitieran gestionar cualquier situación (Alaluf, 2003), en otras palabras, demandar trabajadores flexibles.

En la exhaustiva e interesante investigación cualitativa realizada por Vandenbossche y Buyens a trece empresas belgas con gestión por competencias en todas sus esferas, la formación y el desarrollo son los puntos prioritarios a la hora de invertir en dicha gestión (Vandenbossche & Buyens, 2000). Los directivos de dichas empresas no consideraban importante la inversión de tiempo y dinero en clarificar el concepto de competencia de cara a la empresa y sus empleados, de ahí que en la gran mayoría de las mismas la gestión por competencias hubiese fracasado o no se hubiese instaurado en un periodo corto de tiempo. En cuanto al desarrollo de las competencias los autores sacan a la luz otro dato relevante del discurso de los directivos al considerar éstos que la comunicación con sus empleados a la hora de evaluar competencias resulta rígida y dura cuando el contenido de dicha comunicación es negativo, ya que detrás de la realización

de cada tarea hay personas. Pero dichas rigidez y dureza se convierten en conflicto cuando empleado y cargo directo difieren en la evaluación sobre las competencias de aquel, ¿cómo resolverlo?, la existencia de un comité externo que analiza y da solución al conflicto no parece ser garantía de objetividad y transparencia a una evaluación donde lo emocional ocupa un lugar tan central.

Tanto la búsqueda de una definición clara y precisa del concepto de competencia como de desarrollo profesional no encontraría respuesta en los manuales manageriales sobre la gestión por competencias que, como se comentó anteriormente, sólo dan cabida a situaciones de claro carácter ascendente y positivo obviando numerosas situaciones intrínsecas a toda organización. Debido a todo lo anterior, podríamos afirmar que, si bien queda la duda de si la gestión por competencias es más de lo mismo para el trabajadorⁱⁱ, el concepto de competencia recorre de forma transversal todas las ideas que desde las instituciones se están fomentando: empleabilidad, flexibilidad, constante aprendizaje, flexi-seguridad

Relacionado con lo anterior y punto destacado en el presente artículo sería el lado emocional en la gestión por competencias. Dicha idea de lo emocional está fuertemente conectada con las numerosas evidencias de una tendencia hacia la evaporación de los procesos colectivos dependientes de las organizaciones para emerger tratamientos individualistas hacia el trabajador quien será considerado *empleable* cuanto más ponga en práctica los componentes no materiales de la actividad profesional (Serrano y Crespo, 2002; Hatcher, 2003).

Como Alles afirma en su libro, “*para mantenerse interesante a los ojos de alguien que nos puede proporcionar empleo se deben actualizar las capacidades permanentemente, ser comprometido, tener disponibilidad para el trabajo y tener actitud a una búsqueda*” (Alles 2006, p. 89), elementos que, según la misma autora, estarían incluidos en el grupo de factores emocionales. Del mismo modo, los directivos actuales son llamados a ser *apasionados* en su lugar de trabajo y en sus prácticas diarias en la organización (Peters y Waterman, 1982; Hatcher, 2003). Tanto el ser apasionado como los factores emocionales comentados en primer término nos conducen a un mismo lugar donde el individuo se convierte en un mero ejecutor activo de un determinado plan de producción que le demanda una inversión ideológica y motivacional; dicha idea sería central en la denominada psicologización política del trabajo (Crespo, Serrano y Revilla, 2005)

Dicha psicologización dentro de la gestión por competencias deja en una posición muy delicada al trabajador (debilitamiento psicológico que se enfrenta de forma individual a las tensiones y distensiones diarias de su trabajo). Su saber hacer puede ser cuestionado en cualquier momento debido a la gran dificultad que conlleva la evaluación de su saber estar o querer hacer, en otras palabras: su compromiso, motivación, sensibilidad..., elementos que escapan de una clasificación y evaluación clara y objetiva.

ⁱⁱ Sobre el debate de lo que ha aportado o no el concepto de competencia ver Fueyo, R (2004): “La Selección Por Competencias: ¿Vino Nuevo En Odres Viejos?”, Asís, F.(1999): “¿De Quién Se Predican Las Competencias Profesionales?: Una Invitación A Su Investigación” o Grootins, P. (1994): “De la cualificación a la competencia: ¿de qué se habla?”.

5.- Conclusiones: paradojas.

Existen evidencias para poner en cuestión la benevolencia y las ventajas de la gestión por competencias desde una visión más macro a la encontrada en los discursos manageriales. Del mismo modo, la evolución que ha seguido el concepto de competencia no parece responder en lo sustantivo a lo que le llevó a nacer en Estados Unidos en la época de los setenta.

Una de las principales conclusiones vendría a constatar que tanto la fragilización social que conlleva el trato individualizado de los trabajadores en un mundo laboral tan entrecortado, fragmentado y debilitado, como el debilitamiento psicológico que conlleva la puesta en práctica de elementos de índole personal en el puesto de trabajo, son consecuencia directa de la gestión por competencias, aunque en sus expansiones narrativas no se de pié a que puedan existir cualquiera de los dos.

Las paradojas, resultantes del “choque” de las fortalezas y las debilidades anteriormente comentadas, vendrían a ser aquellas verdades que no aparecen explicitadas y que contradicen o se oponen a lo cierto o manifestado en los puntos anteriores. He aquí las principales paradojas derivadas:

- *No existe lado positivo sin lado negativo:* Todos los manuales analizados tienden a mostrar un *mundo* donde sólo existe el beneficio de la aplicación, sin ningún tipo de coste para el empleado. En ese sentido y como parece inexorable a toda relación empleador-empleado, donde existen intereses diferentes, las tensiones y distensiones están insertas de tal forma que es imposible pretender hacer ver una relación laboral sin mostrar los aspectos no tan positivos de la misma. El hecho de que dichos aspectos aparezcan solamente en los artículos de corte científico y sin carácter divulgativo reafirma la idea.
- *Ambiguas y diferentes formas de definición y aplicación del concepto:* Pretendiendo ser un concepto integrador en las distintas esferas donde se aplica, el concepto de competencia tiene tantas definiciones y aplicaciones como manuales existentes. Si bien es cierto que la labor de David McClelland sienta unas bases desde las cuales todo aquel que se ha acercado al término ha asumido. En esa línea, anteriores trabajos del presente autor, postulan la indolencia que muestran las empresas a la hora de certificar competencias adquiridas por sus trabajadores para que las puedan utilizar una vez libres en el mercado laboral.
- *Imposibilidad de encontrar evaluaciones objetivamente sostenibles:* En busca de la costosa objetividad, la gestión por competencias muestra otra paradoja resultante del proceso de evaluación. Si bien es pertinente la elaboración de una plantilla evaluadora que será completada desde diferentes puntos de vista (el evaluador, el gerente, el empleado), ¿cómo pretender buscar la rigurosidad en la evaluación de conceptos tales como la motivación? ¿Cuál es la idea de estar motivado para un gerente y un empleado? ¿Es posible desempeñar una tarea de forma exitosa aunque tu escala de valores no coincida con la de la empresa a la que perteneces?

Otro punto esbozado en el presente escrito y que necesita de una reflexión mayor sería la tendencia hacia una psicologización del trabajo, en concreto a la puesta en práctica de lo emocional en el puesto de trabajo. Cada vez más se le concede prioridad, y sobre todo entre los directivos, al comportamiento directivo emocional frente al racional y lógico; prioridad ésta que puede entenderse como una racionalidad de género acorde con un sentido postmoderno de incertidumbre, movimiento, multiplicidad de significados, etc. (Hatcher, 2003). La visión de gestión por competencias aquí presentado viene a reafirmar dicha teoría con la existencia de diversas competencias que, en su contenido, se refieren a dicha puesta en práctica: flexibilidad, autoconfianza, integridad, identificación con la compañía, comprensión interpersonal y de la organización, desarrollo de interrelaciones, liderazgo...(Ver Diccionario de Competencias Hay/Mcber, 1996).

Detrás de todo esto se encontraría una clara vinculación entre los actuales discursos manageriales y los discursos institucionales (Foucault, 1980; Crespo, Revilla y Serrano, 2005). Los segundos, a través de modelos y políticas constituyen los valores a promover, en la actualidad: flexibilidad, empleabilidad, cartera de competencias son términos en torno a los cuales se articula toda una forma de entender el mercado de trabajo. Los manuales manageriales sobre gestión de competencias serían esa especie de *brazo extensible* que contacta con la realidad, un discurso que asume y crea el transmitido “desde arriba” pero que lo adapta al vocabulario de su lector potencial, el empresario, el cual, en la mayoría de los casos, suele ser el que directamente genera y otorga empleo al último de la escala: el trabajador.

6.- Bibliografía.

- ✓ Agut, S. y Grau, R.M. (2001): “Una aproximación psicosocial al concepto de competencia”. *Proyecto social: revista de relaciones laborales*. Nº 9: 13-24.
- ✓ Alaluf, M. (2003): “La sociología del trabajo a través de una relectura de Claude Durand: situación de trabajo, cualificaciones, competencias y clase obrera”. *Cuaderno de Relaciones Laborales*. Vol. 21. Nº 2.
- ✓ Alaluf, M. y Stroobants, M. (1994): “¿Moviliza la competencia al obrero?”. *Revista Europea de Formación Profesional*. 1/1994.
- ✓ Alonso, L.E. (2000): *Trabajo y posmodernidad: el empleo débil*. Fundamentos. Madrid.
- ✓ Asís, F. (1999): “¿De Quién Se Predican Las Competencias Profesionales?: Una Invitación A Su Investigación”. *Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones*. Vol. 15, nº 3: 407-418.
- ✓ Bloom, S (1975). *Evaluación del aprendizaje*. Buenos Aires. Troquel.
- ✓ Boltanski, L. y Chiapello, È. (2002): *El nuevo espíritu del capitalismo*. Akal, Cuestiones de Antagonismo. Madrid.
- ✓ Bruner, J (1976) *The process of education*. Cambridge: Harvard University.

- ✓ Crespo, E.; Revilla, J.C. y Serrano, A. (2005): «La psychologisation politique du travail». En A.Dorna (ed.) *Psychologie Politique*. Paris: L'Harmattan.
- ✓ Dalziel, M.; Cubeiro, J.C. y Fernández, G. (1996). *Las competencias: Clave para una gestión integrada de los recursos humanos*. HayGroup, Deusto. Bilbao.
- ✓ Diccionario de Competencias (1996). Hay/McBer.
- ✓ Dubar, C. (2002): *La crisis de las identidades. La interpretación de una mutación*. Edicions Bellaterra. Barcelona.
- ✓ Dubois, D.D., Rothwell, R.J, et al. (2004): *Competency-based human resource management*. Davies-Black Publishing. Palo Alto.
- ✓ Fitt, D. (1996): “Remuneración basada en competencias: ¿qué significa eso?” en Dalziel, M., Cubeiro, J.C. y Fernández, G.: *Las competencias: Clave Para Una Gestión Integrada De Los Recursos Humanos*. HayGroup, Deusto. Bilbao.
- ✓ Foucault, M. (1980). *Power/Knowledge*. Brighton: Harvester Wheatsheaf.
- ✓ Fuey, R. (2004): “La selección por competencias: ¿vino nuevo en odres viejos?”. Consultado el 22 de Agosto de 2005 en la Red de Internet:http://www.gruporh.com/%7Egruporh/rhasesores/spa/actualidad/opinion/index.php?/archives/4_La_Seleccion_por_Competencias_Vino_nuevo_en_odres_viejos.html
- ✓ Goleman, D. (1996): *Inteligencia Emocional*. Cairos. Barcelona.
- ✓ González, J. Y Wagenaar, R. (2003): *Tuning Educational Structures in Europa*. Universidad de Deusto. Bilbao.
- ✓ Grootings, P. (1994): “De la cualificación a la competencia: ¿de qué se habla?”. *Revista Europea de Formación Profesional*. 1/1994.
- ✓ Hatcher, C. (2003): “Refashioning A Passionate Manager: Gender At Work”. *Gender, Work and Organizations*. Vol 10. nº 4: 391-412
- ✓ Hyland, T. (1994). *Competence, Education and NVQs*. London. Cassell.
- ✓ Lawler, E. E. (1994): “From Job-Based to Competence-Based Organizations”. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 15, nº 1: 3-15.
- ✓ Le Boterf, G. ; Vincent, F. Y Barzucchetti, S (1993). *Cómo gestionar la calidad de la formación*. Barcelona. Gestión 2000.
- ✓ Levy-Leboyer, C. (1996). *Gestión de las Competencias*. París. Gestión 2000.
- ✓ McClelland, D. (1973). “ Testing for competence rather than intelligence”. *American Psychologist*, nº 28 (1), p.13-20.
- ✓ Mertens, L. (1996). *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos*. Montevideo. Cinterfor/OIT.
- ✓ Naisbitt, J. y Aburdene, P. (1990): *Megatrends 2000*, Plaza y Janés, Barcelona.
- ✓ Prieto, J.M (1996). Introducción en Levy-Leboyer: *Gestión por competencias*. París. Gestión 2000.
- ✓ Real Academia de la Lengua Española (2001): *Diccionario de la Lengua Española* (22ª Ed.). Espasa Calpe.

- ✓ Serrano, A. y Crespo. E. (2001): “Introduction: Emerging experiences of work in a changing economy”. *Transfer* n. 2/01, pp. .
- ✓ Serrano, A. y Crespo. E. (2002): “El discurso de la Unión Europea sobre la sociedad del conocimiento”. *REIS* nº 97: 189-211.
- ✓ Spencer, L. (2001): “The economic value of emocional intelligence competencias and EIC-Based HR programas”, en Cherniss, C y Goleman, D.: *The emocionally intelligent workplace*. Jossey-Bass, San Francisco.
- ✓ Stroobants, M. (1994): « La visibilité des compétences » en Ropé, F et Tanguy, L. (dir.) : *Savoirs et compétences. De l'usage de ces notions dans l'école et l'entreprise*. L'Harmattan. Paris.
- ✓ Tuxworth, E. (1989): *Competence Based Education and Training: Background and Origins*. En Burke. J. (Ed.): *Competency based education and training*. Londres. The Falmer Press.
- ✓ Vandenbossche, T. & Buyens, D.: “Competency Management- A qualitative study in 13 Belgian Companies” en Vartiainen, M.; Avallon. F y Anderson. N (Ed.): *Innovative theories, tools, and practices in work and organizational psychology*. Hogrefe & Huber.