

**RAMÓN DE LA VEGA ANTOLÍN**

*Licenciado en Psicología*

*Director de Programas de AEDIPE. Centro*

**Extracto:**

**P**ERSONAL reflexión sobre uno de los conceptos básicos en la gestión de Recursos Humanos de hoy, realizada por un privilegiado observador de la situación de esta área en nuestro país.

---

## Sumario:

---

- I. Diagnóstico del entorno: dinámica del cambio y de la evolución continua. Análisis de seis impactos.
  1. El impacto de la Cultura del Cambio.
  2. El impacto de la Calidad Total.
  3. El impacto de los cambios tecnológicos.
  4. El impacto de los nuevos valores de las organizaciones de trabajo.
  5. El impacto de la globalización.
  6. El impacto de las nuevas formas de empleo.
  
- II. Consecuencias de estos impactos.
  
- III. Las competencias y la gestión por competencias.
  
- IV. Ocho reflexiones críticas sobre la gestión por competencias.
  1. ¿Hasta qué punto se ha utilizado adecuadamente el márketing interno para asegurar una correcta aplicación?
  2. ¿Hasta qué punto la gestión por competencias se ha tomado como «moda»?
  3. Por el contrario, ¿se ha tomado la gestión por competencias como el «elixir mágico» que todo lo cura?
  4. ¿Hemos sabido formar a los directivos?
  5. ¿Corremos el peligro de crear «castas» en las organizaciones de trabajo?
  6. ¿Y qué ocurre con la gestión de competencias en fórmulas de trabajo como el teletrabajo o el desarrollo en actividades de Empresas de Trabajo Temporal?
  7. ¿Hemos establecido herramientas eficaces para el desarrollo y medida de las competencias?
  8. ¿Y qué futuro tiene la implantación de la gestión por competencias en la Administración?
  
- V. Conclusiones.
  1. Necesidad de la Formación Continua.
  2. Necesidad de márketing interno.
  3. Necesidad de saber utilizar técnicas apropiadas para el desarrollo de determinadas competencias.

Es evidente el auge que en estos momentos está tomando en las organizaciones de trabajo la aplicación de la gestión de Recursos Humanos por Competencias. Junto a las evidentes ventajas que esto tiene en las mismas organizaciones de cara no sólo al momento presente sino sobre todo al futuro, se ciernen una serie de interrogantes, de cuestiones planteadas en este entorno y que de alguna manera nos pueden llevar a una reflexión profunda a la hora de su implantación en nuestras organizaciones.

El objetivo de esta presentación se centra, precisamente, en la reflexión sobre estos mismos interrogantes.

Para llevar a cabo estas reflexiones, y sin ánimo de repetir lo que ya sabemos, repasaremos como punto de partida cuál es la situación que ha llevado a la configuración de este tipo de gestión, qué es lo que ocurre en el entorno de nuestras organizaciones y cuál es la base de esta gestión por competencias para posteriormente centrarnos en estas reflexiones críticas.

## **I. DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO: DINÁMICA DEL CAMBIO Y DE LA EVOLUCIÓN CONTINUA. ANÁLISIS DE SEIS IMPACTOS**

En estos momentos es evidente que nuestras organizaciones de trabajo se encuentran sometidas a un proceso de cambio constante y profundo a la vez.

Bernard BASS considera a las organizaciones de trabajo como seres vivos y como tales se rigen por las leyes de este proceso de nacimiento, crecimiento y desarrollo así como su condicionamiento a los cambios del entorno ambiental, en un proceso de evolución continua y de forma acelerada, y en este caso concreto con una aceleración mucho más rápida que en épocas anteriores.

Brevemente hagamos un repaso de los condicionantes, a los que llamaremos **IMPACTOS**, que influyen en este proceso de evolución y que en definitiva nos llevan a buscar nuevas formas de Gestión de Recursos Humanos. **¿CUÁLES SON ESTOS IMPACTOS FUNDAMENTALES? Veamos seis de los más fundamentales.**

## **1. El impacto de la Cultura del Cambio.**

Ante todo estamos inmersos en lo que se ha venido a llamar «Cultura del Cambio». Es por tanto fundamental asumir esta situación, aceptarla como norma de existencia constante y definitiva: estamos en una situación de devenir en la que lo que ayer fue bueno, hoy tenemos que plantearnos si sigue siendo válido; más aún nos obliga a actuar con sentido de la anticipación. Se hace necesario crear ACTITUDES, situarse en la posición mental del cambio constante, sin esperar la irrupción de lo nuevo. Los sistemas de cambio de Gestión de Recursos Humanos han de evolucionar con este sentido de la anticipación, investigando nuevas formas que nos permitan resolver eficazmente los problemas planteados ante el complejo juego de fuerzas puestos en movimiento, habiendo precedido, por un lado todo un proceso de diagnóstico y por otro de auditoría y de evaluación de los sistemas empleados hasta el momento. Lo que ayer pudo ser válido, hoy puede no serlo, y mañana será un fracaso.

## **2. El impacto de la Calidad Total.**

Para llevar a cabo esta reflexión nada mejor que hacer alusión a los puntos básicos desarrollados en el documento «Gestión de Calidad y elementos del sistema de Calidad», redactados por el Comité Europeo de Normalización (CEN) como Norma Europea, al que están adheridos los miembros del CEN y que define las condiciones dentro de las cuales debe adoptarse esta Norma. Documento suscrito por nuestro país en 1994 (N.E. EN 29004-2).

Sin ánimo de agotar el contenido de este documento, nos fijaremos en su apartado 5.3, referente a la importancia que los Recursos Humanos tienen a la hora de conseguir una eficaz gestión de la Calidad, sobre todo en empresas de Servicio.

Según este documento «el recurso más importante en cualquier organización es el conjunto de las personas que la componen. Esto es particularmente importante en nuestras organizaciones donde el comportamiento y el rendimiento de cada uno repercute directamente en la calidad del servicio».

## **3. El impacto de los cambios tecnológicos.**

De forma particular como elemento configurativo en estos momentos de evolución y cambio hay que tener en cuenta el impacto que los cambios tecnológicos han de producir en la gestión integral de los Recursos Humanos. Nos encontramos posiblemente ante la tercera revolución en la que el tratamiento de la información y de los procesos permite que la tecnología reemplace progresiva-

mente al ser humano, incluso en tareas de invención, de creación, de diseño de proyectos de ajuste. Se ha entrado en una fase en la que peligrosamente la tecnología provoca la desaparición del empleo existente.

En este sentido el profesor Cris FREEMANN, en su última obra publicada conjuntamente con Luc SOETE, titulada *Cambio Tecnológico y Empleo*, aborda en profundidad, con todas sus consecuencias este problema. La difusión y desarrollo de tecnologías de la información está incidiendo en un cambio profundo de las estructuras de la demanda, de la producción y en consecuencia del empleo, con sus implicaciones impactantes en el sistema económico y social. Situación con la que tendremos que convivir.

#### 4. El impacto de los nuevos valores de las organizaciones de trabajo.

Es evidente la aparición o al menos el mayor énfasis que una determinada serie de valores está teniendo en el entorno de las organizaciones de trabajo:

Valores tales como:

- **La formación como valor clave para el desarrollo de las personas;**
- **La información como base de identificación** interna;
- **La participación** como inductor del protagonismo de todos los actores de las organizaciones;
- **Transparencia**, como elemento que permite el conocimiento objetivo completo de las situaciones;
- **Calidad** tal como hemos indicado anteriormente, que nos exige un elevado grado de auto-disciplina y autoexigencia con el fin de conseguir la mayor satisfacción para quien se oferta el servicio tanto clientes externos como internos;
- **Innovación**, como valor que permite desarrollar actitudes abiertas para responder a los cambios y exigencias del entorno;
- **Ética**, valor crucial, perpetuo, que en definitiva garantiza la continuidad de las organizaciones.

## 5. El impacto de la globalización.

La política y desarrollo de los Recursos Humanos se ve influenciada cada vez más por una diversidad de relaciones sociales, culturales y económicas desarrolladas en el ámbito internacional. De ahí que el futuro de las relaciones de los Recursos Humanos se están viendo afectadas por estas circunstancias, lo que supone:

Un desarrollo de:

- Una mayor **capacidad de asimilación** de los nuevos valores sociales, culturales y éticos necesarios para cimentar una política de personal que responda al nuevo espacio mundial.
- **Reacción y definición de parámetros** de los recursos de personal que sean flexibles y aplicables internacionalmente.
- Creación de **condiciones apropiadas para una máxima movilidad** sobre todo a nivel de técnicos y directivos, dando entrada a nuevos colaboradores con experiencia internacional.
- **Nuevos parámetros en los sistemas de apreciación del rendimiento** en comparación con la adquisición de competencias específicas (movilidad, competencia intercultural, perfeccionamiento constante, etc.).

## 6. El impacto de las nuevas formas de empleo.

Los cambios que se están sucediendo en el entorno de las organizaciones de trabajo están afectando y afectarán de forma decisiva a las relaciones contractuales y a las formas del trabajo del futuro. Tres son las principales tendencias que afectarán a estas nuevas formas de trabajo, y que afectarán evidentemente a las nuevas formas de gestionar los Recursos Humanos:

### 6.1. De la seguridad a la incertidumbre en el empleo.

Es consecuencia de la tendencia de las organizaciones de trabajo en este entorno cambiante y global: tendencia a organizaciones ligeras, reducción de estructuras, aplanamiento, influencia de la informatización, externalización de actividades, *outsourcing*, etc.

La primera consecuencia es la que se ha venido a llamar la «lenta agonía del empleo fijo». Las dificultades de ajuste vividas por las empresas en los últimos años como consecuencia de los impactos indicados anteriormente, han convertido el contrato indefinido en algo que podría pasar a la historia.

Junto a esto aparece el nuevo concepto de «**empleabilidad**»: el incremento de la competencia del trabajador que permita, a través de la adquisición constante de nuevas competencias, el acceso de diferentes actividades, en un proceso de reorientación de las actividades y de las carreras profesionales. Supone el enriquecimiento del trabajador con un valor añadido que le capacite para asumir mayores o diferentes responsabilidades y que en último término le garantiza de algún modo la posibilidad de encuadrarse en otro tipo de trabajo.

### *6.2. Desarrollo del teletrabajo.*

El teletrabajo surge de la necesidad de racionalizar los costes empresariales ante la implantación de nuevas tecnologías y los procesos de globalización de la economía, ante las mayores posibilidades ofrecidas por los medios telemáticos, de los que es un exponente la generalización de las comunicaciones móviles y los ordenadores portátiles, así como el uso de Internet y las perspectivas futuras de las vías de información.

Estos sistemas comportan evidentes ventajas para la empresa, pero a su vez generan un diferente mundo de valores así como el desarrollo de unas actitudes y competencias diferenciadas de las requeridas por el estilo del trabajo tradicional. Es evidente que estas formas de trabajo pueden comportar posiblemente como desventaja el aislamiento y la posible pérdida de pertenencia, lo que conlleva consecuencias en el desarrollo social y personal así como de integración.

### *6.3. El trabajo bajo la fórmula de Empresas de Trabajo Temporal.*

Es posible que se esté generando un nuevo tipo de trabajador, cuyo valor fundamental es la indefinición futura de su trabajo y que condicionará la aparición de un nuevo modelo de cosmos sociolaboral. Valores como el de la implicación en objetivos comunes de empresa, como el desarrollo profesional continuo y progresivo, etc., se van a ver seriamente condicionados. Al contrario, aparecerán o se desarrollarán otras circunstancias tales como la convivencia con la indefinición, la inseguridad y el desinterés por el autodesarrollo.

## II. CONSECUENCIAS DE ESTOS IMPACTOS

Hemos realizado un breve recorrido incidiendo en los principales impactos que están condicionando a nuestras organizaciones de trabajo.

Repasemos las principales consecuencias en la gestión de los Recursos Humanos:

Evidentemente todas estas circunstancias obligan a la adopción de nuevas formas estratégicas tanto en la identificación de estructuras como en el desarrollo de los procesos de gestión de los Recursos Humanos, que permitan una adecuación a las nuevas exigencias planteadas por estos impactos. Citemos las que considero más importantes:

- **Se hace preciso un cambio en los diseños organizativos:** sobre todo en el sentido de la búsqueda de nuevas fórmulas que permitan mayor agilidad en la identificación y resolución de problemas. Esto supone impactar de forma más directa en la formación y desarrollo de los Recursos Humanos que han de gestionar las organizaciones dotándolos de nuevas competencias y recursos sobre todo de tipo aptitudinal y actitudinal, con la capacidad suficiente para que dentro de esta mayor autonomía y sin perder de vista el sentido de negocio global, sepan responder a este reto.
- **Se hace precisa la búsqueda de nuevos modelos identificativos de cada entidad** que permita ocupar un nicho de mercado con garantías de continuidad y competitividad, sabiendo combinar factores estratégicos con el dimensionamiento de la entidad, sus valores corporativos y los objetivos de negocio.
- **Se hace precisa la búsqueda e incorporación de nuevos perfiles, en los que predominen competencias tales como la preparación económica actualizada, rasgos de personalidad basados en creatividad, sociabilidad, sentido de la iniciativa y sobre todo sentido del riesgo en toda la amplitud de este término.** Ya no son suficientes los perfiles tradicionales: estamos ante la aparición de una figura que además ha de estar abierta al cambio y a la flexibilidad, orientada sobre todo a la gestión del negocio y a la consecución de resultados dentro de un entorno de calidad.
- **Se hace precisa la búsqueda nuevos caminos para reinsertar a un excedente** de personal en este nuevo proceso, con escasas posibilidades de incorporarse a este ritmo, para el que habrá que buscar fórmulas alternativas en el mercado de trabajo.
- **Se hace preciso potenciar la necesidad de una mayor polivalencia** en la preparación de los Recursos Humanos, con lo que el papel de la formación se convierte en fundamental como herramienta de valor insustituible en estos momentos.



- **Se hace precisa la búsqueda o potenciación de instrumentos de gestión de Recursos Humanos adecuados a esta nueva situación**, susceptible de dar respuesta válida en este entorno competitivo y que permita conseguir los resultados de la dirección por objetivos, capaces de desarrollar y dirigir proyectos que supongan cambios tecnológicos y organizativos, con el desarrollo de una nueva imagen corporativa, en equipos integrados en los que predomine la comunicación flexible y rápida, con el desarrollo de competencias de negociación y mentalización claramente operativas en sentido comercial y de calidad.
- **Se hace precisa la necesidad de crear líderes que sepan entusiasmar e implicarse.**
- **Se hace preciso desarrollar el sentido de la anticipación como elemento de competitividad**, lo que obliga a la observación del entorno cambiante y a su predicción, así como a la búsqueda de formas de evaluación continua.

### III. LAS COMPETENCIAS Y LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Pero sobre todo se hace preciso la búsqueda y desarrollo de competencias:

El éxito de una organización estará en función de la calidad y disposición de su equipo humano, de su integración y del aprovechamiento al máximo de las competencias de cada uno de sus integrantes. La clave está en comprender que las organizaciones son las personas que las componen, y que estas personas son el centro fundamental de su razón de ser. Esto obliga a centrar todos los esfuerzos en las personas y dar un enfoque humano a la organización. La persona se convierte en el centro de las organizaciones: son las que las forman y las que marcan las diferencias competitivas.

**¿Por qué entonces la gestión y planificación de Recursos Humanos basada en competencias?**

Porque precisamente supone un estilo, una filosofía, una estrategia que en este entorno de cambios constantes fruto de la economía abierta, de los avances tecnológicos, del papel de la comunicación e información, de la globalización de las organizaciones, etc., permite asegurar la supervivencia y dar una respuesta rápida e innovadora en un proceso de adaptación continua. Sólo la persona, a través de un trabajo solidario, de su desarrollo profesional en la empresa, de su aprendizaje continuo, de su participación e implicación, podrá dar la respuesta adecuada dando un valor añadido que sólo ella puede proporcionar con el desarrollo y aplicación de sus competencias.

Ya es de sobra conocida la definición más extendida de competencias. Competencia: conjunto de características (habilidades, conocimientos, valores, actitudes, motivaciones, rasgos del carácter, aptitudes...) propias de cada persona y que determinan unos comportamientos y conductas dirigidas a la consecución de resultados exitosos esperados a partir de los objetivos de las áreas de gestión y de los objetivos empresariales.

No es evidentemente un concepto nuevo, ya Philips LERSCH, desarrolla con amplitud este concepto, similar al de «personalidad», diseñado en el libro *Psicología de la Personalidad*; en él define a la persona como el conjunto de todos los elementos de todo tipo: biológico, hereditario, social, conocimientos, actitudes, aptitudes, emociones, afectividades, etc., que integran el conjunto de la persona. En este sentido la gestión por competencias tiene el valor añadido de entender a la persona como un todo integrado de los elementos que componen su personalidad, sin dicotomías tan propias de concepciones pasadas de la persona en el trabajo.

La gestión por competencias:

De aquí nace por tanto este estilo de gestión por competencias del que recordamos algunos puntos básicos:

- Esta gestión tiene como principio fundamental considerar a los recursos de los humanos como un *input* esencial para la definición de la estrategia de la empresa. La capacidad para hacer realidad la estrategia de la empresa reside en las personas. Por tanto resulta fundamental tener en cuenta las capacidades de las mismas a la hora de escoger entre las diferentes alternativas estratégicas, siendo las competencias las que proporcionan el elemento de medida a tener en cuenta en este proceso. Por otro lado el proceso estratégico debe proporcionar una orientación sobre las competencias a desarrollar para adecuarnos al futuro.
- Las competencias son el principal activo de las personas: las competencias tienen una influencia decisiva en la consecución de los resultados esperados a partir de los objetivos planificados, y por lo tanto, una influencia decisiva en el desarrollo de las organizaciones.

De acuerdo con las características de cada persona y de su área de gestión, ciertas competencias hacen que el desempeño del área de gestión (tradicionalmente denominada puesto de trabajo) sea mejor o peor en base a estas características desarrolladas, puestas en juego.

- La agilidad organizativa conseguirá así un mayor dinamismo con capacidad de adaptación e incluso anticipación a los cambios y descansa en la cualificación de las personas y su equipamiento de competencias, y sobre todo, la capacidad de asimilación de nuevas competencias, son las que garantizarán de algún modo la supervivencia y desarrollo de las organizaciones en el futuro.

#### IV. OCHO REFLEXIONES CRÍTICAS SOBRE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

En resumen, son evidentes las grandes ventajas que la gestión por competencias reporta al desarrollo de las organizaciones y de las propias personas. Nadie lo pone en duda. Es más, este tipo de gestión debe ser el objetivo de muchas organizaciones, sobre todo, mientras el ser humano siga siendo eso: ser humano con toda su grandeza y toda su miseria.

Pero también es cierto que se hace preciso reflexionar sobre determinadas circunstancias a la hora de su aplicación. Y éste es el objetivo de las siguientes OCHO consideraciones o reflexiones en voz alta.

##### 1. ¿Hasta qué punto se ha utilizado adecuadamente el marketing interno para asegurar una correcta aplicación?

La medida de la efectividad de un sistema de gestión por competencias está en función de la aceptación de los clientes internos de la organización. Su fuerza, que marca el éxito o el fracaso, se puede comparar con el crecimiento de una bola de nieve: si comienza a rodar, adquiere una fuerza de adhesión a los diferentes niveles, que garantiza gran parte del éxito de su implantación. Por esta razón, el primer cliente que debe estar convencido, que debe creer en el sistema que debe dar fuerza e importancia, es el equipo directivo.

Es evidente que una de las mayores dificultades y a la vez fuente de fracasos, es la falta de implicación, de compromiso, de *interesement* como dicen los franceses, al proyecto, entre otras cosas porque generan expectativas falsas, vagas e irreales. **Por tanto el primer colectivo de clientes internos que debe estar comprometido es precisamente el propio equipo directivo.**

Pero también es precisamente el colectivo de directivos medios, el mal llamado tradicionalmente colectivo de mandos medios, el que va a tener un lugar preferente como actor en este tipo de gestión. Hay que tener en cuenta que se trata de un colectivo en el que durante mucho tiempo han prevalecido determinadas predisposiciones, motivaciones subyacentes de cierta oposición a todo lo se refiera a Recursos Humanos. Por tanto se hace imprescindible su compromiso firme, su convicción plena, la generación de actitudes positivas que no sólo ya no entorpezcan la implantación de este proceso, sino que al contrario, colaboren activa y positivamente en su implantación, desarrollo y ejecución.

El tercer colectivo de clientes internos es precisamente el conjunto de personas que integran la organización, las personas que son las que poseen las competencias, las que van a desarrollarlas y las que pondrán en juego las mismas en orden a la consecución de los objetivos. Es preciso, por tanto, conseguir una actitud también de compromiso total, generando igualmente actitudes de colaboración, de integración, de implicación.

Pero todos estos objetivos: conseguir transmitir una información transparente y completa tanto de los objetivos, como de los procesos a seguir, no se conseguirán sin la aplicación de las técnicas del márketing interno, cuyo objetivo no es sólo proporcionar información y comunicación total y transparente, sino sobre todo **CREAR ACTITUDES POSITIVAS**, y desde luego, **ELIMINAR ACTITUDES NEGATIVAS**, que en todo caso lo único que aportan es falta de implicación en todo el proceso, y lo que es más importante crear actitudes que impulsen a la colaboración, a la acción.

Conviene recordar que una de las actitudes más frecuentes que los especialistas en organizaciones de trabajo aducen como causa de fracaso a la hora de incorporar novedades en la gestión de Recursos Humanos, es la **RESISTENCIA AL CAMBIO** y que se manifiesta indistintamente sea cual fuere la esencia del cambio: estructural, tecnológico, nuevas formas de organización del trabajo, etc. Saber, poder y querer son tres radios fundamentales que hacen girar la rueda del desarrollo. Y el querer, el ámbito actitudinal, hay que orientarlo hacia los resultados esperados.

Generar estas actitudes positivas, de colaboración, de implicación, de compromiso, se convierte por tanto en una herramienta trascendental a la hora de diseñar e implantar una gestión por competencias. En ello radica el primer paso del éxito de su aplicación.

Todas las herramientas que el márketing pone en nuestras manos serán pocas a la hora de propiciar y conseguir este cambio de mentalidad, este cambio de sensibilidad, este cambio de actitudes que favorezcan los resultados esperados.

## **2. ¿Hasta qué punto la gestión por competencias se ha tomado como «moda»?**

En este momento volvemos a utilizar la imagen con la que Bernard BASS concibe a las organizaciones de trabajo: son como seres vivos, cada uno con características diferenciales. No hay una organización igual a otra, igual que no hay un ser vivo igual a otro. Las consecuencias de este principio son trascendentales: debemos incorporar a la organización lo que más adecuado sea a su proceso, a sus características. Igual que en medicina los tratamientos se llevan a cabo en función del diagnóstico de las personas, aplicando las estrategias que a cada organismo le convienen en función de sus características, igual en las organizaciones debemos aplicar las estrategias específicas que a cada organismo-empresa le conviene.

Esto supone, primero un diagnóstico básico de su situación y de su estrategia futura. Supone en segundo lugar dominar todas las técnicas de Recursos Humanos, desde las más tradicionales hasta las más novedosas.

Supone en tercer lugar saber aplicar las más adecuadas en función de estos análisis previos.

Pero no por el mero motivo de ser «novedoso», de ser «moda», supone evidentemente un argumento para su implantación. Existen ciertas actitudes en determinados directivos que se ven «obligados» a intentar una implantación del sistema precisamente por lo que tiene de novedoso, sin reflexionar sobre la oportunidad de que el organismo de su empresa pueda asimilarlo o rechazarlo como el cuerpo rechaza trasplantes de órganos incompatibles.

Como ante cualquier enfoque de gestión debemos plantearnos si la gestión por competencias es una moda o realmente estamos ante una técnica, ante una estrategia que efectivamente va a contribuir al desarrollo en plenitud tanto de la propia organización como de las personas que la integran.

### **3. Por el contrario, ¿se ha tomado la gestión por competencias como el «elixir mágico» que todo lo cura?**

Juguemos un poco a «Aprendices de brujos»... Buscamos el talismán mágico, la pócima de Asterix... la piedra filosofal que todo lo convierte en oro...

Parece que en algunos directivos anida la idea de que este tipo de gestión es la panacea.

Todos hablan de competencias, de ese «ungüento amarillo» que resolverá todos los males que nos acechan en el campo de la gestión y de las personas.

Tenemos que convencernos de que la gestión por competencias no es tal cosa. Es fruto de la lógica evolución de la gestión de los Recursos Humanos, de la lógica evolución de la sociedad, de la lógica evolución de las organizaciones de trabajo. Como escribe un buen amigo mío y profesional de estos temas, Javier CANTERA, «Como paradigma holístico global debemos tener cuidado con los predicadores y entusiastas de lo nuevo. La competencia no deja de ser un concepto clásico, aunque se había planteado con otros discursos... En definitiva, no un concepto nuevo, sino un discurso más global y movilizado de ideas de indudable clasicidad».

La aplicación de la gestión por competencias debe abordarse desde el principio del sentido común, del equilibrio, de la reflexión y la serenidad, evitando intervenciones escatológicas de profetas y agoreros, y aprovechando las circunstancias operativas que su implantación puede tener realmente en el desarrollo de las organizaciones.

#### 4. ¿Hemos sabido formar a los directivos?

Antes hemos comentado la importancia de saber generar actitudes positivas, de implicación, de integración y compromiso. Pero a esto habría que añadir un elemento logístico y estratégico a la vez: la formación adecuada de los principales actores en este tipo de gestión: los directivos de la empresa, entendiendo por directivo todo aquel que debe alcanzar los resultados específicos de un área de gestión coordinando los diversos recursos con los que cuenta.

A ello hay que añadir la necesidad de desarrollar un proceso previo a través del cual este colectivo reciba la formación básica inicial que garantice el éxito de su aplicación. Del olvido o descuido de esta actividad se pueden desprender consecuencias que pueden llegar a ser catastróficas y de difícil arreglo.

La elaboración y aplicación de los modelos de competencias son una técnica y un arte a la vez. Hay pocos procedimientos claramente definidos, si es que realmente existe alguno. Es importante asegurarse de que el modelo elegido es el apropiado y sobre todo decidir cómo formar a los agentes activos y pasivos para desarrollarlo, darle forma y aplicarlo con garantías de éxito.

Entre las cuestiones que se plantean como contenido de esta formación podemos señalar:

- ¿Qué ventajas aporta el nuevo modelo de gestión?
- ¿Qué información se utilizará para desarrollar el modelo?
- ¿Cuál será el contenido del modelo?
- ¿Cómo debe definirse cada una de las competencias?
- ¿Qué hacer si la supervivencia de un área de gestión depende de unas competencias que no corresponden?
- ¿A partir de qué momento debe un sector importante del personal empezar a utilizar modelos de competencias determinados?

Estos y otros aspectos son los que deben formar parte de un proceso de formación previa a los responsables que deben colaborar en toda la implantación y desarrollo.

## 5. ¿Corremos el peligro de crear «castas» en las organizaciones de trabajo?

«**Sólo los más fuertes sobrevivirán**». Así plantea DARWIN el fundamento de la lucha por la supervivencia en las especies. ¿No estaremos dando culto a esta frase, a veces de manera subconsciente, con un desarrollo inadecuado de este tipo de gestión?

Ángel CARBONERAS desarrolla acertadamente esta reflexión en una colaboración titulada «Acerca de la Gestión por Competencias». Y asumo sus propias reflexiones por lo que tiene de profundidad y de sentido común.

Parece que nos encontramos en el umbral de una gestión por «castas», por «meritocracia», en la que sólo el que posee competencias determinadas puede sobrevivir. Como dice Ángel: «Desde el punto de vista puramente semántico, el concepto «mejor» significa necesidad de comparación: ¿Mejor que qué? ¿Mejor que quiénes?, naturalmente, exige, para establecer la comparación el elemento estándar que sirva de unidad de medida. Por debajo de él, todos serán «no mejores», o sea, peores y, obviamente por encima de él todos serán mejores, o sea, óptimos. Sería una simpleza intelectual, continua Antonio CALVO, no admitir la saludable variedad de personas, y, por consiguiente, la riqueza organizativa que se deriva de esa saludable variedad. Pero, por ende, la gestión de esas personas consiste en ser consciente de la riqueza que constituye la variedad, admitirla y usarla en beneficio de la propia organización, sin que de ello, finaliza el autor, quepa desprenderse la necesidad de la distinción de los mejores.

Dicho de otra manera: cierto es que debemos fomentar la excelencia. Pero sin olvidar el resto de los seres humanos que colaboran desde un segundo plano en la consecución de resultados. El establecer «castas» tiene el peligro de olvidarnos de lo que no consideramos personal clave. Hay que buscar fórmulas alternativas para identificar asimismo competencias que no me gustaría llamar de segunda línea pero que sí son susceptibles de ser asumidas por un colectivo importante en las organizaciones.

## 6. ¿Y qué ocurre con la gestión de competencias en fórmulas de trabajo como el teletrabajo o el desarrollo en actividades de Empresas de Trabajo Temporal?

Todos conocemos la definición básica del teletrabajo: «Sistema de trabajo a distancia, normalmente por cuenta ajena, donde el trabajador recibe sus instrucciones telemáticamente y el resultado de sus gestiones o trabajo los envía por el mismo medio».

Evidentemente, que para llevar a cabo este tipo de trabajo se requieren a su vez determinadas competencias. Pero en este momento no nos referimos a ello.

Nuestra reflexión va más allá: ¿Qué posibilidades de estar incluido en un proceso de Gestión por Competencias puede tener un trabajador que se encuentra en estas circunstancias? Recordemos algunas de las que se mencionan como desventajas de este tipo de trabajo:

A nivel personal: el trabajador se sitúa en un nivel de aislamiento sociológico que incluso puede llegar a producirle inestabilidad.

Las relaciones sociales no serán necesarias e imprescindibles como en el caso de cuando se está trabajando en una oficina.

A nivel corporativo: el trabajador carece del sentimiento de integración, de compromiso, de implicación.

A nivel de desarrollo profesional: desaparecen los elementos básicos de promocionabilidad, competitividad, desarrollo de competencias, tal como se identifican en una organización interna.

Pero el problema fundamental no está tanto en la consideración parcializada de este tipo de trabajo, cuanto la posibilidad de desarrollo en el futuro. Aún no sabemos la implicación y el alcance que esta forma de trabajo pueda tener. Pero si este desarrollo se acentúa, ¿No estamos ante el umbral de una sociedad en la que la riqueza y potencial de trabajo va a perder cualificación colectivamente hablando? ¿No habría que buscar fórmulas para que esto no suceda con sentido de la anticipación a los acontecimientos? ¿Llegaremos a una sociedad en la que el elemento humano se vaya empobreciendo, profesionalmente hablando, por el desarrollo mal ajustado de fórmulas a las que no hemos sabido buscar soluciones alternativas?

Posiblemente otro tanto podamos decir, de todo aquel colectivo que desarrolla su actividad, de modo más o menos permanente, en actividades relacionadas con Empresas de Trabajo Temporal. La falta de integración en las organizaciones con las que colabora, la continuidad en el desarrollo de tareas repetitivas, el estancamiento profesional, por no decir incluso, contractual, etc. ¿No va a generar un nuevo tipo de profesional en el que el auténtico desarrollo de competencias brilla por su ausencia?

Si anteriormente hablábamos del peligro de crear «castas», ¿Hasta qué punto existe el peligro de crear un tipo de profesional con las características enumeradas anteriormente? Y si el desarrollo de la actividad en Empresas de Trabajo Temporal sigue en progresión ascendente ¿no nos encontramos en un futuro con una población cercana al 20 ó 30 por cien empobrecida profesionalmente, desmotivada, desconciada, desvinculada...?



## 7. ¿Hemos establecido herramientas eficaces para el desarrollo y medida de las competencias?

Las competencias son las diversas capacidades, habilidades, cualidades, conocimientos de la persona que deben ser aportadas para desarrollar eficazmente una determinada actividad. De esta definición asumimos que las competencias están en la persona, son parte consustancial de cada uno. Estas competencias, evidentemente deben ser comprobables y en cierto modo medibles, observables.

No existe problema especial cuando se trata de identificar competencias relacionadas con los conocimientos tanto de base, como específicos. Tampoco existe problema especial al tratar de identificar las competencias referidas a la posesión de determinadas habilidades, técnicas, e incluso aptitudes psicofísicas.

Posiblemente el problema se plantee de forma más radical cuando se trata de identificar competencias de personalidad profunda. Y mi pregunta en estos momentos es la siguiente ¿Qué métodos estamos utilizando para su identificación? En concreto ¿no estamos haciendo de herramientas de predicción tales como ciertas pruebas psicotécnicas o tests sobre todo de personalidad como herramientas básicas para ello?

No cabe duda de que un buen sistema de planificación integral de Recursos Humanos es uno de los mejores elementos de predicción y medición de competencias, ya que las competencias se identifican «al andar», es decir, en el desarrollo de las actividades del día a día. ¿Hasta qué punto un uso, o a veces, abuso, de utilización de tests de predicción de personalidad es válido? Pregunta que lanzo al aire, para que cada uno se responda...

Por otro lado ¿en dónde se forma a las personas en determinadas competencias? ¿Ofrece el mercado sobre todo de formación de directivos, algún tipo de formación de competencias de personalidad? Me explico: si repasamos todos los folletos informativos de las diferentes Escuelas de Negocios, veremos la gran cantidad de ofertas de Masters o de Cursos Superiores de Especialización en las materias que nos pueden llegar a ser más extrañas: hay formación de postgraduados en todos los niveles, sectores, materias,... menos en una: todavía no he visto ningún Master que se titule: «Master en desarrollo de competencias de la personalidad». Se nos enseña a todo, menos en lo que ahora aparece como fundamental: las competencias de gestión, competencias de personalidad, competencias profundas.

## 8. ¿Y qué futuro tiene la implantación de la gestión por competencias en la Administración?

No hay que olvidar que un porcentaje alto de la población laboral española está integrada en lo que llamamos el mundo de la Administración a todos los niveles, Administración Central, Autonómica, local...

En este caso tan sólo me planteo la cuestión: ¿es que éste es un colectivo de segunda o tercera división, utilizando términos futbolísticos? ¿Llegará el momento en que se pueda incorporar este tipo de gestión a la Administración? ¿Es que la persona no es también el centro de este tipo de organizaciones? Si somos conscientes de este hecho ¿qué ocurre que no somos consecuentes con un colectivo tan importante no sólo numéricamente sino cualitativamente hablando...?

Dejo también la pregunta en el aire...

## V. CONCLUSIONES

Llegamos al final de nuestras reflexiones en voz alta.

Pero no quisiera terminar sin aportar también algunos elementos que pueden ayudar, si no a solucionar todos los posibles problemas planteados, sí a paliarlos de alguna manera.

### 1. Necesidad de la Formación Continua.

Es cierto que en nuestro país hemos avanzado notablemente en este terreno, posiblemente impulsados por los dos Acuerdos de Formación Continua, que han incidido en que las organizaciones de trabajo se conciencien de la necesidad de la formación constante como elemento fundamental en la consecución de sus estrategias. No sabemos si por el señuelo que implican las subvenciones o por convencimiento propio. Me da lo mismo. El hecho es que hoy, afortunadamente, la formación es pieza clave en gran parte de las organizaciones de trabajo.

Continuar en esta línea significa el poder ir dotando a todo el colectivo de trabajadores, sobre todo a los que hemos identificado como no «merecedores» de promocionar en una escala de competencias, de un bagaje profesional que al menos le permita subsistir o sobrevivir para que no se haga realidad la teoría de DARWIN: «Sólo el mejor sobrevive».

### 2. Necesidad de márketing interno.

**Tenemos que saber vender nuestros productos de recursos humanos.** Ya lo hemos indicado anteriormente.

Y esto supone:

- Conocer al cliente y su disposición, motivaciones, actitudes previas...
- Saber acertar con las herramientas apropiadas para conseguir:

Transferir los conocimientos e información apropiadas y transparentes.

Crear actitudes positivas y de colaboración activa, implicación e integración.

Posiblemente previamente se haga preciso un proceso terapéutico para eliminar actitudes negativas hacia la gestión de Recursos Humanos.

### **3. Necesidad de saber utilizar técnicas apropiadas para el desarrollo de determinadas competencias.**

Me explico:

Anteriormente he hecho alusión a la falta de programas de formación en competencias. Por otro lado es lógico. Este tipo de competencias, o se poseen de alguna manera de forma innata, o es difícil adquirirlas. En todo caso, como nos dice la psicología profunda, podemos desarrollarlas, evolucionarlas, pero siempre utilizando los métodos propios de este tipo de características.

Dicho de otro modo: ¿no es posible que tengamos que desarrollar lo que se ha dado en llamar psicoterapia empresarial?

Solamente determinadas técnicas basadas en la psicología profunda, por no mencionarlas como psicoanalíticas, podrán ser eficaces en este terreno del desarrollo de competencias.

Los cambios de actitudes profundas, los cambios de sensibilidad no se realizan en las aulas tradicionales. Se realizan en los grupos de terapia. Sólo así podrán llevarse a cabo cambios significativos en los valores profundos de las personas. Sólo así se podrá superar la «auténtica resistencia» al cambio, que a veces subyace en nosotros en las más profundas capas de nuestro subconsciente. Es este ámbito actitudinal del comportamiento profesional el que adolece del tratamiento formativo adecuado en las organizaciones y el que se dibuja con menos nitidez y amplitud en los modelos de

gestión por competencias. Técnicas tales como las de *Assessment Centre*, a través de las cuales es posible el planteamiento en profundidad de los cambios de actitudes básicas, hacia la adquisición de una mentalidad nueva y sensibilidad verdadera de los cambios que han de producirse.

A este respecto cabe señalar el esfuerzo que algunas organizaciones de trabajo están realizando para incorporar a sus sistemas de gestión de Recursos Humanos técnicas que incorporan actividades basadas en los principios de la terapia de grupo.

Por citar algunos ejemplos, podemos hablar del sistema de gestión que ha implantado la Compañía de Bebidas Pepsico denominado HPL (*High Performance Leadership*), como herramienta de gestión o estándar de calidad, nacido en el entorno de las Universidades Americanas, y que trata de crear una nueva definición y rol del *Management* de los ejecutivos dentro de la empresa. Este nuevo concepto que en castellano puede definirse como Liderazgo de Alto Rendimiento supone una nueva manera de pensar (mentalidad), una forma distinta de hacer (práctica) y una nueva forma de liderazgo. En su desarrollo integra técnicas basadas en dinámica de grupos orientada al cambio profundo de actitudes.

O la experiencia desarrollada en Hewlett Packard, como programa de autodesarrollo bajo el título de, *Self-Development Workshop*, a través del cual, e igualmente utilizando técnicas de la dinámica de grupo, pretende proporcionar herramientas y *feedback* para incrementar el autoconocimiento de las propias competencias, y establecer un plan de acción individual de desarrollo profesional en base a esas mismas competencias.