

Flexibilidad y competencias profesionales: una perspectiva organizacional integradora

Autor: Antonio Blanco Prieto

Director de la Fundación Alimerka

Profesor colaborador del Instituto Universitario de la Empresa (I.U.D.E.)

Universidad de Oviedo

Resumen

La praxis contemporánea de los recursos humanos, delimitada por las exigencias de flexibilidad y adaptación al cambio, parece orientarse hacia un enfoque de competencias cuyo principal objetivo es la identificación y gestión de aquellos comportamientos directamente relacionados con un buen desempeño laboral. De este modo, el estudio de las competencias laborales nos permitirá acceder a un nivel de análisis más amplio de la realidad del sujeto bajo las exigencias de la flexibilidad.

Palabras clave: competencias, flexibilidad, gestión de recursos humanos.

Abstract

The contemporary practice of human resources, delimited by those requirements of flexibility and adaptation to change, seems to aim at an approach of competencies

whose main objective is the identification and management of those behaviours directly related to a good job performance. Therefore, the study of labour competencies will allow us to accede to a level of analysis more broaden of the person reality under the requirements of flexibility.

Key words: competencias, flexibility, human resource management.

Recibido: 01.02.08

Aceptado: 25.04.08

I. Introducción

Frente a la racionalización y sistematización de los modos de producción ensalzados por el fordismo, las organizaciones empresariales contemporáneas demandan para su supervivencia una flexibilidad extrema, cercana al minimalismo y ajena a toda rigidez que impida la adaptación necesaria a los cambios de los mercados. Basándose en el *toyotismo* se desarrollan programas de producción flexible que permitan minimizar e incluso anular el stockaje y trabajar con sistemas *just-in-time*. Al mismo tiempo, se trabaja con sistemas de información de marketing que faciliten la toma de decisiones sobre productos, precios, sistemas de distribución, mensajes y canales de comunicación, para ofrecer a un consumidor de expectativas variables aquellos bienes que satisfagan sus necesidades y le fidelicen a la empresa. Siguiendo a Caballero y Blanco (2007), en el campo de los recursos humanos el objetivo general de la flexibilidad se traduce en dos objetivos específicos: la reducción de las cargas sociales y la polivalencia de los trabajadores.

El primer objetivo en el campo de la gestión de recursos humanos estará estratégicamente dirigido a la reducción de costes laborales y cargas sociales, optando bien por la deslocalización de plantillas y la consiguiente contratación en países con menores cargas sociales o por la externalización de segmentos productivos mediante subcontratación. Como podemos comprender, todos aquellos procesos de producción o prestación de servicios que no supongan una fuente de ingresos importante para una empresa, pasan a ser subcontratados o a ser contratados mediante alianzas o *joint-ventures* con otras empresas, diciéndose entonces que la organización trabaja en red gracias a una labor de *reingeniería* organizacional que permita eliminar todos aquellos procesos de trabajo, funciones y puestos, que no reporten un valor económico directo. Esta realidad impone un cambio radical para todo tipo de organizaciones, pues la tendencia seguida parece indicar que las grandes organizaciones ya no serán las grandes contratadoras de personal sino más bien las grandes subcontratadoras (Marazzi, 2003), y mientras éstas diseñan sofisticadas políticas de regulación de empleo, las pequeñas y medianas empresas e incluso los trabajadores autónomos,

incrementan sus contrataciones para poder abastecer las demandas de las empresas contratantes que lideran el mercado.

Un segundo objetivo específico estaría centrado en el desarrollo de la capacidad de adaptación de las personas para que se transformen en trabajadores polivalentes, responsables de la ejecución de diferentes funciones y preparados para asumir cambios en sus roles y funciones laborales según las necesidades productivas de la organización. Más que una trayectoria profesional vertical ascendente, se defiende la figura del profesional con movilidad horizontal, cuya obligada polivalencia le hace iniciar y finalizar numerosos proyectos e integrarse en diferentes equipos de trabajo y organizaciones a lo largo de vida laboral (Boltanski y Chiapello, 2002). Lograr resultados se presenta como una finalidad de índole superior a la ejecución de tareas y, para ello, los trabajadores deberán ser capaces de aplicar sus conocimientos, habilidades y experiencias en diferentes puestos, contextos y organizaciones. Es precisamente en este segundo objetivo en que se centrará el análisis del presente artículo pues, al mismo tiempo que se solicita a las personas su implicación con las organizaciones, se valora su ductilidad y flexibilidad amparándose en el concepto de competencias, generando por tanto una contradicción implícita entre el carácter sistémico y social de las empresas y la tendencia a la individualización de sus trabajadores.

II. Flexibilidad y competencias laborales

En la actualidad, la gestión de recursos humanos es tanto una *filosofía* como una función empresarial. Más allá de la aplicación de una serie de procedimientos o técnicas de trabajo orientadas a incrementar el rendimiento de los trabajadores, los profesionales de recursos humanos deben fomentar el desarrollo de la cultura corporativa, entendida como el conjunto de normas y valores que permiten vincular los intereses y motivadores de los trabajadores con los intereses y objetivos del resto de públicos de la organización (propietarios, clientes, proveedores, etc.). El objetivo parece entonces desplazarse desde la tangibilidad hacia la intangibilidad de las organizaciones (Ventura, 1994), al mismo tiempo que las personas, como capital humano capaz de asimilar un conocimiento operativo, deben comprender los cambios exigidos por el entorno y asumir como propia una cultura corporativa orientada al logro de objetivos. Esta necesidad de gestionar recursos bajo las directrices de un factor estable y consistente como la cultura organizacional (a pesar de ser considerado un intangible desde la economía de la empresa), se opone sin embargo a la exigencia de incentivar y desarrollar trabajadores competentes bajo criterios de flexibilidad, lo cual enfrenta las tendencias de estabilidad de la estructura social para la consecución de los objetivos previstos con las necesidades de individualización de sus recursos humanos, que deben asumir los cambios e inestabilidad en sus trayectorias laborales como una realidad inherente al propio desarrollo profesional.

La competitividad impulsa a las organizaciones a movilizar sus recursos para ajustarse a los requerimientos del entorno globalizante, inestable y extremadamente competitivo en el que se desenvuelven. No obstante, en el caso de las personas, para que puedan aceptar su papel como recursos, los empresarios y directivos necesitarán crear una estructura social en la cual los trabajadores no sean interpretados como un desafío sino como partícipes del logro de objetivos. La nueva estructura social de las organizaciones exige que la gestión de los recursos humanos sea entendida desde una perspectiva integral, implantando y desarrollando diferentes políticas que de forma simultánea sean vertebradas por un eje central y, en este sentido, se comprende que el enfoque de competencias laborales, centrado en los comportamientos eficientes de los trabajadores, puede asumir el papel vertebrador (Mertens, 1996). De este modo, se considera que las competencias deben integrarse en las directrices estratégicas de las organizaciones, de modo que su definición sea una vivencia y una construcción entre la dirección y todos los trabajadores, asumiendo la gestión de los recursos humanos el rol mediador entre ambas partes. En este sentido la gestión por competencias permitiría utilizar un lenguaje y unos procesos más flexibles que la tradicional gestión basada en la descripción de puestos de trabajo.

La integración de los trabajadores en la misión, cultura y estrategia organizacional (incrementando con ello su motivación y consiguientemente su productividad), exige cuestionar el modelo instrumental de gestión de recursos humanos que impera en numerosas organizaciones y que hunde sus raíces en los principios neotayloristas de organización del trabajo. Si se comprende la gestión de recursos humanos como un nexo de unión entre los miembros de una organización y las estrategias de la misma, y se entiende por desarrollo de los recursos humanos la activación y desarrollo del conocimiento y las competencias dentro de las organizaciones, el sistema de economía liberal que considera a las personas como recursos que facilitan el incremento del rendimiento económico, debería ser replanteado y modificado por un sistema basado en la “construcción de contextos sociales centrados en una nueva forma de cooperación y alianzas interorganizativas entre las empresas y los generadores de conocimiento”¹ (Descy y Tessaring, 2002: 26). En este sentido, Quintanilla *et al.* (2004), consideran que las organizaciones pueden definir su estrategia pero no su cultura corporativa, pues son las personas las que definen una cultura determinada mediante sus propias formas de actuar, por lo que el reto de la gestión de los recursos humanos es que los comportamientos del conjunto de personas que integran una organización acaben reflejando los valores de la empresa.

Para tratar de minimizar el riesgo de desvinculación de las personas con sus organizaciones, en la praxis de la gestión de recursos humanos el enfoque de competencias manifiesta una doble función. Por un lado puede identificarse una función estra-

¹ Planteamiento plasmado en el resumen ejecutivo del II Informe de la Investigación sobre formación profesional en Europa del Centro Europeo para el Desarrollo de la Formación Profesional (CEDEFOP).

tégica, de carácter sistémico, ya que las competencias podrían facilitar y vertebrar una nueva estructura social en las organizaciones que permitiese la integración de las personas en las directrices estratégicas y la cultura de una organización, y por otro lado nos encontramos con un ejercicio profesional basado en funciones operativas, a través de las cuales, las diferentes áreas de la gestión de recursos humanos son reformuladas al aplicar un enfoque de competencias.

III. Enfoques de conceptualización de competencias

Frente a los procesos y análisis de carácter funcionalista y constructivista empleados por diferentes administraciones públicas para establecer criterios de convergencia entre los mercados educativos y los mercados laborales, la preocupación por elaborar listados de comportamientos eficientes, ha llevado a las organizaciones empresariales a optar básicamente por procesos de análisis de carácter conductista para identificar aquellas competencias predictoras del buen rendimiento en el trabajo, lo cual permite establecer una primera hipótesis causal de la tendencia a la psicologización de las organizaciones empresariales contemporáneas. Un análisis breve de los tres enfoques; funcionalista, constructivista y conductista, nos permite comprender cómo la adopción de éste último conlleva necesariamente una individualización en las estructuras sociales.

Desde el enfoque funcionalista las organizaciones son entendidas como sistemas sociales abiertos en constante interacción con su entorno, pues su funcionamiento depende de sus relaciones con el mercado, la tecnología, las relaciones institucionales y los fenómenos socioculturales, al mismo tiempo que la empresa como sistema integra diferentes subsistemas interrelacionados funcionalmente (Mertens, 1996). El caso pionero y más representativo de aplicación del enfoque funcionalista al marco de las competencias es el sistema nacional de competencias laborales del Reino Unido (*National Vocational Qualifications*, NVQ), desarrollado a partir del documento básico que en 1980 dio origen a la Nueva Iniciativa de Capacitación, que centra sus esfuerzos en la descripción de productos y resultados frente a la descripción de procesos. El NVQ toma como punto de partida los objetivos de las organizaciones y del área de ocupación que se desea analizar, para ir identificando aquellas relaciones funcionales entre problemas y soluciones necesarias para el logro de los objetivos, hasta poder describir cuatro componentes o familias de competencias: los resultados de las tareas, la gestión y organización de las mismas, la gestión de situaciones imprevistas, y el ambiente y las condiciones del trabajo (CIDEC, 1999).

Desde otro paradigma, el enfoque constructivista parte del análisis de las relaciones existentes entre los grupos y su entorno y entre la formación y el empleo. Para identificar y describir competencias se parte tanto de las personas con sus posibilidades y objetivos laborales como del entorno sociolaboral con el que se relacionan. La identificación y descripción de competencias bajo el enfoque constructivista

debe realizarse al finalizar un proceso de formación orientada a la acción y un análisis de las disfunciones en el lugar de trabajo, involucrando para ello a todos los protagonistas que conforman el tejido social de las organizaciones y de su entorno formativo. La aplicación de este enfoque en la formación reglada puede observarse principalmente en Francia, con la creación de los bachilleratos profesionales que convierten la formación en el lugar de trabajo en materia obligatoria e introducen una verificación progresiva del conocimiento adquirido en el mismo. Los esfuerzos posteriores deben dirigirse hacia la identificación de las competencias requeridas para cada puesto de trabajo, debiendo ser realizada conjuntamente y de forma participativa tanto por los trabajadores como por los empresarios o directivos y los tutores de formación, pues la coordinación de las interpretaciones de cada participante permitirá identificar las competencias de un puesto con mayor riqueza conceptual. En los momentos iniciales de la identificación de competencias debe hacerse un especial hincapié en el análisis de las disfunciones que son causa de costes por ausencia de calidad y de baja eficacia, con la finalidad de evitar la identificación de competencias ignorando posibles problemas de estructura social o productividad en las organizaciones. Para realizar este proceso se consideran las opiniones de todos los trabajadores, incluyendo con especial interés a las personas de menor nivel educativo, pues su inserción sólo puede realizarse si sus conocimientos, experiencias y valoraciones son consideradas y respetadas (Mertens, 1996).

Frente a estos planteamientos básicamente adoptados para el diseño de políticas públicas de evaluación y certificación de competencias, las organizaciones empresariales han optado por desarrollar herramientas de trabajo basadas en el enfoque conductual. Tal como podemos valorar en la literatura aplicada del área de recursos humanos (McClelland, 1973; Boyatzis, 1982; Spencer y Spencer, 1993; Levy-Leboyer, 1997; Alles, 2000; Le Boterf, 2001; Blanco, 2007; Caballero y Blanco, 2007), el enfoque conductista orientado hacia el desempeño laboral efectivo constituye el eje central del análisis y construcción de competencias. El enfoque de competencias de carácter conductual hunde sus raíces teóricas en el artículo *Testing for competence rather than for intelligence* (McClelland, 1973), en cuyas conclusiones se manifiesta que el éxito laboral y personal no está directamente relacionado con las aptitudes o la trayectoria académica, sino con las competencias, que McClelland define como características personales causales de un rendimiento eficiente en el trabajo, pudiendo tratarse de razones, enfoques de pensamiento, habilidades o del conjunto de los conocimientos que se aplican. En la actualidad parece existir cierto acuerdo al considerar que las competencias son el conjunto de comportamientos directamente relacionados con la excelencia laboral y, en este sentido, tal como indican Boyatzis (1982, 2006) y Spencer y Spencer (1993), estaríamos haciendo referencia a cualquier característica individual que revista intencionalidad, que pueda medirse con fiabilidad y que permita pronosticar el desempeño excelente de una persona en un puesto de trabajo.

Aunque determinados estudios clásicos cuestionan el valor predictivo en el ámbito laboral de constructos psicológicos como la personalidad o la inteligencia (McClelland, 1973; Ghiselli, 1973; Wagner y Sternberg, 1985), Levy-Leboyer (1997) nos recuerda que el enfoque de competencias no contradice el valor de las aptitudes ni de los rasgos de personalidad, sino que todas estas variables se complementan, pues en realidad estaríamos hablando de la aplicación integrada del conjunto de aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos que permiten a una persona llevar a cabo la misión asignada en una determinada organización. Este planteamiento no subestima la importancia de las aptitudes y los rasgos de personalidad en la generación de competencias, sino que considera que para que la experiencia facilite la adquisición o mejora de competencias deben poseerse las aptitudes y los rasgos de personalidad necesarios, sin olvidar el carácter determinante de la inteligencia en la transformación de la experiencia en competencias. En este sentido Barrett y Depinet (1991) criticaron los resultados de las investigaciones y planteamientos de McClelland, defendiendo la validez y capacidad de los tests de inteligencia para predecir el desempeño profesional, independientemente del puesto de que se trate, y Levy-Leboyer (1997) considera indudable que las aptitudes mentales medidas por los tests de inteligencia están relacionadas con el desempeño profesional, pues además de ser requeridas por la actividad profesional en sí, facilitan la adquisición de competencias mediante la adecuada interpretación de la experiencia.

Tras valorar las aportaciones realizadas por diferentes autores (Besseyre des Horts, 1989; Cantera, 1997; Levy-Leboyer, 1997; Pérez, 1999; Pereda y Berrocal, 2001), podemos concluir que las competencias son el conjunto integrado de conocimientos, rasgos y constructos psicológicos que se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o se realiza un trabajo y que están causalmente relacionados con la ejecución exitosa del mismo. Por este motivo no deberían equipararse con aquellos atributos psicológicos estables y consistentes en diferentes contextos, pues las competencias no son un elemento aislado sino la integración de diversos elementos y están claramente contextualizadas, ya que para su observación es necesario que una persona esté en el contexto de acción de un trabajo específico.

IV. Perfiles del trabajador competente

Al margen de las propuestas clasificatorias, si consideramos que una de las características básicas de las competencias es su especificidad para una organización y para un puesto determinado, es lógico comprender que en el momento de sugerir listados estándar de competencias las propuestas sean heterogéneas. Así, encontramos autores que tratan de limitar el número de competencias al mínimo posible, como Woodruffe (1993), que plantea la existencia de nueve competencias genéricas sin negar la existencia de muchas más de carácter específico, mientras que otros hacen referencia a largos listados, como Ansorena Cao (1996) que identifica cincuenta

competencias de carácter básicamente conductual, o Levy-Leboyer, que defiende un listado con veintinueve competencias universales para cuadros superiores (Alles, 2000).

Spencer y Spencer (1993), tras aplicar la técnica de entrevista de incidentes críticos a una amplia gama de puestos de trabajo en organizaciones de diferentes países, han podido comprobar que existen una serie de competencias que se repiten con alta frecuencia en diferentes puestos y organizaciones. En concreto, han detectado veinte competencias genéricas que parecen ser la causa de determinados comportamientos relacionados con un desempeño profesional superior a la media en diferentes sectores y profesiones técnicas, comerciales y directivas. Estas veinte competencias genéricas han sido agrupadas en seis conglomerados o categorías que muestran relativa homogeneidad (Bethell-Fox, 1997, 80-82): competencias de logro y acción, competencias de apoyo y servicio, competencias de impacto e influencia, competencias gerenciales, competencias cognitivas y competencias de eficacia personal. Tras validar estos resultados mediante la implantación de políticas de gestión por competencias en numerosas organizaciones de diferentes países, la consultora HayGroup (2003) ha reducido los seis conglomerados de Spencer y Spencer (1993) a cinco clusters: competencias de gestión personal, competencias de gestión del equipo de trabajo, competencias de influencia, competencias cognitivas y competencias de logro.

Aunque la mayoría de los autores hacen referencia a competencias de técnicos, mandos medios y directivos en organizaciones empresariales, el enfoque de competencias también ha sido aplicado en plantas de producción y puestos base. En este sentido Herмосilla (2004), tras analizar la evolución del perfil profesional del trabajador industrial, defiende que en los próximos años las cualidades personales de estos trabajadores se convertirán en el principal grupo de características a valorar (suponiendo el 30,2% del perfil global), quedando en segundo lugar los conocimientos sobre las tareas específicas de los puestos de trabajo (supondrán el 27% del perfil global), seguido de los conocimientos básicos o transversales (representan el 22%). Otra preocupación frecuente entre los profesionales de recursos humanos es el alcance de la gestión por competencias en la gestión organizaciones no empresariales. Así por ejemplo, Zabalza (2003) identifica las competencias profesionales del docente universitario y Dirube (2004), tomando como fuente los perfiles profesionales del SAMUR, ha propuesto los perfiles competencias del personal sanitario en los servicios de urgencias.

A pesar de la divergencia de perfiles propuestos, determinadas competencias son citadas recurrentemente como la base del buen desempeño laboral por diferentes autores y organizaciones. Con intención de alcanzar un consenso entre las distintas fuentes se ha revisado los listados de competencias en la obra de Levy-Leboyer (1997), Hooghiemstra (1997), Spencer y Spencer (1993), Bethell-Fox (1997), Alles (2000), Salgado y Moscoso (2001), Pereda y Berrocal (2001) y Le Boterf (2001), así

como en la propuesta de la corporación empresarial *Career & Space* y de las organizaciones *American Society for Training & Development*, *Council for Adult and Experiential Learning* de EE.UU. y en nuestro país, el Centro de Excelencia en Competencias de Alta Dirección (IESE). Dada la variedad de competencias propuestas por los diferentes autores y fuentes de información, en la tabla 1 se indican aquellas competencias que han sido identificadas por la mitad o más de las doce fuentes citadas

Tabla 1

Competencias más citadas	Nº autores que citan la competencia											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Comprensión y sensibilidad interpersonal												
Comunicación												
Creación y consolidación de redes sociales												
Desarrollo de personas												
Flexibilidad												
Influencia sobre individuos / Persuasión												
Iniciativa												
Liderazgo												
Orientación al cliente												
Resolución y afrontamiento de problemas												
Trabajo en equipo												

V. Competencias e inteligencia emocional

Siguiendo la línea abierta por McClelland (1973), Wagner y Sternberg (1985) comprobaron que el cociente intelectual (C.I.) tampoco permite explicar en su totalidad la eficacia profesional y social, evidenciando con ello que las emociones y las habilidades sociales juegan un papel muy importante en el desarrollo profesional de las personas. Estos planteamientos fueron rápidamente extendidos entre los profesionales de los recursos humanos y, ya en 1988, fueron publicados los resultados de una encuesta realizada por el Departamento de Empleo de la *American Society for Training & Development*, en los que indicaba que las competencias emocionales eran las características más valoradas por las empresas para la contratación de nuevos trabajadores, especialmente la autoestima, la motivación, el establecimiento de metas, la autogestión de la carrera profesional, el liderazgo y las habilidades sociales, destacando entre estas últimas la negociación y el trabajo en equipo (Carnevale et al., 1988).

Estos planteamientos llevaron a Goleman (1996, 1999) a reformular el concepto «inteligencia emocional» e identificar las competencias emocionales comunes a los trabajadores de alto desempeño profesional. De este modo, al hablar en la actualidad de competencias emocionales, tanto la literatura especializada como la divulgativa,

hacen referencia frecuentemente a la aplicación al mundo laboral de los cinco factores de la inteligencia emocional identificados por Goleman: autoconciencia, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales, dando como resultado un catálogo de veintitrés competencias emocionales relacionadas con un desempeño laboral eficiente (Goleman 1999, 2001). Según los resultados de sus investigaciones, a medida que se asciende en la jerarquía laboral, las habilidades técnicas resultarían menos importantes mientras que las competencias de carácter emocional irían adquiriendo una mayor relevancia. Al margen de estas competencias, la única habilidad cognitiva que parece diferenciar a los directivos más eficaces de los que no lo son es la capacidad para transformar datos en información, analizar la información y, partiendo de ella, establecer pautas de acción estratégica. Goleman apoya sus planteamientos en los resultados de estudios como los realizados por Boyatzis (1982) con una muestra de directivos y mandos medios, en los que se pone de manifiesto que de aquellas habilidades que diferencian a los trabajadores de alto rendimiento de los de rendimiento medio o bajo en una organización, catorce de dieciséis son de índole emocional. Igualmente, en un estudio llevado a cabo por la consultora Hay/McBer y dirigido por Spencer (Goleman, 1999) con profesionales y directivos de diferentes sectores, públicos y privados, se identificaron veintiuna habilidades genéricas que permitieron diferenciar a las personas más eficientes del resto de la muestra, dieciocho de las cuales eran de carácter emocional mientras que dos de tres restantes eran de índole intelectual (habilidad analítica y pensamiento conceptual) y solamente una era de carácter técnico.

Si reflexionamos sobre el significado de estas competencias podríamos establecer la equivalencia entre las competencias más citadas por las doce fuentes consultadas y recogidas en la Tabla 1 con once de las veintitrés competencias emocionales descritas por Goleman (1996, 1999), tal como se expone en la Tabla 2.

Tabla 2

Competencias más citadas	Competencias emocionales (Goleman)
Comprensión y sensibilidad interpersonal	<i>Comprensión de los demás</i>
Comunicación	<i>Comunicación</i>
Creación y consolidación de redes sociales	<i>Colaboración y cooperación</i>
Desarrollo de personas	<i>Valoración de la diversidad</i>
Flexibilidad	<i>Adaptabilidad</i>
Influencia sobre individuos / Persuasión	<i>Influencia</i>
Iniciativa	<i>Iniciativa</i>
Liderazgo	<i>Liderazgo</i>
Orientación al cliente	<i>Orientación hacia el servicio</i>
Resolución y afrontamiento de problemas	<i>Resolución de conflictos</i>
Trabajo en equipo	<i>Habilidades de equipo</i>

VI. Competencias vs. organizaciones

Este paralelismo entre las competencias profesionales más citadas y las competencias emocionales nos lleva a subrayar la importancia de la “inteligencia emocional” y, concretamente, su influencia en la construcción del sujeto en los entornos laborales contemporáneos. Todo parece indicar que las competencias profesionales más valoradas están englobadas en determinadas competencias emocionales que podrían tomarse como criterio en las empresas para seleccionar, desarrollar, motivar e incentivar a las personas transformadas de este modo en sujetos emocionalmente competentes. Tal como defiende Juanola i Hospital (2004: 48), «de acuerdo con el funcionamiento económico actual, las identidades tienen que ser flexibles, tienen que poder cambiar a corto plazo y además deben caracterizarse por estar abiertas a múltiples opciones». Todos los esfuerzos parecen estar dirigidos a la identificación y desarrollo de trabajadores «competentes» (o emocionalmente competentes), lo cual supone una compleja dualidad, pues al mismo tiempo que defienden la necesidad de desarrollar un perfil de trabajador capaz de adaptarse a las exigencias productivas de su entorno, los profesionales de los recursos humanos recuerdan insistentemente la necesidad de construir organizaciones en las que los trabajadores puedan armonizar su desarrollo profesional con sus necesidades de individualización y socialización.

Si reflexionamos sobre la aplicación de estos planteamientos a las principales funciones de recursos humanos podemos comprender cómo el conocimiento podría pasar a un segundo plano en la profesionalización de las personas, pues el protagonismo ha ido cediéndose al conjunto de comportamientos observables que facilitan la socialización eficiente en la organización. La exhibición adecuada de estas conductas permitirá detectar aquellos sujetos «competentes» que serán tomados como referentes para el diseño y análisis del puesto que desempeñan y podrán optar a la incorporación a un plan de carrera y, lo que podría percibirse más importante a corto plazo, a un incremento de su remuneración variable (Blanco, 2007). Tal como indica Goleman (1999), existen dos modelos de interpretar el rendimiento laboral, aquel que valora las competencias umbral que se consideran mínimamente necesarias para desempeñar las tareas asociadas a una función determinada y aquel modelo que se refiere a las competencias distintivas que muestran los trabajadores «estrella». Tomando estos datos como referencia, son muchas las organizaciones preocupadas por desarrollar en sus trabajadores aquellas competencias causalmente relacionadas con un desempeño laboral excelente, haciendo creer en ocasiones a los trabajadores que sus posibilidades potenciales de desarrollo dependen de su voluntad, lo cual es acogido con optimismo, pues el sentimiento de autoeficacia, sea real o imaginaria, resulta estimulante y permite actuar con mayor seguridad.

En las organizaciones flexibles resulta eficaz aceptar una amplitud indeterminada del yo para que éste pueda reciclarse y readaptarse a cambios coyunturales del entorno (Rendueles, 2004). Partiendo de esta premisa, las identidades difusas obtendrán la mayor valoración por parte de aquellos en quienes la autoridad haya delegado la

evaluación del potencial del capital humano. Esto conduce a la conversión del sujeto en un factor productivo de la estructura organizacional que debe adaptar los comportamientos derivados de sus rasgos de personalidad, emociones y pensamientos, a los comportamientos estándar demandados, desarrollados y evaluados por su organización (que al mismo tiempo necesita estos comportamientos en sus trabajadores para sobrevivir en el mercado). De acuerdo con Caballero y Blanco (2007), esta reflexión nos llevaría a plantear que ante la posible ineficacia de negar la racionalidad del sistema laboral característico de la sociedad de mercado, quizás haya que producir bienes y servicios bajo la lógica de un nuevo modelo de gestión de los trabajadores en el que sus expectativas sociales y sus necesidades de individuación sean fusionados con las necesidades y expectativas de crecimiento y rentabilidad de las organizaciones. En este sentido Cervantes (2005: 112), director de recursos humanos de IBM para España y Portugal, valora positivamente la flexibilidad como «una política de doble sentido. Es un arma para que las empresas ganen efectividad y eficacia; y es un instrumento básico para que la carga de trabajo no se convierta en un obstáculo insuperable en el desarrollo individual, personal y familiar de los trabajadores». Estos planteamientos característicos del postfordismo ensalzan la fusión de intereses y el fin de la desconfianza hacia el trabajo humano frente al conflicto como centro de las relaciones organizacionales representadas por entidades en perpetua negociación (Caballero, 1999, 2001). De este modo, se considera que la conciencia práctica se construye a través de procesos culturales basados en la creación social de significados y de valores compartidos por todos los miembros de una organización (García, 1996). Sin embargo, este llamamiento al sentimiento colectivo contrasta drásticamente con la inestabilidad de unas estructuras organizacionales que invocan a la flexibilidad para mantenerse en el ecosistema, incentivando para ello la manifestación en el lugar de trabajo de determinadas competencias revestidas en una emocionalidad adaptativa.

VII. Conclusiones

Dado el carácter sistémico de las organizaciones que las hacen depender de la constante interacción con un entorno proveedor de *inputs* y receptor de *outputs*, se potencia la implicación de las personas con la racionalidad organizacional para alcanzar sus objetivos y mantenimiento. Sin embargo, este enfoque mecanicista es enfrentado a otro enfoque de carácter orgánico pues, de forma absolutamente contradictoria, mientras se potencia la fusión de las personas con sus organizaciones bajo criterios racionales y mecanicistas, se les recuerda que, según necesidades coyunturales de mercado, las competencias demandadas pueden variar y con ellas los perfiles de trabajadores solicitados. Si además tenemos en cuenta la sobrevaloración de las competencias emocionales sobre las cognitivas podremos comprender cómo las propias emociones deben modificarse según demanda si una persona desea

conservar su estancia en el mercado laboral o, lo que es lo mismo, su «empleabilidad». Por ello Descy y Tessaring (2002) nos recuerdan que las personas deben sentirse responsables de su propia empleabilidad y disponer de los medios necesarios para garantizarla, pues los cambios de los entornos empresariales dinamizarán cambios en las necesidades formativas y en el desarrollo de competencias que las personas que deben aceptar y solventar de forma flexible y eficiente. Esta situación nos lleva a un desamparo del sujeto que, como recuerda Sennett (2006), se encuentra ante tres desafíos: ser capaz de definirse a través de constantes mutaciones profesionales, dar la talla en una sociedad en la que el talento ya no se valora y buscar un lugar desde el cual mantener los vínculos con el pasado.

Se considera necesario generar entornos sólidos y estables dentro del inevitable dinamismo social pues, de acuerdo con Lipovetsky (2006), la fragilidad del sujeto contemporáneo se relaciona con la debilidad estructural de las grandes instituciones sociales. Todo parece indicar que frente a la consideración del hombre-máquina del industrialismo precoz, las nuevas estructuras organizacionales tratan de seducir a las personas con la propuesta de desarrollar un potencial humano y profesional flexible. La flexibilidad de las organizaciones requiere trasladar hacia los propios trabajadores similares características de polivalencia y ductilidad (Sennett, 2000, 2006). En consonancia con estos planteamientos, las personas con mayor valor para las organizaciones serán aquellas que sepan aprovechar la inestabilidad laboral, que se muestren abiertas y flexibles ante el cambio y que sepan adaptarse permanentemente a nuevos contextos y procedimientos de trabajo.

Estos desafíos de la fuerza de trabajo devenida en recurso humano adquieren, de acuerdo con Calderón (2006, 53), un carácter ontológico, ya que «cada acto de trabajo compromete, pues, el *ethos* personal del trabajador», pudiendo acarrear frustración, crisis de identidad y actitudes de rechazo hacia el trabajo y las organizaciones. Y para evitar el cuestionamiento del sistema, conceptos como la inteligencia emocional nos llevan a creer en un potencial de nuestro psiquismo capaz de responder a estas situaciones de deconstrucción de la identidad del sujeto. De acuerdo con Álvarez-Uría (2006) nos encontramos con una «psicologización» que, basada en la creencia de un poder libre del yo, no es más que una cosificación del sujeto sometida a la ansiedad del espíritu del capitalismo por evitar su cuestionamiento. Sin embargo, al mismo tiempo que se exalta la plasticidad conductual y emocional de los sujetos frente a la otras variables sociales que podrían determinarla, se produce un alejamiento progresivo de éstos con sus organizaciones, pues se dificulta la percepción de las personas como miembros integrados en un determinado sistema social.

Aunque sean abundantes las referencias en la actualidad al «contrato psicológico», el vínculo individuo-empresa es débil porque ambos deben ser realidades flexibles y se debilita el compromiso por ambas partes. Por este motivo, uno de los principales retos del estudio de las organizaciones contemporáneas podría ser la conceptualización y diseño de nuevos escenarios estructurales en los cuales los trabajadores

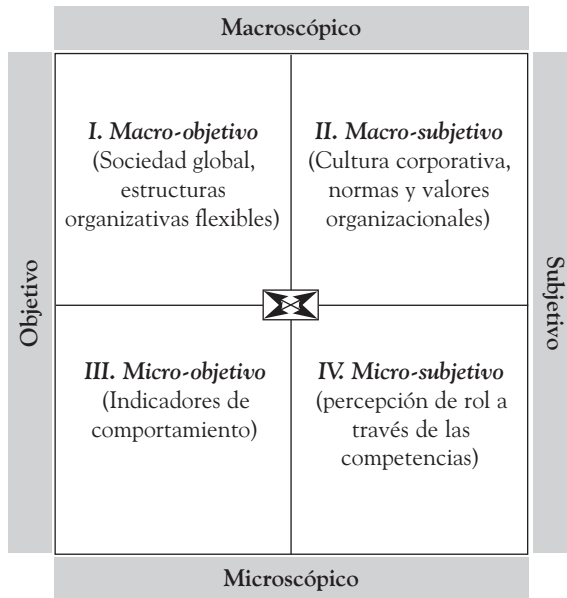
puedan ser productivos en contextos versátiles sin fragmentar su identidad y transformarla en identidades cambiantes o, siguiendo a Bauman (1999), identidades líquidas. Llegados a este punto, quizás tendríamos que preguntarnos si, tras haber logrado transferir a las personas las necesidades externas de indeterminación, las organizaciones pueden ahora ofrecerles algo que realmente satisfaga su nueva identidad, una identidad reconstruida bajo el rol de trabajadores competentes. Para ello tendríamos que disponer de un marco de análisis que nos permitiese integrar magnitudes y realidades tan distantes como la sociedad contemporánea, las organizaciones flexibles, las competencias laborales y la integridad del yo de los trabajadores. En este sentido la propuesta sociológica integradora de Ritzer (2002) podría resultar adecuada, pues necesitamos partir de un esquema metateorético que, desde la perspectiva organizacional, nos ayude a establecer relaciones sistémicas entre diferentes dimensiones de los fenómenos sociales.

Tal como indica Ritzer (2002), al hablar de niveles de análisis social simplemente tratamos de explicitar aspectos implícitos de la Sociología, aspectos que bien podrían trasladarse al ámbito general de las ciencias sociales. Para ello podríamos referirnos a dos *continua* de la realidad social: la dimensión micro-macro y la dimensión objetivo-subjetivo. En el primer caso atenderemos a la magnitud de los fenómenos sociales para su localización dentro del *continuum*, oscilando desde el polo individual hasta los sistemas mundiales. La segunda dimensión, vinculada necesariamente a la anterior, distinguirá fenómenos sociales atendiendo a su carácter ideal o material, fluctuando entre valores y estructuras. Siguiendo a Gurvitch, Ritzer (2002) recuerda que estos *continua* no deben llevarnos a identificar cuatro compartimentos estancos e independientes, sino que nos subrayan la naturaleza dinámica de la vida social. Para ello podemos cruzar ambas dimensiones e identificar, para fines heurísticos, los cuatro niveles básicos de análisis social y sus interrelaciones (Ritzer, 2002: 448, 621): I) Nivel macro-objetivo, engloba fenómenos objetivos de ámbito macroscópico (p.ej. las estructuras flexibles en la sociedad global); II) Nivel macro-subjetivo, referente a fenómenos subjetivos de ámbito macroscópico (p.ej. cultura corporativa en las organizaciones contemporáneas); III) Nivel micro-objetivo, en alusión a realidades objetivas de ámbito microscópico (p.ej. procedimientos de trabajo); y IV) Nivel micro-subjetivo, que engloba hechos sociales subjetivos de carácter microscópico (p.ej. percepción de rol).

Este esquema metateorético podría ayudarnos a establecer relaciones sistémicas entre los aspectos fundamentales del enfoque de competencias y el conjunto de políticas y procesos de gestión de personas que dotan de flexibilidad a las organizaciones de la nueva economía (cuadro I). Tal como hemos indicado, el objetivo sería diseñar y describir desde la perspectiva sociológica nuevas estructuras organizacionales que permitan integrar la eficiencia de las organizaciones con la integridad del sujeto. Concluimos entonces este artículo con la propuesta de iniciar, a través de las competencias laborales, una reflexión integradora que partiendo de la dimensión macro-

objetiva o del estudio de la sociedad y de las estructuras organizativas flexibles, nos lleve hacia una dimensión micro-subjetiva identificando cómo perciben y construyen los sujetos su rol de «trabajadores competentes» pues, de acuerdo con Bourdieu y Wacquant (1992: 202), si en la vida social «todo lo real es relacional», es necesario abandonar el monismo metodológico para pensar «relacionalmente».

Cuadro I. Adaptación del esquema integrador de Ritzer al estudio organizacional



Bibliografía

- ALALUF, M. y STROOBANTS, M. (1994) “¿Moviliza la competencia al obrero?” en *Revista Europea de Formación Profesional*, nº 1, pp. 46-55.
- ÁLVAREZ-URÍA, F. (2006) “Viaje al interior del yo. La psicologización del yo en la sociedad de los individuos” en VV.AA. *Pensar y resistir. La sociología crítica después de Foucault*, Madrid, Editorial Círculo de Bellas Artes, pp. 101-133.
- ALLES, M. (2000) *Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias*, Buenos Aires, Editorial Granica.
- ANSORENA, A. (1996) *Quince pasos para la selección de personal con éxito*, Barcelona, Editorial Paidós.
- BARRETT, G.V. y DEPINET, R.L. (1991) “A reconsideration of testing for com-

- petence rather for intelligence” en *American Psychologist*, vol. 10, nº 6, pp. 1.012-1.024.
- BAUMAN, Z. (1999): *Modernidad líquida. Acerca de lo leve y lo líquido*. Disponible en: [http://www.oei.org.ar/edumedia/pdfs/T14_Docu1_Lamodernidadliquida_Bauman.pdf].
- BESSEYRE DES HORTS, C.H. (1989) *Gestión estratégica de los recursos humanos*, Bilbao, Editorial AEDIPE-Deusto.
- BETHELL-FOX, C. (1997) “Selección y contratación basadas en competencias” en M. Dalziel, J.C. Cubeiro y G. Fernández (Comps.), *Las competencias. Clave para una gestión integrada de los recursos humanos*, Bilbao, Editorial Deusto, pp. 75-94.
- BLANCO, A. (2005) “Valoración crítica de la inteligencia emocional” en *Dirigir Personas*, nº 35, pp. 26-33.
- BLANCO, A. (2007) *Trabajadores competentes. Introducción y reflexiones sobre la gestión de recursos humanos por competencias*, Madrid, Editorial ESIC.
- BOLTANSKI, L. y CHIAPELLO, É. (2002) *El nuevo espíritu del capitalismo*, Madrid, Editorial Akal.
- BOURDIEU, P. y WACQUANT, L.J. (1992). *Réponses. Pour une anthropologie réflexive*. Paris: Ed. du Seuil.
- BOYATZIS, R. (1982) *The competent manager: A model for effective performance*, Nueva York, Editorial John Wiley & Sons.
- BOYATZIS, R. (2006) “Using tipping points of emotional intelligence and cognitive competencies to predict financial performance of leaders” en *Psicothema*, supl., nº 18, pp. 124-131.
- CABALLERO, D. (1999) “Trabajos que manda el señor y señores que nos mandan trabajo” en *Revista Electrónica Iberoamericana de Psicología Social*, nº 1, disponible en <http://www.uniovi.es/~Psi/REIPS/v1n0/art1.html>.
- CABALLERO, D. (2001) “Apuntes para una metateoría en Psicología Social del Trabajo” en *Psicothema*, vol. 4, nº 13, pp. 691-699.
- CABALLERO, D. y BLANCO, A. (2007) “Competencias para la flexibilidad: la gestión emocional de las organizaciones” en *Psicothema*, vol. 19, nº 4, pp. 616-620.
- CALDERÓN, J.A. (2006) “Deslocalización de empleos de servicios. Sentidos y transformaciones del trabajo” en *Sociología del trabajo*, nº 56, pp. 33-73.
- CANTERA, J. (1997) “Del control externo a la auditoría de recursos humanos” en M. Ordóñez (Comp.) *La nueva gestión de los recursos humanos*, Barcelona, Editorial Gestión 2000, pp. 369-397.
- CARNEVALE, A.; GAINER, L. y MELTZER, A. (1988) “Workplace Basics: The Skills Employers Want” en *Training & Development*, nº 42, pp. 22-26.
- CERVANTES, M. (2005) “Las ventajas de la empresa flexible” en *Universia Business Review*, 1er semestre, pp. 112-119.

- CIDEC (1999) *Competencias profesionales. Enfoques y modelos a debate*, San Sebastián, CIDEC.
- DESCY y TESSARING (2002) *Formar y aprender para la competencia profesional: segundo informe de la investigación sobre formación profesional en Europa*, Luxemburgo, Editorial CEDEFOP.
- DIRUBE, J.L. (2004) “El Samur: un equipo profesional que persigue la excelencia” en *Capital Humano*, nº 178, pp. 20-28.
- FERNÁNDEZ-BERROCAL, P. y EXTREMERA, N. (2006) “Emotional intelligence: A theoretical and empirical review of its first 15 years of history” en *Psicothema*, supl., nº 18, pp. 7-12.
- GARCÍA, M.A. (1996) “Organización autocrática del proceso de trabajo y conciencia individualista en un subsector en crisis” en *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, nº 28, pp. 25-45.
- GHISELLI, E.E. (1973) “The validity of aptitude tests in personnel selection” en *Personnel Psychology*, nº 26, pp. 461-477.
- GOLEMAN, D. (1996) *Inteligencia emocional*, Barcelona, Editorial Kairós.
- GOLEMAN, D. (1999) *La práctica de la inteligencia emocional*, Barcelona, Editorial Kairós.
- GOLEMAN, D. (2001) “Emotional intelligence: perspectives on a theory of performance” en C. Cherniss y D. Goleman (eds.) *The emotional intelligent workplace*, San Francisco, Editorial Jossey-Bass, pp. 27-44.
- HAYGROUP (2003) *Gestión por competencias*, Madrid, HayGroup (manual de formación).
- HERMOSILLA, A. (2004) “El perfil del nuevo trabajador industrial” en *Capital Humano*, nº 178, pp. 60-68.
- HOOGHIEMSTRA, T. (1997) “Gestión integrada de recursos humanos” en M. Dalziel, J.C. Cubeiro y G. Fernández (Comps.) *Las competencias. Clave para una gestión integrada de los recursos humanos*, Bilbao, Editorial Deusto, pp. 17-46.
- JUANOLA I HOSPITAL, E. (2004) “Introducción a la psicología económica” en A. Gil Juárez y J. Feliu i Samuel-Lajeunesse (Coords.) *Psicología económica y del comportamiento del consumidor*, Barcelona, Editorial UOC, pp. 15-53.
- LE BOTERF, G. (2001). *Ingeniería de las competencias*, Barcelona, Editorial Gestión 2000.
- LÉVY-LEBOYER, C. (1997) *Gestión de competencias*, Barcelona, Editorial Gestión 2000.
- LIPOVETSKY, G. (2006) *Los tiempos hipermodernos*, Barcelona, Editorial Anagrama.
- MARAZZI, C. (2003) *El sitio de los calcetines. El giro lingüístico de la economía y sus efectos sobre la política*, Madrid, Editorial Akal.
- MARTÍN, F. (2006) “Cambios sociales y trastornos de la personalidad posmoderna” en *Papeles del Psicólogo*, vol. 2, nº 27, pp. 104-115.

- MCCLELLAND, D. (1973) "Testing for competence rather than for intelligence" en *American Psychologist*, nº 28, pp. 1-14.
- MERTENS, L. (1996) *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos*, Montevideo, Oficina Internacional del Trabajo / CINTERFOR.
- PEREDA, S. y BERROCAL, F. (1999) *Gestión de recursos humanos por competencias*, Madrid, Editorial Centro de Estudios Ramón Areces.
- PEREDA, S. y BERROCAL, F. (2001) *Técnicas de gestión de recursos humanos por competencias*, Madrid, Editorial Centro de Estudios Ramón Areces.
- PÉREZ, J.L. (1999) *Políticas orientadas a la dirección de personas*, Bilbao, Editorial Universidad de Deusto.
- PONTI, J. y CABAÑAS, B. (2004) "Inteligencia Emocional: la hora de la verdad. Lo que piensan los directivos españoles sobre la revolución en la inteligencia propuesta por Goleman" en *Capital Humano*, nº 174, pp. 78-80.
- QUINTANILLA, J.; SÁNCHEZ-RUNDE, C., y CARDONA, P. (2004) *Competencias en la Dirección de Personas. Un análisis desde la Alta Dirección*, Madrid, Editorial Pearson/Prentice Hall.
- RAINBIRD, H. (1994) "El trabajador por cuenta propia: ¿pequeño empresario o asalariado encubierto?" en A. Pollert (Comp.) *¡Adiós a la flexibilidad!*, Madrid, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, pp. 303-322.
- RENDUELES, G. (2004) *Egolatría*, Oviedo, Editorial KRK.
- RITZER, G. (2002) *Teoría sociológica moderna*, Madrid, McGraw Hill (5ª ed.)
- SALGADO, J.F. y MOSCOSO, S. (2001) *Entrevista conductual estructurada de selección de persona*, Madrid, Editorial Pirámide.
- SALOVEY, P. y MAYER, J.D. (1990) "Emotional intelligence" en *Imagination, Cognition and Personality*, nº 9, pp. 185-211.
- SENNET, R. (2000) *La corrosión del carácter. Las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo*, Barcelona, Editorial Anagrama.
- SENNETT, R. (2006) *La cultura del nuevo capitalismo*, Barcelona, Editorial Anagrama.
- SPENCER, L. y SPENCER, S. M. (1993) *Competence at Work, Models for Superior Performance*, Nueva York, Editorial John Wiley & Sons.
- VENTURA, J. (1994) *Análisis competitivo de la empresa: Un enfoque estratégico*, Madrid, Cívitas.
- WAGNER, R.K. y STERNBERG, R.J. (1985) "Practical Intelligence in Real-World Pursuits: The Role of Tacit Knowledge" en *Journal of Personality and Social Psychology*, nº 49, pp. 436-458.
- WOODRUFFE, C. (1993) "What is meant by a Competency?" en *Leadership and Organization Development Journal*, vol. 1, nº 14, pp. 29-36.
- ZABALZA, M.A. (2003) *Competencias docentes del profesorado universitario. Calidad y desarrollo profesional*, Madrid, Editorial Narcea.