



knowsquare .

JOSÉ ENEBRAL FERNÁNDEZ

5 DE FEBRERO DE 2013

## 2013: CUARENTA AÑOS DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS

---

ARTÍCULO

knowsquare .

Privado y Confidencial

Prohibida su distribución sin autorización expresa del  
Autor y Know Square S.L.

En las últimas décadas del siglo XX y en torno a la creciente importancia del capital humano, diversas corrientes de pensamiento se consolidaron. Entre ellas, las relacionadas con la dirección por objetivos y la productividad, con el aprendizaje permanente y la gestión del conocimiento, con el pensamiento crítico y la destreza informacional, con la creatividad y la innovación, con el *empowerment* y la inteligencia de las organizaciones, con la psicología positiva y la calidad de vida en el trabajo, con la inteligencia emocional y el liderazgo, con el *coaching* y otras expresiones tutelares... Asimismo avanzó el *competency movement*, es decir, el análisis de competencias para la selección y formación de directivos y trabajadores.

Enfoquemos, sí, el movimiento de las competencias. No entendidas como incumbencia, sino como aquellos rasgos conductuales que nos hacen efectivos en el desempeño profesional, el estudio de las competencias surgió para asegurar que los puestos fueran ocupados por personas idóneas, competentes. Había que estudiar las necesidades o requerimientos de cada puesto de la organización, y buscar o *modelar* la persona adecuada para el mismo.

La gestión por competencias llegó a nuestro país ya en los años 90, pero se recordará el gran impacto causado por aquel famoso artículo (*Testing for Competence rather than for Intelligence*) de David McClelland publicado hace ya 40 años, como también las contribuciones de Richard Boyatzis y otros expertos. Cabe, además, pensar que la atención dedicada luego a la inteligencia emocional en las empresas deriva, en muy buena medida, de la doctrina de las competencias.

Sabemos que un buen expediente académico, como una buena calificación en los tests de inteligencia de los procesos de selección, no venían constituyendo garantía de efectividad en el desempeño profesional, sobre todo en determinados casos. Para predecir un buen desempeño del individuo, se ha de considerar a fondo el puesto. Cuando, por ejemplo, las relaciones personales tienen elevado peso en el desempeño, hemos de exigir a los profesionales unas competencias muy específicas; tan específicas como los puestos ocupados, que pueden apuntar a situaciones y condiciones muy diversas —incluso adversas— de trabajo. Todo esto recordamos, para empezar.

También que, en el escenario finisecular y aun en el neosecular, pusimos quizá más empeño en las herramientas informáticas para la gestión por competencias, que en el estudio detenido de las actuaciones que exigían los puestos de trabajo. No obstante, surgieron obviamente necesidades de formación en directivos y trabajadores. Con la creencia-esperanza de que nuevos contenidos formativos podrían resolver las *lagunas* detectadas, se desplegaron numerosos directorios de competencias y muchas personas de niveles intermedios e inferiores recibieron la formación correspondiente.

Se dice que la incompetencia de un individuo le crea un problema a él, y que la del líder constituye un problema de todos. Esto parece bien cierto, y además seguramente al líder le cuesta advertir, en su caso, la falta de competencia bastante más de lo que le cuesta al seguidor. Para cuando un directivo se equivoca, se suele recurrir a aquello de que “la peor decisión es la que no se toma”, como a otras oportunas rutinas defensivas. O sea, que deficiencias competenciales puede haber en niveles inferiores, intermedios y hasta superiores.

Al parecer, cuarenta años después no es seguro que, gracias al movimiento de las competencias y a los cambios introducidos en la selección y la formación, seamos todos más competentes en nuestros puestos. Podría pensarse que algo ha fallado allá donde la gestión por competencias se implantó, y que algo ha debido seguir fallando allá donde no se implantó o no se hizo con rigor; pero, en realidad y por decirlo así, también es verdad que los puestos ya no son lo que eran. En efecto, como consecuencia de

avances técnicos, o de cambios introducidos en las organizaciones, muchos puestos evolucionan casi continuamente, y nuevas competencias pueden ser precisas sin que apenas se hayan detectado-analizado.

Por otra parte, la verdad es que, en una empresa mal organizada o dirigida, por muy competentes que fueran las personas, los resultados podrían ser frustrantes; de modo que la gestión por competencias exige estar bien organizados. Sin embargo, cabe subrayar que, aun en el mismo puesto, las competencias necesarias hoy pueden ser distintas de las precisas tiempo atrás, y asimismo que ser competente en un puesto no supone serlo en otro. No faltará quien recuerde aquí los mensajes de Laurence Johnston Peter.

Aunque pueda sorprender, han surgido modelos nacionales de gestión (creados por expertos de nuestro país) que parten de la premisa de que todos somos, más allá de imperfectos, decididamente incompetentes. Y no faltan, al parecer, argumentos para sostenerlo. Acaso todo depende de lo que queramos entender por competencia e incompetencia, pero es verdad: se nos viene diciendo que somos, además de pecadores, defectuosos, incompetentes. Al apuntar hacia los trabajadores (*mileuristas*, bastante en general), a veces se alude al déficit de compromiso, de motivación, de miras, de responsabilidad..., al exceso de absentismo, de torpeza, de distracción... Todo esto se dice, con mayor o menor fundamento, para abundar en lo de la incompetencia.

No, seguramente no deberíamos hacer de la generalización de la incompetencia un *memé*, porque la botella medio vacía también puede percibirse medio llena. Quizá no pueda decirse que todos seamos del todo competentes en nuestros puestos, pero es que las exigencias son, en muchos casos, crecientes y retadoras, y además nos manejamos muy a menudo en entornos entrópicos. Habría que identificar bien los casos de incompetencia palmaria, y tomar las decisiones correspondientes; pero, si el lector asiente, no parece justo generalizar la incompetencia y dejar que se diluyan los casos extremos. Tampoco parecería justo generalizar la torpeza (podríamos aquí recordar a Scott Adams) de las organizaciones.

Ser efectivos —ser competentes— debe ser una meta irrenunciable, y de hecho nos damos al aprendizaje y desarrollo permanente, tanto mediante acciones formales como informales. Pero hemos de ser competentes en entornos *ad hoc*, en organizaciones inteligentes, bien dirigidas, que catalicen la mejor expresión del capital humano tras metas bien elegidas. Habríamos de asegurar una estructura funcional idónea, una base sólida, sobre la que asentar la competencia de las personas.

De un individuo podemos decir que es competente en su puesto, si este posee un mínimo de relevancia, de significado, y aquel ha venido mostrándose efectivo, resolutivo, solvente; pero eso no significa que vaya a seguir mostrando efectividad en adelante, porque para ello, en nuestro tiempo, habrá de seguir nutriendo su competencia sin incurrir en complacencia.

Pero, ¿qué ha pasado con la denominada “gestión por competencias” en las empresas? Quizá, en más de un caso, avanzó más al dictado de la herramienta informática elegida que bajo la orientación del sentido común; quizá había más prisa en reportar su implantación que en mejorar la competencia de las personas; quizá la doctrina, como tantas otras veces, se vio afectada por intereses diversos y adulteraciones... Sí, en más de un caso podría haberse implantado para la galería, como puede haber ocurrido con la dirección por objetivos, la declaración de valores, el código ético, la responsabilidad social, la plataforma de *e-learning*, la normativa de calidad, etc.

Allá donde más se ha respetado la esencia del sistema y mejor se ha explicado a las personas, parece haberse logrado una cierta sensibilización y producido avances hacia la competencia individual y colectiva; pero convengamos en que la definición de puestos es, en alguna medida, consecuencia de la cultura empresarial, y esta se ve a menudo impregnada de creencias y valores que acaso habrían de ser revisados. Como decíamos, el pleno encaje puestos-personas no resulta suficiente para la prosperidad empresarial; esta, en mayor medida, puede depender de la dedicación y visión de negocio de los empresarios (atendiendo a los medios de comunicación, perfiles muy diferentes encontramos en este colectivo).

Quizá el lector interesado habrá encontrado en estos párrafos materia para asentir, disentir y, especialmente, para reflexionar sobre la competencia de las personas y la prosperidad de las organizaciones. Sin duda en adelante habremos de ser todos más competentes y competitivos; ojalá, al respecto, algunos logros se alcancen en 2013.

© José Enebral Fernández  
© Know Square S.L.