



Gestión sanitaria

SECCIÓN PATROCINADA POR



TRABAJAMOS PARA EL BIENESTAR DE LA SOCIEDAD

El tsunami de las competencias

A Roberto Quiroga, in memoriam

Francisco Longo

Profesor del Departamento de Dirección de Recursos Humanos.

ESADE, Barcelona

La palabreja, escasamente utilizada hasta hace poco por los hispanohablantes, se ha ido haciendo con un espacio más allá de la jerga de los especialistas en psicología, pedagogía y recursos humanos. Es muy probable que usted, lector, aunque no la haya incorporado a su lenguaje, se haya tropezado con ella recientemente en una conversación de colegas o en una reunión de padres del colegio del niño, o quizás en labios de su hija universitaria el día que accedió a explicarle qué demonios es eso de Bolonia. El concepto de competencias aplicado al trabajo, a la educación e incluso a la vida personal se ha extendido espectacularmente en los últimos años, erigiéndose en el eje en torno al cual se predice, se prepara, se experimenta y se explica el éxito profesional y social.

En los años setenta del pasado siglo, en los Estados Unidos ciertos estudios constataron empíricamente que el buen desempeño en el trabajo respondía a claves que desbordaban la concepción de cualificación profesional o laboral común hasta entonces. La observación atenta del trabajo mostró que los conocimientos y la pericia técnica eran sólo una parte de aquello que hace de una persona un trabajador por encima del promedio. Una serie de atributos complementarios, relacionados con las habilidades, actitudes, motivos y rasgos de carácter constituía una parte relevante —a veces predominante— de aquello que explicaba la excelencia en el trabajo. Esto hizo que la exploración, codificación y gestión de esas cualidades —las competencias— se tornara crucial para cuantos se ocupan del trabajo humano.

Por esa razón, tanto en los sistemas educativos como en las políticas públicas de promoción o mediación del empleo o en la gestión de los recursos humanos de las organizaciones, las competencias se han convertido en un concepto de centralidad indiscutible. A mi entender, no se trata sólo de una moda. Las competencias vinieron para quedarse, para seguir formando parte de la mirada con la que contemplamos el trabajo humano e incluso, *tout court*, el comportamiento humano. Ahora bien, como toda irrupción masiva y abrupta, han impregnado el discurso y la práctica casi sin dar tiempo a digerir los cambios, y en ese viaje se corre el riesgo de no afrontar ciertas zonas problemáticas del enfoque que merecen, en mi opinión, algún análisis. El desarrollo de las competencias y su evaluación son dos de esas zonas.

¿Son todas las competencias desarrollables? ¿Lo son todas por igual? ¿En cualquier edad y contexto? ¿Con qué instrumentos en cada caso? Algunas respuestas nos podrían parecer demasiado voluntaristas, como la de Boyatzis, uno de los padres de la criatura, cuando sostiene que desarrollar la orientación al logro es cuestión de motivación, como el dejar de fumar o el hacer dieta. En todo caso, si eligiéramos competencias más próximas a la estructura de la personalidad, como la tolerancia al estrés o el autocontrol emocional, por ejemplo, ¿seguiríamos diciendo lo mismo? Si así fuera, ¿sería asumible desarrollar esas competencias en un marco eficiente de políticas empresariales de RH presidido por la lógica coste-beneficio, o sólo en el contexto de un MBA, o de etapas más precoces del proceso educativo? ¿O tal vez son desarrollos asumibles únicamente mediante un *coaching* personalizado de elevado coste? Y de ser así, ¿qué competencias y qué garantías de cualificación habría que exigir al *coach* en cada modalidad de ejercicio de esa tarea?

La evaluación plantea problemas análogos. El cómo evaluar y el quién está en condiciones de hacerlo son dudas que se plantean hoy desde los profesores que intentan aplicar Bolonia hasta los directores de RH o las agencias de empleo. Numerosos mandos intermedios se ven obligados a medir competencias de sus colaboradores, como la empatía o el liderazgo, con la única ayuda de un impreso o un cursillo y sin que nadie se haya ocupado de evaluar sus propias competencias como evaluadores de competencias ajenas. Los gobiernos, siempre deseosos de encontrar razones para acreditar y homologar oficialmente las cosas, se han apresurado a crear, para «certificar» competencias, nuevas burocracias públicas que no han tardado en producir toda clase de artefactos de medición. A uno le viene un sudor frío cuando imagina a los funcionarios cumplimentando, de acuerdo con el manual o *workflow* pertinente, los formularios acreditativos de la posesión, por fulano, en grado X, de la competencia de iniciativa o la de orientación al cliente.

En resumen, trabajar con competencias plantea algunas exigencias insoslayables que a veces son obviadas por el tsunami que está impulsando su implantación. Hacerlo bien obliga a contextualizarlas, a precisar la finalidad asumible en cada caso, a atribuir el manejo al profesional adecuado, a identificar o crear el instrumental necesario. El amateurismo irresponsable y la formalización burocrática son dos insidiosos enemigos que acechan a las experiencias de aplicación de estos enfoques. Las competencias están demasiado próximas a la identidad de los seres humanos como para que podamos permitirnos manejarlas con superficialidad. ■