

## Cambio de noción

*La gestión por competencias en el sector bancario español*

GUILLEM SALA

**L**a gestión por competencias, en tanto que objeto de estudio, se inscribe en el contexto de los cambios que actualmente afectan la codificación de los intercambios en el mercado de trabajo. Asistimos al debate que opone la noción estandarizada y colectiva de cualificación a una noción mucho más difusa, individualizada y relativa al ejercicio efectivo de la actividad profesional: la competencia.

En los últimos años, varios procesos de distinta naturaleza tienden a desarticular el sistema europeo de relaciones entre formación y empleo heredado del siglo XX. La redefinición del papel que los diplomas académicos juegan en la clasificación de la población activa, la progresiva descomposición de los mercados internos de trabajo y la consiguiente erosión de los mecanismos informales de reconocimiento de competencias, así como los cambios cualitativos en la demanda de trabajo, concurren hacia una trans-



formación de las relaciones entre el sistema educativo y el sistema productivo.

La noción de competencia sugiere el papel activo empresarial en la producción de capacidades productivas de las personas. Ello exige una revisión de la equivalencia que la teoría del capital humano establece, en su versión más estricta, entre diploma académico y cualificación profesional. De este modo, las empresas se hallan implicadas en la producción y el reconocimiento de competencias, así como en la legitimación de los dispositivos instrumentados para tales funciones.

El sector bancario constituye un escenario privilegiado de tales procesos. La tendencia a la comercialización de la actividad bancaria, unida a la aplicación generalizada de las nuevas tecnologías de la información, comporta nuevas necesidades de identificación –y nuevas prácticas de reconocimiento– de las aptitudes de los trabajadores y de los candidatos a serlo.

Los cambios cuantitativos y cualitativos que se desarrollan en el mercado de trabajo en los países de capitalismo avanzado no se corresponden con los rudimentarios instrumentos conceptuales y de información que los dispositivos teóricos y estadísticos al uso ofrecen a la comunidad científica.

Los resultados que presentamos pretenden ayudar a comprender hasta qué punto las empresas operan con categorías y procedimientos que no han alcanzado un alto grado de formalización, pero que representan hechos esenciales para comprender el rumbo de las relaciones que nuestras sociedades establecen entre el mundo de la formación y el mundo de la producción de bienes y servicios.

### **PRINCIPIO TEÓRICO: LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS COMO CONSTRUCCIÓN SOCIAL**

Desde mediados los años ochenta, una serie de transformaciones sociales, económicas y políticas erosionan el modelo fordista de organización del trabajo y modifican el paradigma de la calificación en la definición del desempeño laboral. En este contexto irrumpe la noción de competencia como código de las capacidades productivas de las personas.

No existe un acuerdo generalizado para determinar el origen del uso de las acepciones actuales de la noción de competencia laboral. Valverde (2002) señala que el concepto de competencia empezó a utilizarse como resultado de las investigaciones de David McClelland en los años setenta (McClelland, 1973), cuyo objetivo consistía en identificar las variables que explican el desempeño en el empleo (Spencer, McClelland y Spencer, 1994). En sintonía con el talante tecnista de la literatura gerencial (Donnadieu y Denimal, 1994; Foss y Knudsen, 1996; Ernst y Young Consultores, 2001), Valverde califica de “hallazgo” la aparición del concepto de competencia en los trabajos de McClelland. En general, la literatura normativa sobre gestión de recursos hu-

manos (por ejemplo, Leblanc, 1994; Fletcher, 1996; Godbout, 2000; Alles, 2002) se basa en la teoría del capital humano para presentar la noción de competencia como una especie de “descubrimiento” que permitió superar otros conceptos que la innovación productiva había vuelto obsoletos (puesto de trabajo, *cualificación*). Se trata de explicaciones de tipo teleológico, por cuanto atribuyen el origen del concepto de competencia a sus funciones en la gestión del capital humano, principalmente la de contribuir a la transparencia en la codificación del desempeño laboral.

Existe también, aunque apenas ha penetrado en la literatura gerencial, una perspectiva más historicista (Alaluf y Stroobants, 1994; Dugué y Maillabouis, 1994; Bjørnåvold, 1997; Boudier *et al.*, 1999; Dupray *et al.*, 2003), es decir, más sensible a las condiciones socioeconómicas que propiciaron la emergencia de la noción de competencia laboral. Semejante perspectiva, al alejarse de una aproximación esencialista a las competencias laborales, permite percibir las diversas interpretaciones –condicionadas por las circunstancias socio-históricas de las que emanan– que han dotado de contenido a los conceptos de *cualificación* y de competencia.

Bajo este enfoque entendemos la competencia laboral como una construcción social, como el producto de *una serie de cambios objetivos en el mundo de la producción y de la formación*, pero también de las configuraciones institucionales que alumbran la competencia laboral en cada contexto social e histórico y, en tercer lugar, del modo en que los actores del mercado de trabajo la convierten en directamente operativa y, por tanto, la dotan de un contenido efectivo. La interrelación entre estos tres niveles determina el significado de la competencia laboral en cada contexto.

En concreto, a través de la observación de los modelos de gestión por competencias implantados en las tres entidades mencionadas, estudiaremos tres dimensiones del reconocimiento de competencias que reclama nuestra aproximación:

- a) Los actores del mercado laboral, responsables de las iniciativas operativas en la implementación de modelos de gestión de recursos humanos por competencia laboral, así como el papel de las administraciones competentes en dicha materia,
- b) El modo concreto en que los responsables de la función de personal en las empresas que se rigen por modelos de competencias identifican, reconocen y clasifican las capacidades laborales de su personal;
- c) El beneficio que obtienen las empresas de los modelos de gestión por competencias de sus plantillas y qué intereses conducen a la dirección de las empresas para instrumentarlos.

De este modo examinaremos hasta qué punto los modelos actuales de gestión por competencias en el sector bancario español se atienen a las directrices de las instituciones públicas internacionales (Organización Internacional del Trabajo) y nacionales (Instituto Nacional de Cualificaciones) que los promueven. En concreto, nos preguntamos si dichos modelos constituyen sistemas de referencia *legítimos, transferibles y operativos* en la señalización de las capacidades productivas.

Entendemos por norma *legítima* una norma respaldada por un acuerdo social sobre su definición y sobre su valor. Es decir, una información cuyo valor es reconocido por todos los agentes sociales implicados en su uso. Por lo tanto, para que los mecanismos de reconocimiento de competencias sean legítimos, deben ser objeto de un consenso en torno a su definición y su valor. Luego su implementación tiene que implicar a todos los actores de las relaciones laborales (administraciones reguladoras, empresarios y sus organizaciones, trabajadores y sus representantes).

Entendemos por norma *transferible* aquella cuyo valor y definición puede ser descodificado en diferentes contextos. Para armonizar los niveles ma-

*Entendemos por norma legítima una norma respaldada por un acuerdo social sobre su definición y sobre su valor. Es decir, una información cuyo valor es reconocido por todos los agentes sociales implicados en su uso.*

cro y micro de su reconocimiento, los mecanismos de señalización de competencias deben ser exportables de una empresa a otra, al menos entre empresas pertenecientes a un mismo sector económico. Debemos preguntarnos, por lo tanto, hasta qué punto los mecanismos de reconocimiento de competencias implementados en cada una de las empresas bancarias son legibles por parte de las demás.

Finalmente, entendemos por norma *operativa* aquella que es efectivamente empleada y que resulta útil. En el caso del reconocimiento de competencias, ¿en qué medida emplean las empresas españolas la competencia? ¿Qué resultados proveen los modelos de gestión por competencias? ¿De qué forma se emplean los mecanismos de reconocimiento de competencias? Dicho de otro modo, los mecanismos de reconocimiento de competencias, ¿son empleados?, ¿son útiles? En caso de respuesta negativa a ambas preguntas, estaremos en condiciones de desmentir que la noción de competencia laboral constituya, en la actualidad, un referente a modo de norma laboral operativa en nuestros mercados de trabajo capaz de ar-

articular los niveles macro y micro en la regulación de competencias.

### **CAMPO DE OBSERVACIÓN: EL SECTOR BANCARIO ESPAÑOL**

El sector bancario reúne una serie de características que lo convierten en un punto privilegiado de observación del desarrollo del reconocimiento de competencias en el mercado laboral:

- a) Las empresas del sector son grandes, por lo que las herramientas de gestión de recursos humanos están relativamente calculadas, explicitadas y son identificables;
- b) Se trata de un sector que emplea mano de obra relativamente muy cualificada y que, además, se está recualificando;
- c) La caída de los márgenes de negocio financiero ha aumentado la competitividad entre las empresas del sector y las ha conducido hacia la persuasión del cliente.

El sector bancario español desarrolla una estrategia de negocio progresivamente basada en el cliente. Ha derivado desde una orientación más bien receptora (los clientes acudían al banco) hacia un conjunto de actividades destinadas a captar y a persuadir a la clientela, en un contexto de proliferación de nuevos productos financieros y de gran competencia entre entidades<sup>1</sup>. Para caricaturizar este proceso, podríamos decir que la antigua profesión bancaria administrativa se ha transformado en una nueva profesión comercial<sup>2</sup>. En la medida en que preten-

<sup>1</sup> La diversificación de productos y la fuerte competencia entre entidades suscitan prácticas de descentralización de la gestión y, de este modo, una organización de las oficinas cada vez más como si fueran pequeñas empresas autónomas, con su propia cuenta de explotación, intensamente orientadas a la venta y a la gestión de productos, así como al cobro de comisiones asociadas a dichas actividades.

<sup>2</sup> Los empleados, gracias a la informática, son a la vez comerciales

den identificar actitudes asociadas a la excelencia productiva, los empleadores del sector bancario se aproximan a la gestión por competencias. Dentro del tejido productivo español, el sector bancario resulta probablemente un escenario particularmente favorable para la emergencia de modelos que articulen la regulación del reconocimiento de competencias.

Nuestra observación se restringe al sector bancario, que es una parte de los servicios financieros. En concreto equivale al conjunto de organizaciones productivas dedicadas a la comercialización de productos y servicios financieros presentes en España; en otras palabras, a la actividad económica de los bancos y de las cajas de ahorros implantados en el territorio del Estado español. En concreto, focalizamos nuestra atención sobre las tres entidades que, a mediados de este año 2005, han implantado modelos de gestión por competencias (Caja Madrid, Caixa de Catalunya y Caja Rural de Valencia).

En el Estado español, tres entidades financieras han implantado un sistema de gestión por competencias laborales que afecta al total de sus plantillas. Son Caja Madrid, Caixa de Catalunya y Caja Rural de Valencia<sup>3</sup>. A continuación describimos sus respectivos sistemas de gestión por competencias a partir del análisis de monografías de empresa, de entrevistas a responsables de la gestión de recursos humanos y de entrevistas a dirigentes sindicales.

### **LA ILEGITIMIDAD DE LOS MECANISMOS DE RECONOCIMIENTO DE COMPETENCIAS**

¿Qué actores sociales se hallan detrás de las iniciativas para implementar modelos de gestión por com-

y administrativos. El autoservicio, a través de los cajeros automáticos, libera las tareas más elementales y rutinarias, y el trabajador adquiere nuevas funciones de asesoramiento y venta.

<sup>3</sup> A principios de 2005, el BBVA implantó también un modelo de gestión por competencias que, por cuestiones de calendario, queda fuera de nuestro objeto de estudio.

petencias en general y mecanismos de reconocimiento de competencias en particular? ¿Qué actores han participado en las definiciones y las medidas de competencias implementadas? Si las respuestas son “todos y de forma negociada”, la noción de competencia laboral cumplirá con el primer requisito para ser considerada un sistema de referentes colectivos *legítimo*. En caso contrario, no podremos considerar la competencia laboral como un sistema de codificación alternativo a la cualificación en términos de referencia colectiva articulada y legítima.

Tras el examen de las observaciones recogidas a partir de los tres casos analizados, obtenemos el resultado siguiente: las iniciativas implementadas en materia de gestión por competencias en general, y de su reconocimiento en particular, son *unilaterales* por parte de los mandos de la empresa y, por lo tanto, no cumplen la condición de legitimidad (aunque con algunos matices).

En los tres casos analizados (Caja Madrid, Caixa de Catalunya y Caja Rural de Valencia), la gestión por competencias es un modelo implementado a iniciativa exclusiva de la dirección de los equipos responsables de la gestión de sus recursos humanos. Asimismo, la definición de las competencias (directorios de competencias), de sus niveles y de sus criterios de evaluaciones se ha diseñado desde los departamentos y áreas de recursos humanos por encargo de la dirección de cada entidad.

En ningún caso se han considerado las recomendaciones o las directrices de las instituciones públicas competentes en la materia. Ni el Sistema Nacional de Cualificaciones (SNC), ni los trabajos del Instituto Nacional de Cualificaciones (INCUAL), ni el contenido de la nueva Ley de Formación Profesional de 2002 han influido en ningún momento en el proceso de diseño e implementación de los modelos de gestión por competencias que operan en las tres entidades financieras analizadas. Ciertamente, el entramado de instituciones y normativas que se ocupa de la regulación de competencias es demasiado



reciente para ser operativo (el Catálogo Nacional de Cualificación Profesional, por ejemplo, data del 5 de septiembre de 2003). Pero tanto los responsables de la gestión de recursos humanos de las tres entidades como los dirigentes sindicales entrevistados muestran un nulo conocimiento e interés en relación con él.

Así, la única intervención externa en todo el proceso, en las tres empresas, ha sido el asesoramiento puntual de una consultoría norteamericana (Hay Group) y el uso de herramientas de gestión de recursos humanos de origen privado (el cuestionario Thomas International y la taxonomía de Fleishman).

Caja Madrid y Caixa de Catalunya contrataron los servicios de Hay Group, una consultoría especialista en el diseño de modelos de gestión de recursos humanos, para elaborar un primer directorio orientativo de competencias. Pero transcurridos cuatro años (en el caso de Caja Madrid) y un año (en el caso de Caixa de Catalunya) desde la implementación del modelo de competencias, cabe hablar en



## Paradigmas laborales a debate

Cambio de noción

ambos casos de un modelo propio, construido a partir de la tutela de Hay Group pero adaptado *ad hoc* a la estrategia específica de las direcciones respectivas. Adicionalmente, Caixa de Catalunya se ha asesorado puntualmente para realizar entrevistas por sistema Bay y para desarrollar un programa de CRM (Customer Relationship Management).

Por su parte, Caja Rural de Valencia, en el diseño de sus procesos de evaluación, acudió a la taxonomía de Fleishman para elaborar un primer listado genérico de competencias. Por otro lado, utiliza para la selección del personal el *Thomas International*, un cuestionario que pretende obtener un informe válido de los candidato a la contratación bajo tres ópticas diferentes: la suya propia (autoimagen), bajo presión y bajo la mirada de otros.

Por lo que a los trabajadores se refiere, sólo han participado en el diseño del modelo de gestión por competencias en Caixa de Catalunya (y, de forma meramente consultiva, en Caja Madrid y en Caja Rural de Valencia<sup>4</sup>). Para definir habilidades y actitudes críticas, en Caixa de Catalunya se preguntó a buena parte del personal (pero solamente al personal de nivel jerárquico igual o superior a director de oficina) y por cada una de las tareas, qué es lo que hacía falta para desempeñarla bien. A continuación, desde los mandos de la gestión de recursos humanos se sistematizaron y se “tradujeron” las respuestas, algunas de ellas muy coloquiales, en lenguaje técnico. En ningún otro caso los trabajadores han intervenido en el diseño del modelo de competencias.

Por otra parte, la participación de los sindicatos presentes en las tres empresas en el diseño y la implementación de la gestión por competencias ha sido muy desigual.

<sup>4</sup>En Caja Madrid y en Caja Rural de Valencia se realizaron entrevistas individuales de incidentes críticos a personas que desempeñaban las funciones contempladas en el modelo, con el objetivo de captar comportamientos excelentes para su desempeño. Asimismo, la dirección de Caja Madrid llevó a cabo un panel de expertos (reuniones con los superiores jerárquicos de la función en cuestión).

En Caja Madrid se hallan presentes los sindicatos siguientes: Unión General de Trabajadores (UGT), Comisiones Obreras (CCOO), Asociación de Cuadros y Alternativa Sindical. Se trata, entre las tres empresas estudiadas, de la primera entidad que implantó el modelo de gestión por competencias y la única que ha suscrito acuerdos con los sindicatos al respecto<sup>5</sup>. Son los siguientes: Acuerdo de creación del SVR (09-02-95); Acuerdo del Sistema Variable de Retribución<sup>6</sup> (SVR), incorporando el modelo de competencias (14-07-98); y Acuerdo sobre el Plan de Desarrollo Profesional<sup>7</sup> (PDP) en Caja Madrid (29-09-99). Los sindicatos no impugnan el modelo en su conjunto pero, según nos explicó José María Ayuso, responsable de la sección de la Federación de Servicios de UGT en Caja Madrid, disienten respecto de algunos de sus detalles técnicos, especialmente en relación con los criterios y los procedimientos de evaluación. Asimismo, se muestran disconformes con el escaso margen de negociación con el que cuentan, de modo que en muchas ocasiones no pueden más que, en palabras de Ayuso, “limitarse a darles el ‘enterado’” (el convenio colectivo obliga a la dirección, si no a negociar, sí a informar a los sindicatos de las medidas tomadas en materia de política de recursos humanos).

<sup>5</sup> Es posible que en ello tenga que ver el apoyo decisivo que en 1996 brindó CCOO para el nombramiento del actual presidente de la Caja, Miguel Blesa, candidato avalado por el derechista y entonces gobernante Partido Popular y abiertamente rechazado por el Partido Socialista Obrero Español, de tendencia izquierdista y actualmente en el poder. Blesa renovó su cargo el 1 de octubre de 2003, con el voto a favor de los ocho vocales del PP, así como del de Izquierda Unida, Confederación de Cuadros, CEIM, uno de CCOO (del sector mayoritario en el sindicato) y un consejero independiente, en tanto que se abstuvieron los cinco vocales del PSOE, dos de CCOO y uno de UGT.

<sup>6</sup> Sistema de retribución que introduce una parte variable en función de la evaluación por competencias de la que es objeto el empleado.

<sup>7</sup> Previsión de la carrera profesional en la empresa de cada empleado en función de las sucesivas evaluaciones por competencias a las que es sometido.

En el caso de Caixa de Catalunya, Marc Mallafré, responsable de grupo del área de recursos humanos de Caixa de Catalunya, nos explicó que la dirección de la entidad intenta siempre negociar con los sindicatos, “pero no siempre es posible”. En ocasiones, admitió, se imponen medidas sin consenso (por ejemplo, la formación de directores de oficina fuera de horario laboral, lo cual transgrede incluso el convenio colectivo). Por su parte, Joan Boada, Secretario de Organización de la sección de CCOO en Caixa de Catalunya, afirma que los sindicatos no han tenido ningún margen de participación ni en el diseño ni en la implementación del diseño. En efecto, dirección y sindicatos no han firmado ni un solo acuerdo en materia de gestión por competencias. El área de recursos humanos se limita a informar, de acuerdo con la normativa establecida en el convenio colectivo, a los sindicatos. Joan Boada afirma que “no solo no hay negociación, sino que no hay ni siquiera interlocución”. Curiosamente, dirección y sindicatos, se acusan mutuamente de tener una “visión anticuada de las relaciones laborales”. Según esta doble acusación, los sindicatos reclaman rigideces burocráticas obsoletas, mientras que la dirección se encuentra anclada todavía en la percepción de la contraparte sindical como un obstáculo inevitable al que, aunque hay que tolerarlo porque no hay más remedio, conviene dejar al margen de las decisiones.

Finalmente, en el caso de Caja Rural de Valencia, hay que tener en cuenta que no tiene convenio propio, sino que sus relaciones laborales vienen reguladas por el convenio nacional del grupo de cajas rurales. En la negociación de dicho convenio intervienen tres sindicatos: CCOO, Federación Independiente de Trabajadores de Crédito (FITC) y UGT. En Caja Rural de Valencia, los dos comités de empresa son de carácter independiente y en la órbita de la FITC: Servicios Centrales, con 9 delegados, y Red de Oficinas de Valencia, con 17. Completan la representación Tarragona y Barcelona, con sendos delegados de la FITC, y Alicante, con uno de UGT. Como

*Los mecanismos de reconocimiento de competencias son reclamados en nuestro mercado laboral a iniciativa, por un lado, de la dirección de las empresas y, por el otro, por las administraciones competentes en la materia, pero sin que ambos estén articulados alrededor de una definición común de las competencias.*

explica Luis Gómez, asesor económico de COMFIA (sección de banca de CCOO), los sindicatos han permanecido completamente al margen del diseño y la implementación del modelo.

En definitiva, los mecanismos de reconocimiento de competencias son reclamados en nuestro mercado laboral a iniciativa, por un lado, de la dirección de las empresas y, por el otro, por las administraciones competentes en la materia, pero sin que ambos estén articulados alrededor de una definición común de las competencias. Mientras tanto, los trabajadores y sus representantes sindicales permanecen al margen de dichas definiciones y ante las decisiones patronales al respecto se limitan a negociar en su ámbito de actuación (Caja Madrid), o simplemente a recibir la comunicación oportuna (Caja Madrid, Caixa de Catalunya y Caja Rural de Valencia). Por lo tanto, la noción de competencia laboral no es objeto de una definición común sobre la que se construye una confianza compartida en su valor, por lo que no reviste la condición de legitimidad.

*Los modelos de gestión por competencias implementados resultan incongruentes con los principios (transparencia y movilidad) que orientan la regulación político-legal de competencias.*

### LA INTRANSFERIBILIDAD DE LOS MECANISMOS DE RECONOCIMIENTO DE COMPETENCIAS

Si las señales de competencias operativas son exportables de una empresa a otra, convendremos que la competencia laboral cumple el requisito de transferibilidad. En caso contrario, los mecanismos de reconocimiento de competencias no podrán ser considerados más que como un acervo de experiencias puntuales.

Tras el examen de las observaciones recogidas a partir de los tres casos analizados, obtenemos el resultado siguiente: las modalidades de reconocimiento de competencias implementadas consisten en procedimientos técnicos *ad hoc* y, por lo tanto, no cumplen la condición de transferibilidad (en absoluto).

En las tres entidades financieras analizadas, el modelo de gestión por competencias ha sido construido única y explícitamente en función de las necesidades –o mejor dicho, conveniencias– internas de la empresa (claramente *ad hoc*, término que, por cierto, han utilizado varios de los entrevistados: Ángel Córdoba, de Caja Madrid, y Marc Mallafré, de Caixa de Catalunya).

Por otro lado, el diseño de los tres modelos de competencias es un proceso técnico, puesto que no implica reflexión alguna sobre la naturaleza ni las

modalidades de adquisición de competencias, sino que se limita a establecer criterios directamente operativos. No es un sistema de conocimiento sino un *modus operandi*. Las respectivas áreas de recursos humanos desconocen y no utilizan en absoluto la normativa legal en materia de reconocimiento de competencias, por lo que no propician ningún mecanismo de legibilidad interempresarial de competencias. Es preciso matizar que dicha normativa no resulta plenamente aplicable porque se halla todavía en proceso de construcción, pero no es menos cierto que, por una parte, los responsables de recursos humanos consultados no parecen abiertos a utilizarlas y, por otra parte, los modelos de gestión por competencias implementados resultan incongruentes con los principios (transparencia y movilidad) que orientan la regulación político-legal de competencias.

A grandes rasgos, el método utilizado para diseñar el modelo de gestión por competencias ha sido el mismo en los tres casos analizados: se distinguieron, por cada categoría profesional, las funciones correspondientes; para cada función, se definieron las tareas que supone; para cada tarea, se establecieron los elementos de competencia necesarios para desempeñarla satisfactoriamente u óptimamente. Finalmente, se escalaron los elementos de competencia en varios niveles. Todo ello cristalizó en un dispositivo a partir del cual los superiores jerárquicos de cada función evalúan el desempeño, en términos de competencias, de sus subordinados (además, en Caja Rural de Valencia y en Caixa de Catalunya se realizan también auto evaluaciones). A su vez, la evaluación por competencias repercute en las tres empresas pero según modalidades diversas en otros campos de la gestión de recursos humanos (promoción, formación interna, retribución...).

En Caja Madrid se definieron 51 perfiles de competencias que consideran la totalidad de las funciones desempeñadas en la organización. La mayoría de dichos perfiles (algunos en menos) fueron desagregados en ocho comportamientos o niveles de competencia (de 1 a 8, de más a menos competente).



Los directorios de competencias de Caixa de Catalunya cuentan, por un lado, con 15 habilidades y 5 actitudes, ambos divididos en 7 niveles (de 0 a 6, de menos a más competente) y, por otro lado, con 27 conocimientos desagregados en un rango variable de niveles.

En Caja Rural de Valencia, se han establecido tres grupos jerarquizados de tareas, a cada uno de los cuales corresponden unas competencias genéricas y unas competencias específicas. En total, la organización cuenta con 24 competencias directivas, 43 competencias intermedias, y 54 competencias correspondientes a los niveles de administrativos (31) y de aprendices (23).

El alcance de los tres modelos de reconocimiento de competencias es, ni que decir tiene, estrictamente interno de la empresa. Ni las definiciones de competencias (todas ellas adaptadas a las circunstancias específicas de cada entidad), ni las evaluaciones realizadas son legibles en ningún otro ámbito que no sea el de la propia organización.

Así pues, en estos casos, los sistemas de gestión por competencias implementados no contribuyen en absoluto a aumentar la transparencia en el mercado de trabajo, contrariamente a lo que explícitamente se propone el INCUAL y a lo que pretende estimular la nueva Ley de Formación Profesional (con el fin de espolear la movilidad laboral). Únicamente algunos elementos del sistema, tales como SVR o el PDP en Caja Madrid, son públicos y pueden ser reproducidos o “importados” por otras empresas.

No existe ninguna conexión entre estos modelos y la producción pública en materia de reconocimiento de competencias (Sistema Nacional de Cualificaciones, Instituto Nacional de Cualificaciones, Ley de Formación Profesional), y solamente concurren desde el exterior determinadas herramientas muy precisas de gestión de recursos humanos, todas ellas de origen privado y estadounidense.

Por otro lado, buena parte de los documentos de empresa que regulan la gestión por competencia



## Paradigmas laborales a debate

Cambio de noción

son confidenciales, por lo que no han podido ser consultados en el curso de la presente investigación. Ello prueba que no existe ninguna voluntad, por parte de las empresas observadas, de contribuir ni a la transferibilidad de competencias ni a la construcción de un sistema común de referencias basadas en competencias.

Las tres entidades financieras han construido un sistema de gestión de recursos humanos que redunda en una gran transparencia en el interior de la empresa y en una gran opacidad hacia su exterior. Las funcionalidades de semejante esquema son evidentes: aumento de la comunicación interna, barreras contra la fuga de empleados, “fidelización” del personal.

Al mismo tiempo, las direcciones patronales tienden, por una parte, a responsabilizar a sus empleados de sus posibilidades de promoción; por otra, a reforzar sus vínculos con la empresa mediante el diseño de planes de carrera personalizados y con la evaluación explícita de su compromiso con la organización.

En definitiva, las empresas españolas que utilizan mecanismos de reconocimiento de competencias no se orientan en absoluto hacia la acreditación de cualificaciones profesionales ampliamente legibles. Al contrario, los mecanismos de reconocimiento de competencias se desarrollan en el ámbito empresarial como procedimientos técnicos *ad hoc*, desconectados de las propuestas de las administraciones competentes en la materia, no exportables a otros sectores y muy difícilmente exportables a otras empresas, por lo que no revisten legibilidad alguna más allá de las empresas en que se utilizan.

### LA OPERATIVIDAD DE LOS MECANISMOS DE RECONOCIMIENTO DE COMPETENCIAS

Tras el examen de las observaciones recogidas a partir de los tres casos analizados, obtenemos el resultado siguiente: en primer lugar, si bien constituyen una minoría, algunas empresas sí utilizan mecanismos de

reconocimiento de competencias; en segundo lugar, si les resultan útiles. Por lo tanto, sí cumplen la condición de operatividad (aunque con algunos matices).

Los mecanismos de reconocimiento de competencias son utilizados por las empresas si éstas obtienen de aquéllos algunos beneficios. En efecto, se utilizan en algunas empresas (una clara minoría), las cuales emiten al respecto, desde su dirección e incluso desde sus estamentos ejecutivos, un balance netamente positivo, por cuanto contribuyen a racionalizar determinadas prácticas de gestión de los recursos humanos. La noción de competencia laboral, por tanto, sí demuestra un cierto grado de operatividad, si bien circunscrito en el ámbito de unas pocas empresas, por lo que cumple dicho requisito para erigirse como un elemento de cohesión entre los discursos legales y las prácticas gerenciales en materia de competencias laborales.

En primer lugar, la lógica de competencias permite, como hemos visto, evaluar el desempeño laboral en sintonía con una producción bancaria cuya comercialización cobra cada vez más importancia como factor de competitividad. En un contexto de reducción de los márgenes de beneficio, la competitividad entre entidades bancarias estriba cada vez menos en los precios (en el caso de la producción financiera, asimilables a la calidad del producto) y cada vez más en el trato con el cliente y en el diseño de productos financieros personalizados. La evaluación por competencias constituye un paso hacia la codificación de las capacidades relacionales (claves en el trato con el cliente) y, por tanto, un mecanismo de adaptación a la evolución reciente de los mercados financieros. Los tres responsables de la gestión de recursos humanos entrevistados señalan este factor como una de las razones principales de su apuesta por los modelos de competencias.

En segundo lugar, la gestión por competencias supone, en relación con otros enfoques, una racionalización de determinadas prácticas de gestión de recursos humanos:

- En un contexto de oferta abundante de mano de obra con altos niveles educativos, la selección por competencias permite discriminar, a través de entrevistas de selección por incidentes críticos (utilizadas en las tres empresas analizadas) entre candidatos cuyas credenciales constituyen una condición cada vez más necesaria y menos suficiente del acceso al empleo bancario;
- Asimismo, en el ámbito de la promoción interna, la lógica de competencias rompe con la lógica de los mercados internos tradicionales del sector bancario en que la antigüedad constituía el principal factor de promoción. En efecto, una evaluación en términos de competencias de toda la plantilla permite, idealmente, identificar el perfil adecuado para ocupar una vacante, independientemente del cargo desde el que se accede a ella. Tal y como nos explicó de manera entusiasta Marc Mallafré, de Caixa de Catalunya, en su entidad las trayectorias profesionales han dejado de ser lineales, con lo que las expectativas de promoción se han dispersado;
- Al hilo de los cambios en los criterios de promoción, el modelo de competencias contribuye a “afinar la puntería” de la formación interna en la empresa. Dado que la evaluación por competencias es mucho más exhaustiva que las modalidades tradicionales de evaluación del personal, la formación interna puede focalizarse de un modo más específico en las carencias concretas de cada empleado. Así, en caso de promoción interna multitudinaria, no es necesario formarlos a todos en todo.

En tercer lugar, la gestión por competencias conlleva, respecto a otras prácticas de gestión de recursos humanos, un aumento del control sobre el personal, lo que constituye una ventaja para la dirección:

- El reconocimiento de competencias (es el caso de las tres cajas de ahorros observadas) se ope-

*Una evaluación en términos de competencias de toda la plantilla permite, idealmente, identificar el perfil adecuado para ocupar una vacante, independientemente del cargo desde el que se accede a ella. Las trayectorias profesionales han dejado de ser lineales, con lo que las expectativas de promoción se han dispersado.*

ra en la interacción individual superior-subordinado, lo cual fragmenta la representación colectiva de los intereses de los empleados. El ámbito de las competencias no es el único instrumento de la presión empresarial hacia la individualización de las relaciones empresariales, pero resulta sin duda un escenario muy favorable para ello;

- Además, el discurso gerencial en torno a las competencias construye una legitimación meritocrática de las jerarquías laborales; dicha legitimación podría expresarse del modo siguiente: cada uno está donde merece en función de sus capacidades, actitudes y conocimientos, que han sido exhaustivamente evaluados por personas formadas para ello (¡que son ni más ni menos que los superiores jerárquicos!). Ello se acompaña del discurso recurrente según el cual el organigrama de la empresa tiende a la horizontalidad;

## Paradigmas laborales a debate

Cambio de noción

- Como prolongación del último punto, la gestión por competencias tiene la funcionalidad, desde el punto de vista de la dirección de empresa, de responsabilizar completamente al empleado de su carrera profesional (expresado en palabras sonaría algo así como: ¡ánimo, si quieres puedes!). Los empleados parecen haber interiorizado completamente este discurso. Mientras tanto, entre los mandos entrevistados, solamente Marc Mallafré (Caixa de Catalunya) concedió que menos mal que no todos los cajeros quieren ser directores de oficina;
- La competencia también constituye un instrumento de fidelización del personal. El compromiso con la entidad es explícitamente valorado y reconocido como una competencia (actitud) en Caja Madrid, en Caixa de Catalunya y en Caja Rural de Valencia. A ello contribuyen la confidencialidad de las evaluaciones y la opacidad del modelo de competencias hacia el exterior de la empresa.
- Por último, la gestión por competencias constituye una marca de vanguardia. No es posible verificar, a través de nuestra investigación, hasta qué punto influye este aspecto en la adopción de modelos de competencia. Sin embargo, a través de las entrevistas realizadas a los responsables en gestión de recursos humanos, hemos percibido claramente un orgullo, una adhesión a la gestión por competencias, que va más allá de las virtudes objetivables. La palabra competencia, el recurso recurrente a los anglicismos propios de la jerga gerencial, la invocación de la innovación tecnológica, la actitud empática y simpática (durante la entrevista, los tres pronunciaron constantemente nuestro nombre de pila), las mangas de la camisa arregangadas, el cañón del *power point* presidiendo la mesa de reuniones, todo ello sirve para presentarse como una clase ejecutiva innovadora, dinámica y “humana”, en oposición a los

“viejos dinosaurios de la banca tradicional” (en este sentido Ángel Córdoba, de Caja Madrid, mencionó al Banco de Santander).

El reconocimiento de competencias es una realidad operativa, aunque minoritaria, en el sector bancario español: en primer lugar, existen tres empresas que, a mediados de 2005, han implantado un sistema de gestión por competencias que afecta al total de sus plantillas; en segundo lugar, el análisis de dichos casos revela un cierto número de utilidades, algunas en materia de competitividad en el mercado, otras relativas al control de las plantillas.

En definitiva, los modelos de gestión por competencias implantados en empresas del sector bancario español no se atienen a las recomendaciones de las instituciones públicas que los promueven. En efecto, dichos modelos no pueden considerarse ni legítimos (puesto que son fruto de iniciativas unilaterales por parte de los estamentos patronales) ni transferibles (puesto que se trata de modelos *ad hoc* de alcance estrictamente intraempresarial). 🐼

### BIBLIOGRAFÍA

- Alaluf, Mateo y Marcelle Stroobants (1994), “La compétence mobilise-t-elle l’ouvrier?”, en *Formation Professionnelle Revue Européenne*, núm. 1, pp. 47-56.
- Alles, Martha Alicia (2002), *Dirección estratégica de recursos humanos*, Madrid: Granica.
- Bjørnåvold, Jens (1997), “¿Una cuestión de fe? Las metodologías y los sistemas para evaluar aprendizajes no formales requieren una base de legitimidad”, en *Formación Profesional Revista Europea*, núm. 12, pp. 76-83.
- Bouder, Annie et al. (1999), *Certification et lisibilité de compétences*, Contribution au second rapport sur la recherche en formation professionnelle en Europe (CEDEFOP project 05.42 18), Céreq.
- Donnadieu, Gérard y Philippe Denimal (1994), *Classification-qualification. De l’évaluation des emplois à la gestion des compétences*, Paris: Liaisons. Denimal - Dugué, E. y M. Maillebouis (1994), “De la qualification à la compétence: sens et dangers d’un glissement sémantique”, en *Education permanente*, núm. 118, pp. 43-50.
- Dupray, Arnaud, Céline Gasquet y Stéphanie Moullet (2003), The regional dimension of school-to-work transition: evidence from the ‘Generation 98’ survey, ponencia presentada en el

- European Research Network on Transition in Youth, Funchal (Portugal), septiembre 4-6.
- Ernst & Young Consultores (2001), *Manual de gestión por competencias*. Consultado el 20 de septiembre de 2006, en: [www.ey.com](http://www.ey.com).
- Fletcher, C. (1996), "Mix and match falls to work on competencies", en *People Management*, 12 de setiembre, pp. 53-54.
- Foss, Nicolai J. y Christian Knudsen (1996), *Towards a competence theory of the firm*, London: Routledge.
- Godbout, Alain J. (2000), "Managing core competencies: the impact of knowledge management on human resources practices in leader-edge organisations", en *Knowledge and Process Management*, núm. 7, pp. 76-86.
- Leblanc, Bruno (1994), "European competencies-Some guidelines for companies", en *Journal of Management Development*, núm. 13, pp. 72-80.
- McClelland, David C. (1973), "Testing from competence rather than intelligence", en *American Psychologist*, núm. 28, pp. 1-14.
- Spencer, Lyle M., David McClelland y Signe M. Spencer (1994), *Competency assessment methods. History and state of the art*, Boston: Hay/McVer Research Press.
- Valverde, Óscar. (2002), *La gestión por competencia laboral*, Montevideo: CITERFOR/OIT.

DOSSIER