

GESTIÓN POR INCOMPETENCIAS

Son ya varios los años que llevamos oyendo hablar de gestión de Recursos Humanos por competencias; hablar de gestión por incompetencias podría obedecer, entre otras cosas, a un intento de llamar la atención explotando el éxito de algo ya implantado y dándole la vuelta; así podríamos hablar alternativamente de “estupidez emocional” o de “inteligencia racional”, de “gestión de la ignorancia”, de “pensamiento oblicuo” y muchos otros. El motivo sería viejo, habitual y aburrido; no obstante, el propósito de hablar de gestión por incompetencias es bastante más serio y puede merecer una explicación tanto su origen como lo que hay debajo.

El origen de la idea de la gestión por incompetencias viene de un trabajo de investigación en el ámbito de gestión de conocimiento; a lo largo de cualquier trabajo, es frecuente tener que abandonar posibles líneas de investigación tanto porque nos distraerían de nuestro objetivo principal como por el hecho de abrir una caja de Pandora cuyos efectos no se está en situación de afrontar con unos mínimos de seriedad; así pues, lo que sigue a continuación es una posible línea de investigación y de práctica gerencial formalizada que, al menos desde este último punto de vista, está teniendo menos atención de la que merece.

Cuando se trata de profundizar en la dinámica subyacente a la producción de nuevo conocimiento, entendido éste como capacidad para algo, nos encontramos con un fenómeno de gran interés: La adquisición de nuevo conocimiento es una elección (hasta aquí nada nuevo) pero esa elección tiene una parte positiva y otra negativa; dicho de otro modo, **cuando elegimos dotarnos de una capacidad determinada estamos también eligiendo incapacitarnos para otra u otras.**

Como los ejemplos caricaturescos son los que suelen aportar mejores elementos de contraste, se ilustrará la idea con uno: Cuando un muchacho de dieciséis años decide entrenarse para, en un futuro, participar en competiciones de halterofilia está, al mismo tiempo renunciando al equipo de gimnasia y, no digamos, al ballet nacional.

Cada nueva capacidad actúa sobre una estructura cognitiva y sobre unas habilidades motoras y de todo tipo ya existentes pero no se limita a añadirse a éstas sino que las modifica; esa modificación nos hará más aptos para un conjunto de actividades y más ineptos para otro conjunto de actividades.

Vamos, por tanto, a la gestión por incompetencias; los modelos de competencias al uso tienen un conjunto de elementos criticables, especialmente por haber generado unas expectativas que no van a poder cumplir; los modelos de competencias surgieron como una mejora necesaria de los sistemas de análisis y valoración de puestos que habían pasado a ser artefactos diseñados para establecer escalas salariales con el menor conflicto posible pero ello no evitó que trajeran algunos problemas específicos:

- Es virtualmente imposible conseguir un sistema que registre todas las competencias relevantes y, además, lo haga de forma que no se produzcan solapes entre las mismas.
- En determinadas situaciones, la relación entre competencias distintas no es aditiva sino que se producen entre ellas efectos multiplicativos o exponenciales, tal como nos cuentan los teóricos del caos; esta complejidad no puede ser registrada por ningún sistema siendo únicamente el propio individuo o personas que lo conocen bien quienes captan y tratan de aprovechar esas combinaciones únicas de competencias.

Estos temas tienen una gran relevancia pero, probablemente, no hay un solo gestor familiarizado con los modelos de competencias que no se haya encontrado con ellos en su actividad; por ello, abordaremos otro problema que suele ser menos objeto de reflexión:

Los modelos de competencias sólo tratan la vertiente positiva del problema; la vertiente negativa, no formalizada, se deja habitualmente en las manos y en el ojo clínico de los técnicos de Recursos Humanos, capaces de rechazar a alguien no por la experiencia de que carece sino por la que tiene.

¿Cómo construimos una competencia? Adquiriendo una determinada capacidad, destreza o como queramos llamarla que, una vez adquirida y funcionando a satisfacción, tiende a orientar nuestra conducta; esto es, ni más ni menos, teoría del aprendizaje pura y dura; la adquisición de esa competencia y su orientación de la conducta nos llevará a reforzarla y a permitir que se debiliten otras que podrían sernos necesarias. ¿Qué ocurre cuando alguien juega al tenis y tiene un revés malo? ¿Aprovecha las oportunidades que representan los partidos para mejorar su revés o, más bien, tiende a “taparlo” procurando evitar la ocasión de utilizarlo? ¿Qué ocurre cuando alguien tiene unos elevados conocimientos financieros y se ve en una posición de Dirección General? ¿Trata de actualizarse en los terrenos de Marketing y Producción donde, inevitablemente, se verá torpe o adopta una perspectiva financiera del conjunto de la empresa?

Todos estos problemas son conocidos pero, al establecer modelos de competencias, sólo se considera el proceso de adquisición mientras que se olvida para qué cosas nos va a incapacitar ese mismo proceso de adquisición. Hace pocos días, se planteaba una discusión sobre las características requeridas de un docente en el área de gestión, de un consultor y de un directivo; a medida que se avanza por una cualquiera de las vías, parece que la capacidad para saltar a las otras dos queda disminuida debido a hábitos adquiridos capacitantes en unos terrenos e incapacitantes en otros.

Cuando se critica el hábito de algunas empresas de desprenderse del personal con mayor experiencia y preferir jóvenes con poca o nula experiencia, se está partiendo de un principio que, según en qué terrenos, podría ser falso y que podríamos enunciarlo como sigue: *El conocimiento acumulado es valioso.*

En terrenos que evolucionan muy rápidamente, el conocimiento acumulado es una rémora para adquirir nuevo conocimiento; la consecuencia es que se prefiere gente que no necesite desaprender sino que adquiera el nuevo conocimiento como una segunda naturaleza, naturaleza que en su momento podrá representar un problema repitiéndose el ciclo; puede,

por tanto, criticarse una conducta impresentable desde el punto de vista social y consistente en tratar como *Kleenex* a las personas de la empresa pero, desde el punto de vista de gestión de la incompetencia tiene, lamentablemente, perfecto sentido.

Como se indicaba al principio, ésta es una posible línea de actuación que ya existe en el nivel intuitivo pero que elaborados modelos de competencias han ignorado en su concepción; este artículo tiene como única finalidad mostrar que ahí hay un terreno interesante y que puede merecer la pena seguirlo; a pesar de esto, de forma inevitable, se piensa en posibles respuestas; ruego las disculpas de cualquiera que pueda pensar que se trata de una idea poco madurada, especialmente porque tiene razón, pero en lo que pueda servir, ahí va una alternativa de acción:

Cuando se plantea la adquisición de un determinado nivel en una competencia, sería interesante establecer, al mismo tiempo, la *contracompetencia* o *vacuna* que pudiera servir para minimizar los efectos negativos de la adquisición; un ejemplo puede ilustrar esta idea:

Los estudiosos de la seguridad suelen quejarse de que la evolución tecnológica no es utilizada para mejorar los niveles de seguridad sino que, conservando los existentes, empujan un poco más allá los límites del sistema; por ejemplo, un GPS (sistema de navegación por satélite) está hoy prácticamente al alcance de todos los bolsillos; una vez que se ha popularizado el GPS ¿no se ha producido, en paralelo, una disminución en la capacidad para navegar utilizando una brújula? A su vez, cuando se inventó la brújula, Tomás Moro se quejaba amargamente de los líos en que se metían los marinos de su época por haber dejado de usar otras alternativas.

La *contracompetencia* en este caso podría ser introducida de una forma sencilla: Durante la enseñanza del manejo del aparato de que se trate, podría introducirse como elemento obligatorio la actuación ante una avería del mismo; afortunadamente, en algunos terrenos se actúa así aunque la motivación por el aprendizaje no suele ser muy elevada y cuando llega el momento de hacer uso del mismo puede ser tarde.

Merece la pena hacer notar que en los ejemplos anteriores se mencionaban generaciones sucesivas de conocimientos válidos para el mismo objetivo y que, salvo en lo relativo a la seguridad de mantener un sistema alternativo, podríamos decir razonablemente que un sistema deja obsoleto al anterior, razón de la escasa motivación para aprenderlo; sin embargo, hay ocasiones en que ni siquiera hablamos de generaciones sucesivas sino de capacidades necesariamente concurrentes.

¿Podría hacerse una especie de psicodrama donde uno interpretase los papeles de otros con su punto de vista? ¿Podría hacerse algo tan atípico como cruzar incentivos entre áreas en conflicto? ¿Qué ocurriría si un directivo de Marketing tuviera su salario variable condicionado al cumplimiento de objetivos del financiero y viceversa? Es frecuente que parte del salario variable vaya vinculado a los objetivos globales pero ¿qué ocurriría si forzásemos la contradicción de esta forma?

El ejemplo muy usado por Drucker de la empresa concebida como una orquesta es muy significativo; todos contribuyen a tocar la misma pieza que, además, todos conocen y el

valor de la ejecución (competencia) es completamente inseparable de la adecuación del momento, lo que implica conocer la parte de los demás; la hiperespecialización, los incentivos específicos y a corto plazo y una extrema miopía en la aplicación de sistemas de competencias, olvidando la parte de las incompetencias, lleva a muchas organizaciones a centrarse en la ejecución olvidando si el momento para la misma es adecuado y perdiendo la idea de conjunto.

Como ejemplo final, en una de las obras de los hermanos Marx se encontraba Groucho, con su inevitable puro, de rodillas y en plena declaración de amor; uno de sus hermanos, en una improvisación y como modelo aparentemente opuesto a lo indicado en el párrafo anterior, gritó entre bastidores: *¡Viene el hombre de la basura!* El irrepetible Groucho, haciendo una pausa en la declaración, gritó: *¡Que deje dos bolsas!*

Evidentemente, si hablásemos de *Lo que el viento se llevó* y de una declaración protagonizada por Clark Gable y Vivien Leigh, un incidente así podría haber llevado poco menos que al fusilamiento a su protagonista; tratándose de los hermanos Marx, es fácil suponer el grado de seriedad de la escena protagonizada por Groucho; así, la intervención de su hermano tiene un doble sentido; por una parte, la captación plena del ambiente de la obra y, por otra parte, un juego entre *insiders* destinado a provocar y poner en un aprieto a su hermano.

¿Podríamos intercambiar a los protagonistas de ambas obras? ¿Es fácil imaginar a Groucho en un papel de Clark Gable y viceversa? Difícilmente; tanto la imagen de ambos por su trayectoria como las incompetencias adquiridas por cada uno de ellos se lo impediría; podría decirse que es esa especialización la que conduce a la excelencia en el desempeño mediante una gran calidad de ejecución aunque limite otras opciones; sin embargo, son muchas las situaciones, especialmente en la actividad de gestión, donde la excelencia en el desempeño queda mejor definida por la oportunidad en la ejecución que por su calidad; es en estos casos donde es, como mínimo, tan importante gestionar las incompetencias como gestionar las competencias.