



S

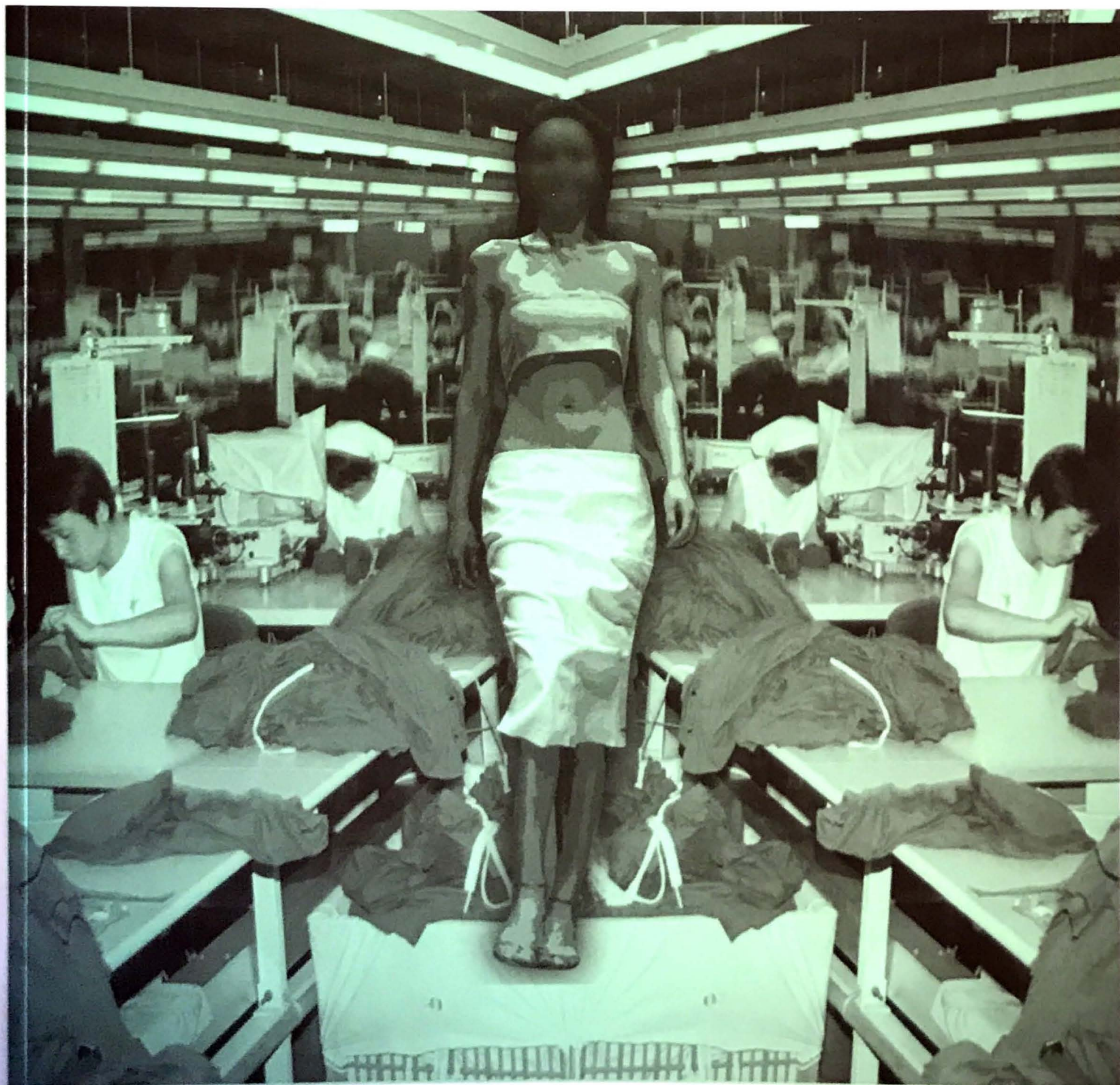
T

59

SOCIOLOGÍA DEL TRABAJO
NUEVA ÉPOCA / PRIMAVERA 07

SIGLO
XXI

MODA Y MAQUILA





Utilización de las competencias como herramienta de gestión de recursos humanos

Las auxiliares de enfermería

Matilde Massó *

1. Introducción

A lo largo de la década de los años ochenta la noción de competencia comienza a aparecer con insistencia en el vocabulario gerencial así como en numerosas investigaciones centradas en el estudio de las transformaciones de los procesos productivos y las nuevas prácticas de gestión de la mano de obra.

Asociada a las prácticas que buscan la implicación de los trabajadores/as para la consecución de los objetivos de la actividad profesional, la utilización de la competencia como herramienta de gestión introduce nuevas formas de evaluación de la contribución productiva de la fuerza de trabajo.

El presente artículo presta una atención especial a un conjunto de prácticas *manageriales* que toman la noción de competencia como elemento estructurante de la gestión de los recursos humanos. El es-

* Profesora de la Universidad Autónoma de Barcelona, Departamento de Sociología, Grup d'Estudis Sociològics de la Vida Quotidiana i el Treball. Edificio B, 08193 Bellaterra (Barcelona). Correo electrónico: matilde.massó@uab.es.



tudio de caso que se presenta se fundamenta en una investigación realizada en un hospital de Cataluña¹ en el que se lleva implantando desde el año 2000 un modelo de incentivación y promoción basado en la evaluación de las competencias y los méritos formativos para el conjunto de todas las categorías laborales. En el caso de las auxiliares de enfermería del servicio de esterilización estudiado, estas prácticas han comportado numerosas implicaciones en las relaciones sociales de trabajo. Estas implicaciones, así como sus efectos en la definición de la relación salarial, constituyen el centro de atención del presente artículo.

En el primer apartado se analizan diversas aproximaciones al estudio de las competencias en el trabajo, haciendo especial hincapié en las dimensiones cambio, convergencia y continuidad que dicho concepto introduce con respecto al de cualificación. Nuestra tesis central cuestiona la idea de una ruptura entre ambos conceptos y los modelos gestionarios y organizativos a los que cada uno de ellos hace alusión. En el segundo apartado se presentan las diferentes prácticas de gestión basadas en la noción de competencia, que han sido implementadas para el caso de las auxiliares de enfermería de un servicio hospitalario. Se analizan los efectos de dichas prácticas en el campo de las relaciones sociales de trabajo y en la definición del intercambio salarial. Finalmente, en la tercera parte, se presentan las conclusiones, en las que se subraya el conjunto de procesos sociales que subyacen a la jerarquización, identificación y evaluación de las competencias, al tiempo que se plantea un balance de los aspectos novedosos que la utilización de este concepto aporta con respecto a la noción de cualificación.

2. Las competencias en el trabajo, aproximaciones y elementos de debate

A lo largo de la década de los años ochenta la noción de competencia es considerada, en numerosas aportaciones realizadas en el ámbito académico, como punto de partida para estudiar los cambios en los procesos de trabajo y en el contenido de las cualificaciones. Las diver-

¹ Investigación realizada en el marco del proyecto DGICYT, contrato SEC 2001-2543, desarrollado por el grupo QUIT (Grupo de Estudios Sociológicos de la Vida Cotidiana y del Trabajo) de la Universidad Autónoma de Barcelona.

sas aproximaciones al concepto de cualificación realizadas en este periodo constatan el uso frecuente del término *competencia*, sintetizado en el tríptico “saber, saber-hacer y saber-estar”, utilizado frecuentemente como un índice de cambio de los procesos productivos en su dimensión técnica y organizativa.

De esta manera, frente a las tesis pesimistas relativas a la descualificación, predominantes en la década de los años setenta, encontramos, en esta fecha, una pluralidad de enfoques que responden al intento de ampliar el campo de análisis de la cualificación. A modo de ejemplo, esta ampliación se realiza bien sea introduciendo en la definición de este concepto la referencia a las nuevas exigencias productivas en términos de competencias —véase Adler, 1987; Adler y Boris, 1988—; bien sea proponiendo una aproximación a dicho concepto en tanto que construcción social que integra múltiples dimensiones, de entre las cuales la relativa al reconocimiento de las competencias adquiere una especial importancia —véase Paradaise, 1987; Reynaud, 1987.

En el periodo siguiente, la década de los años noventa, la misma noción de competencia aparece asociada, fundamentalmente en la literatura *managerial*, a un modelo de cambio, “el modelo de la competencia”, relativo a un conjunto de prácticas en materia de organización del trabajo y gestión de los recursos humanos, que a su vez viene a contraponerse al denominado “modelo de la cualificación” basado en la utilización de la noción de puesto de trabajo como concepto estructurante de la organización del trabajo.

En el presente apartado se analiza, desde diferentes ópticas, la significación y supuesta coherencia del “modelo de la competencia”—empezando por considerar su núcleo central, el concepto de competencia— en contraposición al “modelo de la cualificación”, teniendo en cuenta los rasgos característicos y diferenciadores de cada uno de ellos, y tratando de señalar las consecuencias de su puesta en práctica para el conjunto de los trabajadores/as.

2.1. El debate en torno a la definición del concepto de competencia

La noción de competencia se sitúa en el centro de discursos y usos disciplinarios diversos: las ciencias cognitivas, la psicología del aprendizaje, la sociología del trabajo y de la educación, el derecho, etc. La difusión de este concepto de unos campos científicos a otros, su ca-

rácter “nómada” (Stengers, 1987), se muestra en la multiplicidad de definiciones, usos y adaptaciones que sugiere.

En el ámbito que nos ocupa, la sociología del trabajo, las propuestas de definición de la noción de competencia son diversas. A continuación se presentan algunas de estas definiciones, las más abundantemente citadas en la literatura sociológica, al tiempo que se apuntan algunas de las problemáticas más significativas que surgen al abordar dicho concepto desde una perspectiva sociológica.

En primer lugar, Maurice de Montmollin define la competencia como “conjuntos estabilizados de saberes y saber hacer, de conductas tipo, de procedimientos *standard*, de tipos de razonamiento que pueden ser puestos en práctica sin un nuevo aprendizaje, y que sedimentan y estructuran los adquiridos de la historia profesional: permiten la anticipación de fenómenos, lo implícito en las instrucciones, la variabilidad en las tareas” (1986, p. 122).

Si bien la propuesta de Montmollin (*ibid.*) recoge los contenidos elementales que constituyen las competencias y que frecuentemente se sintetizan en el denominado tríptico “saber (conocimientos adquiridos aplicados), saber-hacer (aptitudes) y saber estar (actitudes o comportamientos)”, su definición carece de la referencia a la efectividad de la puesta en práctica de estas capacidades. Las definiciones siguientes apuntan a esta dirección.

En segundo lugar, Levy-Leboyer define las competencias como “repertorios de comportamiento que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace más eficaces en una situación determinada. Estos conocimientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo e igualmente en situaciones *test*. Ponen en práctica de forma integrada aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos. Las competencias representan un trazo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para llevar a cabo misiones precisas” (2002, p. 54).

La tercera definición de competencia incide especialmente en la capacidad de movilización de conocimientos y cualidades ante una dificultad o problemática concreta (Barcet *et al.*, 1985; Mandon, 1990). Más específicamente, Mandon define dicho concepto como “el saber movilizar conocimientos y cualidades para hacer frente a un problema dado. Dicho de otra manera, las competencias designan conocimientos y cualidades puestas en acción” (1990, p. 3). De esta manera, las competencias relevantes serían las de tipo transversal —como por ejemplo la capacidad de toma de iniciativa, de resolver problemas o de trabajar en equipo— y las asociadas a una visión global del pro-

ceso de trabajo, más allá de las habilidades específicas de carácter técnico asociadas a un puesto de trabajo (Castillo *et al.*, 2000).

Ahora bien, esta serie de capacidades a las que aluden las definiciones precedentes es susceptible de remitir a un listado infinito, incluso, como indica Lichtenberger (1999), su combinación podría dar lugar a la identificación de competencias suplementarias añadiéndose a las otras. Esta cuestión remite al problema de la codificación del trabajo y a la construcción de referenciales de competencias que constituyen el punto de partida de valorización de las mismas. La visibilidad de las competencias depende, en definitiva, de las condiciones en las que estas son explicitadas, medidas y, especialmente, de la manera en que estas son valorizadas, es decir, “cualificadas”.

El debate entre las concepciones “sustancialistas” y “relativistas” de la cualificación (Campinos-Dubernet y Marry, 1986), y en concreto la propuesta de Pierre Naville (1956, 1963, 1965) tendente a resaltar el carácter construido y cambiante en el espacio y tiempo de dicho concepto, constituye una apuesta pertinente a la hora de abordar la noción de competencia desde una perspectiva sociológica: la competencia —como la cualificación— es el resultado de una apreciación parcial y sintética de un amplio ámbito de capacidades en un espacio social dado (Lichtenberger, 1999). Dicha apreciación, susceptible de resultar en una clasificación (y/o calificación) de los trabajadores/as en función de sus competencias, no reposa en criterios objetivos, sino que responde a procesos sociales por los que estas competencias son jerarquizadas, identificadas, medidas y evaluadas.

En efecto, la apreciación de las competencias se realiza, en primer lugar, *individualmente*. Ello comporta una personalización en los métodos de evaluación del trabajo, que claramente sitúa a los usos gestionarios de la noción de competencia en una tendencia a la *individualización de las relaciones laborales*, fuera del espacio regulado por la negociación colectiva.

En segundo lugar, dicha apreciación no se lleva a cabo más que en *situación real*, lo que supone numerosas dificultades en cuanto a la valorización y reconocimiento efectivo de las competencias movilizadas. Si las competencias no se aprecian en sí mismas sino a través de la acción, y si el resultado de esta acción no agota las competencias puestas en juego por el individuo, ¿qué relación se establece entre las competencias del individuo y las *performances* por la que estas se manifiestan?, ¿y entre la acción y la medición de las competencias?



Por su parte, la propuesta de Zarifian (1999), que en cierta medida podría calificarse de optimista, subraya que la actualidad de la competencia con respecto a la cualificación reside no sólo en el hecho de que la movilización de determinadas competencias hayan tomado importancia para el conjunto de los niveles profesionales, sino también, y sobre todo, en el hecho de que el empleador/a espera que estas competencias sean movilizadas *de otra manera*. Y esta *otra manera* es la que hace alusión, para el autor, a una supuesta “nueva relación social” fundada en la iniciativa y la corresponsabilidad.

La definición de competencia propuesta por Zarifian (1999) recoge precisamente esta idea, basada no en una propuesta sobre la naturaleza de la competencia, sino en la relación social y el aspecto situacional que esta informa:

La competencia es la toma de iniciativa y responsabilidad del individuo sobre situaciones profesionales a las cuales es confrontado [ibid., p. 70].

La competencia es una inteligencia práctica de situaciones que se apoya sobre conocimientos adquiridos y los transforma con tanta más fuerza cuanto la diversidad de situaciones aumenta [ibid., p. 74].

El acento que el autor pone en la toma de iniciativa y de responsabilidad sintetiza la idea de una actitud social y un funcionamiento organizativo nuevos. En contrapartida, son diversos los medios y las condiciones que la empresa ha de redefinir y ofrecer para hacer efectivo el desarrollo de las competencias. Entre otros pueden apuntarse los siguientes:

- La toma de responsabilidad se ha de acompañar de una verdadera delegación de confianza por parte de los cuadros.
- A su vez, se han de proporcionar los medios necesarios y las garantías que permitan al trabajador/a asumir dominios de responsabilidad efectiva.
- El desarrollo de tal perspectiva conlleva la necesidad de definir los compromisos recíprocos de los trabajadores/as con respecto a las *performance* que han de desempeñar, y de los cuadros sobre las condiciones de realización de las mismas.

Ahora bien, diversos autores se muestran críticos con la discrecionalidad empresarial que supone la utilización de la competencia en el ámbito del trabajo. Como indica Reynaud (2001), la idea de un “nuevo compromiso social” con respecto a la *performance* productiva,

basado en la responsabilidad, la iniciativa y la automotivación, comparte el sueño de una antigua utopía capitalista: la conversión del trabajador/a en un “subempresario” de su propia mano de obra.

En efecto, la competencia parece reducir la relación de empleo a la redefinición del “valor de uso local” (Rolle y Tripier, 1978) de la fuerza de trabajo reduciendo, al mismo tiempo, su valor de cambio a un juicio vertical sobre la utilidad social de las competencias del trabajador para la empresa. Las dificultades prácticas encontradas a la hora de identificar las competencias desarrolladas en un determinado proceso de trabajo apuntan en esta dirección: la identificación no puede derivarse mecánicamente del contenido del trabajo, ni tan sólo, como afirma Paradaise (1987), dicha identificación responde a un calco de las “verdaderas cualidades de los trabajadores/as”, sino, en todo caso, a un juicio de valor de aquellas cualidades y competencias consideradas útiles para la empresa.

2.2. La “lógica de las competencias”: una herramienta de gestión managerial

Bajo el epígrafe “modelo de competencia” o “lógica de la competencia” diversos autores (Bellier, 2000; Dietrich, 1999; Dubar, 1996; Paradaise y Lichtenberger, 2001; Reynaud, 2001; Zarifian, 1999; etc.) aluden a un conjunto de prácticas en materia de gestión de recursos humanos, basadas en la evaluación individualizada de las competencias, la implicación de los asalariados/as y la descentralización del *management*².

El “modelo o lógica de la competencia” se presenta como una gestión integrada de los recursos humanos en coherencia con la gestión estratégica de la empresa (Brunet y Belzunegui, 2003). Este modelo, que se enmarca en lo que pueden denominarse las “nuevas formas de gestión de la fuerza de trabajo”, toma la noción de competencia como elemento estructurante de las diversas prácticas de gestión de los recursos humanos.

² En el artículo «Compétence, organisation du travail et confrontation sociale» Lichtenberger considera la utilización de la competencia como algo más que una herramienta *managerial*: “L’on ne peut aujourd’hui que mesurer l’ampleur des transformations à accomplir. Ce qui apparaît souvent comme un problème localisé de gestion, notamment du personnel, implique une reconstruction beaucoup plus large des repères sociaux” (1999, p. 105).

En la *literatura managerial*, el “modelo de la competencia” se presenta como una herramienta al servicio de los objetivos de racionalización de la empresa, que apunta a superar las rigideces de la organización taylorista del trabajo, por la vía de fomentar, supuestamente, el compromiso, la iniciativa y la responsabilidad de los trabajadores/as (Dietrich, 1999; Paradaise y Lichtenberger, 2001; Zarifian, 1999). De esta manera, el modelo de la competencia se asocia frecuentemente a un discurso de superación del taylorismo, y que su vez se reviste de etiquetas como una “revolución *managerial*” (MEDEF, 1999) o una “revolución del trabajo” (Giorgini, 2000).

Apoyándose frecuentemente en un discurso sobre las bondades de tal modelo en el trabajo y el trabajador/a, el “modelo de la competencia” se legitima afirmando la importancia del factor humano de las empresas, que en la teoría, y no sin una cierta contradicción cuando consideramos la precarización del empleo, pasa a ser considerado como un elemento clave de la competitividad y la eficiencia productiva.

Tal y como hemos comentado anteriormente, el “modelo de la competencia” se presenta en coherencia con la gestión estratégica de la empresa. En términos de diseño de tal modelo, ello implica especificar, en primer lugar, las misiones asociadas a cada puesto de trabajo con el fin, en un segundo momento, de determinar aquellas competencias asociadas a un desempeño superior de cada puesto. Posteriormente, y en función de la identificación de las competencias clave seleccionadas —asociadas a la garantía de consecución de los objetivos de la empresa—, se planifican las distintas prácticas de gestión del empleo: selección y contratación, planes de carrera, remuneración, formación, etc. La figura 1, que presentamos a continuación, resume este proceso:

FIGURA 1. El modelo de la competencia en la empresa, aspectos generales del diseño



Fuente: Elaboración propia.

* PT: Puesto de trabajo.



El aspecto central del “modelo de la competencia” reside, por tanto, en los procesos de *identificación* y *evaluación* de las competencias esperadas por parte de la empresa. El proceso de evaluación se realiza de manera personalizada entre el trabajador/a y el superior/a jerárquico, siendo sus resultados determinantes a la hora de materializar su remuneración, promoción, planes de formación, etc. De esta manera, a diferencia de la noción de cualificación, la competencia remite al carácter fuertemente personalizado de los criterios de reconocimiento, que deben permitir recompensar a cada uno según la intensidad de su compromiso subjetivo y sus capacidades cognitivas para comprender, anticipar y resolver los diversos problemas en el trabajo (Dubar, 1996).

Retomando lo que apuntábamos en la introducción de este apartado, el “modelo de la competencia” se contraponen frecuentemente al “modelo de la cualificación” caracterizado por la utilización del puesto de trabajo como concepto estructurante de la organización del trabajo y la gestión de los recursos humanos (Bellier, 2000; Paradaise y Lichtenberger, 2001; Zarifian, 1999). A pesar de que la mencionada contraposición se realiza sin tener en cuenta la diversidad de configuraciones que adopta cada modelo —diversidad que requiere una aproximación fundamentada empíricamente—, esta resulta significativa para sintetizar el cambio que introduce la utilización de la competencia como eje central de las políticas de recursos humanos y de la organización del trabajo.

A continuación presentamos un esquema —véase el cuadro 1 en página siguiente— que recoge las ideas más importantes que supone el modelo de la competencia con respecto al de la cualificación.

Como se observa en el cuadro, “modelo de la cualificación” se asocia a un modelo social, de carácter fordista, regulado por los agentes sociales a través de la negociación colectiva, y normado y prescrito por la propia organización del trabajo (Martín Artiles y Köhler, 2005). Por su parte, el “modelo de la competencia” se define a partir de la gestión de los recursos humanos, sin la intervención del sujeto colectivo y, por tanto, sin regulación, lo que lo sitúa claramente en la línea de la individualización de las relaciones laborales.



CUADRO 1. “Modelo de la competencia” versus “modelo de la cualificación”

	Modelo de la cualificación	Modelo de la competencia
Organización del trabajo	Lógica organizativa y gestiona-ria basada en el puesto de trabajo	Basada en las competencias requeridas y los resultados asociados al desempeño
	Progresión sistemática basada en la antigüedad (lógica de grado)	Reconocimiento al mérito individual
Exigencias a los trabajadores/as	Control de la ejecución Control externo	Control de los resultados Interiorización de las formas de control (responsabilización)
	Subordinación y asilamiento	Autonomía e interdependencia
	Exigencias de movilización de competencias centradas en los cuadros	Exigencias de movilización extendidas a toda la escala profesional, via dispositivos de evaluación individual
Relación salarial	Impersonalidad de las reglas de evaluación	Personalización de las reglas de evaluación
	Criterios de evaluación externos a la situación de trabajo, negociadas colectivamente	Normas de evaluación vinculadas a la situación de trabajo

Fuente: Elaboración propia.

2.3. ¿De la cualificación a la competencia?

El examen de las nociones de cualificación y competencia constituye un amplio debate que afecta a los campos de la formación, la organización del trabajo y las prácticas de gestión de los recursos humanos.

En el apartado anterior hemos examinado algunos de los factores que configuran lo que se viene denominando el “modelo de la competencia” o “lógica de la competencia” que desde finales de la década de los años ochenta hasta la actualidad aparece con insistencia en la literatura *managerial* y sociológica.

Hemos considerado el “modelo de la competencia” fundamentalmente como un modelo de gestión integrada de recursos humanos basado en:

- una gestión estratégica de empleos y competencias;
- nuevas prácticas de reclutamiento: fuerte selectividad en los procesos de selección favorecida por las altas tasas de paro de larga duración;
- un nuevo tipo de movilidad interna: fundada ya no en la misma “automaticidad” de la progresión por antigüedad a través de escalones verticales, sino en la evaluación de competencias y resultados asociados al desempeño individual;
- nuevos sistemas de remuneración basados en la evaluación de competencias;
- la insistencia en la responsabilidad y la toma de iniciativa de los asalariados.

Ahora bien, la contraposición entre ambos modelos organizativos y de gestión del empleo no implica necesariamente interpretar las relaciones entre los conceptos de cualificación y competencia en una lógica de sustitución de un concepto por otro.

El examen de las transformaciones de los sistemas de clasificación en España muestra que la noción de cualificación introduce directa o indirectamente una clara referencia a la noción de competencia: ya sea explícitamente mediante criterios como la autonomía, la iniciativa y la responsabilidad, ya sea indirectamente mediante lo que se denominan las competencias de segundo plano³ garantizadas por la formación, el diploma o la experiencia.

En consecuencia, si bien los sistemas de clasificación constituyen las referencias colectivas en función de las que jerarquizar funciones y salarios, la introducción de “criterios de competencias” en los sis-

³ Las competencias de segundo plano son aquellas transmitidas implícitamente en el sistema educativo. Según Zarifian (1999) el sistema educativo no sólo asegura la transmisión de conocimientos formalizados, sino también de competencias: dominio de razonamientos abstractos, capacidad reflexiva, autodisciplina, etcétera.



temas de clasificación no significa la eliminación de la noción de cualificación, sino en todo caso la modificación los criterios de encuadramiento profesional según una tendencia de carácter más flexible.

En este sentido podemos afirmar que la supuesta sustitución de una noción por otra parece ser más ideológica o tendenciosa que no real. Como afirma Alaluf, “los diversos discursos sobre la movilización de los trabajadores según competencias, lejos de descubrir una pretendida afirmación de un vínculo natural entre el trabajador y su trabajo, individualizan y naturalizan los resultados clasificatorios de las relaciones salariales” (2003, p. 93).

Siguiendo a Bellier (1998) la novedad que introduce la noción de competencia no reside tanto en el objeto y naturaleza de esta noción como en el tipo de relación individuo/trabajo/organización que implica su empleo, es decir, su utilización como herramienta de gestión.

Tal y como venimos observando, la contraposición entre las nociones de competencia y cualificación no se refieren tanto a la consideración de ambos conceptos como a los modelos de gestión y regulación a los que se asocian uno y otro.

Mientras que el modelo de la cualificación se asocia a la estabilidad de la relación formación/antigüedad/puesto negociada colectivamente, y a partir de la cual deduce el salario, el modelo de la competencia reposa en lo que podríamos denominar un régimen de movilización diferente, que llama a la evaluación personalizada de la implicación de los trabajadores/as.

Con todo, como indican Paradaise y Lichtenberger (2001), el análisis de estos modelos requiere más que una construcción abstracta realizada a partir de la generalización de una serie de características relativas a sectores industriales muy concretos, un examen de las prácticas efectivas basadas en la observación empírica.

De esta manera, cabe señalar la ausencia de homogeneidad en lo que se viene denominando “modelo de la cualificación” y “modelo de la competencia”, y la imposibilidad de definir una forma “pura” de cada uno de ellos. En lo que respecta al “modelo de la cualificación”, este se constituye fundamentalmente a partir de las características de la gran industria con mercados internos de trabajo, de ahí las dificultades de extrapolarlo al conjunto de las empresas.

En lo que respecta al “modelo de la competencia” su materialización depende, fundamentalmente, del sistema de remuneración empleado, de los segmentos de trabajadores “afectados” por tal modelo

de gestión, y del alcance de las transformaciones organizativas que acompañan la puesta en práctica de tales dispositivos de gestión, como, por ejemplo, la redefinición de los distintos puestos de trabajo siguiendo una tendencia más flexible.

Con todo, y aun a pesar de la diversidad de ambos modelos, en términos generales, podemos afirmar que en contraste con la lógica de la cualificación, el modelo de la competencia introduce un referente claramente *individualizante* en la constitución de las jerarquías profesionales y salariales, que autores como Mateo Alaluf leen en clave de una “naturalización de las estratificaciones sociales” (2003, p. 100), que viene a invisibilizar el carácter social y político constitutivo de los procesos de segmentación social.

3. Un modelo de evaluación profesional basado en las competencias

El caso que presentamos a continuación se centra en el análisis de la implementación, en un centro hospitalario de titularidad pública, de un modelo de promoción e incentivación salarial basado en la evaluación de las competencias y de los méritos formativos.

Si bien el caso estudiado no es representativo de lo que hemos denominado un modelo de gestión integral por competencias —en el sentido de que dicho concepto no estructura formalmente la totalidad de las políticas de gestión de los recursos humanos—, es notable la centralidad que este concepto viene adquiriendo, progresivamente, en el discurso y en las prácticas gestionarias del hospital objeto de estudio.

Nuestras observaciones muestran que la gestión de las competencias es generadora de lógicas antagonistas referidas fundamentalmente a la conciliación entre lo individual y lo colectivo, el corto y el largo plazo. La gestión de estos antagonismos otorga un nuevo rol a los mandos intermedios encargados de garantizar la “paz social” a nivel cada servicio o unidad al tiempo que muestra algunos de los efectos no esperados de un tipo de gestión flexible de los recursos humanos cuya formalización, en el caso español, es novedosa.



3.1. *El modelo de desarrollo profesional: ¿reconocimiento del trabajo real o gestión flexible de la fuerza de trabajo?*

El denominado “modelo de desarrollo profesional e incentivación de los grupos C, D, y E”⁴ —que en adelante denominaremos “desarrollo profesional”— constituye un sistema de promoción e incentivación salarial basado en la evaluación de la profesionalidad de los trabajadores/as y centrado, particularmente, en la evaluación de las competencias y de los méritos formativos. Dicha evaluación tiene como resultado una clasificación de los trabajadores/as en tres niveles, siendo la puntuación procedente de la evaluación de las competencias la que determina el nivel final que corresponde a cada trabajador/a.

A su vez, cada nivel se corresponde con una incentivación salarial específica. En el caso de las auxiliares de enfermería, pertenecientes al grupo D, y que constituyen el objeto de nuestra atención, la evaluación de las competencias consta de una evaluación realizada por el mando jerárquico, que suma el 70% de la puntuación final en competencias, y una autoevaluación que suma el 30% restante.

Origen y antecedentes del modelo: una antigua reivindicación de los técnicos superiores y medios en sanidad

El “modelo de desarrollo profesional” surge como una propuesta sindical, no exenta de aspectos conflictivos, realizada por el comité de empresa del organismo que gestiona el centro hospitalario objeto de estudio, que en adelante denominaremos Instituto Sanitario para mantener el anonimato. Dicha propuesta tiene como antecedente inmediato la implantación, por parte de la dirección del Instituto, de la llamada “carrera profesional” para técnicos superiores y medios en sanidad (médicos y enfermeras), implantada mediante convenio colectivo a finales de los años noventa.

La carrera profesional para los grupos de médicos y enfermeras nace a raíz de las reivindicaciones de las organizaciones corporativas de ambos grupos a nivel estatal (colegios y sindicatos de médicos y

⁴ El grupo C engloba a técnicos en laboratorio, anatomía, radiodiagnóstico y administrativos. El grupo D engloba a auxiliares de enfermería, objeto de nuestra atención, y auxiliares administrativos. Finalmente el E constituye una categoría a extinguir formada por los llamados operarios.

enfermeras) para conseguir un mayor reconocimiento de los esfuerzos formativos, la responsabilidad y la experiencia de aquellos profesionales que, por razones funcionales, tienen pocas posibilidades de promocionar salarial y funcionalmente (*Diario Médico*, 1999; Domínguez-Alcon, 1990). Al respecto, cabe señalar que los hospitales catalanes asociados a la XHUP (Red Hospitalaria de Utilización Pública), han sido pioneros en la implantación de la carrera profesional al regularla por convenio en 1998.

Por otro lado, siguiendo el análisis de Meseguer (2004), la implantación y el diseño concreto que ha adoptado la carrera profesional pueden ser interpretados como un modelo de gestión acorde con la flexibilización creciente en lo que respecta a las relaciones entre el puesto de trabajo ocupado y las aptitudes del trabajador/a que realiza las tareas asociadas a dicho puesto. A su vez, dicho modelo se ajusta a la tendencia a introducir, en la sanidad pública, mecanismos de gestión propios de las empresas privadas⁵. Esta interpretación, si bien es más acorde con la aproximación realizada precedentemente al modelo de gestión por competencias, exigiría para el caso del sector sanitario público una exploración empírica más en profundidad de los cambios que se están produciendo en la profesión enfermera y médica, y que evidentemente excede las intenciones de este artículo.

Retomando el caso de las auxiliares de enfermería, el modelo de “desarrollo profesional” surge, como hemos señalado, como una reivindicación del comité de empresa de extender el sistema de incentivación propuesto para médicos y enfermeras al resto de categorías o grupos profesionales. En definitiva, desde los sindicatos, el modelo de “desarrollo profesional” se planteaba como una reivindicación dirigida a la dirección del Instituto de aplicar un trato igualitario a todas las categorías profesionales en materia de valoración de las competencias desarrolladas en el trabajo, de la formación adquirida y de su reconocimiento a través de la incentivación salarial.

⁵ La reforma de la administración sanitaria catalana, que se produce fundamentalmente a mediados de la década de los años ochenta y a principios de los años noventa, se caracteriza, fundamentalmente, por el desarrollo un modelo de gestión indirecta y provisión mixta basado en los principios básicos de la gestión empresarial de carácter privado. En el caso del centro hospitalario estudiado, prueba de ello es la implantación de los planes de empresa en la década de los años ochenta y de los planes estratégicos en la década de los años noventa, que desarrollan un modelo de gestión por objetivos y marcan los principales ejes que han de guiar la “política de oferta” de los servicios.



El proceso de implantación del modelo de desarrollo profesional en el caso estudiado

La elaboración del documento que regula los distintos parámetros que conforman el "desarrollo profesional" comenzó a mediados de los años noventa, período en el que por parte de la dirección del Instituto Sanitario el modelo de la carrera profesional ya estaba prácticamente diseñado, aunque todavía no implantado por convenio. En esta fecha, los sindicatos comienzan a trabajar en la propuesta de elaborar un sistema de incentivación análogo al de los médicos y enfermeras, y aplicado al resto de categorías profesionales.

En el convenio de 1997-1999, en el que ya las carreras de técnicos superiores y medios en sanidad estaban en marcha, los sindicatos consiguen, tras un difícil período de negociación, introducir un artículo, que no se desarrolla, en el que se menciona únicamente: "Acuerdo de desarrollo profesional e incentivación para los grupos profesionales C, D y E". Dicha entrada constituyó un primer paso para comenzar a trabajar en el diseño del documento.

Tras el rechazo por parte la dirección de Recursos Humanos del documento provisional presentado por los sindicatos en el que se contemplaban los parámetros principales del "desarrollo profesional", elaborado según los cánones del modelo de carrera profesional para médicos y enfermeras, la dirección del Instituto contrató a una consultoría privada para la identificación de las competencias clave asociadas a cada puesto de trabajo.

La empresa consultora se encargó de organizar el proyecto en el que también participaron representantes de sindicatos y de distintas categorías profesionales. El trabajo realizado por la consultoría consistió, en primer lugar, en la descripción de todos los puestos de trabajo asociados a las categorías C, D y E. En segundo lugar, se agruparon los diferentes puestos de trabajo en diversas familias con responsabilidades similares (familias A, B, C, D). Finalmente, y a través de un "panel de expertos", se identificó el perfil de los distintos puestos de trabajo agrupados en cada una de las familias. Dicho perfil incluía una parte curricular, referida a los requisitos mínimos de formación para obtener el puesto, y una serie de competencias clave, con sus correspondientes indicadores, asociadas a cada puesto.

El proceso de evaluación y reconocimiento de las competencias

Una vez identificado el "perfil" de competencias asociado a cada puesto de trabajo, la empresa elaboró un cuestionario de siete competencias y doce indicadores, que es el que se utiliza actualmente para evaluar a todos los trabajadores y trabajadoras incluidos en los grupos C, D y E. En dicho cuestionario, las competencias seleccionadas por la empresa son, por tanto, las mismas para el grupo de auxiliares de enfermería (tanto de planta como del servicio de esterilización o laboratorios), auxiliares administrativos, administrativos, técnicos y operarios.

Como hemos apuntado en el apartado dedicado a la definición de la noción de competencia, tanto la identificación como la evaluación de las mismas exigen el conocimiento directo de la manera de desempeñar la actividad profesional. En el caso hospitalario, dicha evaluación se ha realizado por parte del mando jerárquico directo, que no comparte el mismo espacio físico de trabajo que las trabajadoras evaluadas ni mantiene una relación profesional específica con las mismas, excepto en casos puntuales, lo que dificulta el conocimiento efectivo de la manera en que se afrontan las diversas situaciones profesionales.

En este sentido, no es de extrañar que el ajuste entre las competencias más relevantes que pueden identificarse en un análisis sociológico⁶ y aquellas seleccionadas y evaluadas por la empresa manifieste una correspondencia "débil" que se reafirma cuando tenemos en cuenta los factores apuntados precedentemente. ¿Podemos entonces afirmar que el modelo de evaluación de las competencias supone el reconocimiento del trabajo real o efectivo?

Parece evidente que los conceptos de trabajo (como tarea realizada) y actividad no comparten la misma naturaleza que el concepto de competencia. Las competencias se manifiestan a través de la acción realizada, pero no constituyen la acción en sí, sino el conjunto y combinación de los conocimientos, aptitudes y actitudes puestos en práctica para desarrollar tal acción, de tal manera. En este sentido, la evaluación de las competencias constituye una calificación de la manera de hacer las cosas, pero no de las "cosas realizadas", ni tan sólo de los resultados obtenidos, que en el caso del servicio estudiado son los mismos para todas las trabajadoras.

⁶ Véase Massó, 2005.



El reconocimiento formal del trabajo efectivamente realizado implicaría probablemente cambios en la estructura ocupacional tendientes a recualificar numerosos puestos de trabajo ocupados por auxiliares de enfermería. En este sentido podemos afirmar, siguiendo a Alaluf (2003), que evaluar las competencias no implica una nueva modalidad de reconocimiento del trabajo, sino, más bien, el control y evaluación de aquellas competencias que la empresa considera útiles en la gestión del empleo y en función de determinados objetivos de competitividad, eficiencia y productividad.

3.2. Un conjunto de prácticas generadoras de lógicas antagonistas

Competencia individual y *performance* colectiva

La gestión por competencias constituye una política de gestión de los recursos humanos que promueve la flexibilidad y la adaptabilidad de los trabajadores/as a las situaciones cambiantes del proceso de trabajo y a los objetivos asociados a la *performance* productiva. Al tiempo que incrementa el control de la contribución productiva de cada trabajador o trabajadora, este modelo de gestión promueve el esfuerzo y la implicación individual como medio para mejorar el funcionamiento colectivo del equipo de trabajo y de la empresa en cuestión. Ahora bien, ¿cómo conciliar la recompensa al mérito individual y la búsqueda de un funcionamiento colectivo óptimo? Los resultados del análisis realizado en el centro hospitalario muestran que tal conciliación es, cuando menos, una articulación compleja no exenta de aspectos conflictivos.

La *lógica de diferenciación* que establece la gestión por competencias a partir de la evaluación individual de cada trabajador/a es susceptible de comportar un efecto de fragmentación y de debilitamiento de los vínculos de solidaridad, precisamente por el carácter individualizante, exento de garantías colectivas, que comporta. El caso del servicio de esterilización, constituido por un equipo de trabajo “muy compacto”, en el cual se da una rotación semanal entre puestos y parejas de trabajadoras y en el que las responsabilidades están, a su vez, semanalmente distribuidas, es una buena muestra de ello.

A raíz de la clasificación de las trabajadoras en distintos niveles⁷ en función de los resultados obtenidos en la evaluación de com-

⁷ El “desarrollo profesional” constituye, como venimos apuntando, un sistema de evaluación de las competencias y los méritos formativos. Dicha evaluación tiene

petencias, han comenzado a manifestarse relaciones de conflicto entre las trabajadoras, referidas fundamentalmente a la distribución de responsabilidades y exigencias de tipo informal según los niveles alcanzados. Dichas exigencias se centran básicamente en la resolución de imprevistos y de problemas cotidianos característicos del trabajo.

Al mismo tiempo, diversos estudios muestran que la diferenciación de puntuaciones en la evaluación de las competencias puede comportar efectos perversos en la implicación de los trabajadores, su *performance* y el funcionamiento de los colectivos de trabajo (Brochier, 2002). En el caso del servicio estudiado se ha de señalar el *efecto desincentivador* que ha comportado la evaluación de las competencias. En este punto, la larga antigüedad de las trabajadoras, así como las características del proceso de trabajo, que, como venimos comentando, tiene un fuerte componente de trabajo en equipo, son factores determinantes a la hora de valorar los efectos de la puesta en práctica de la evaluación de las competencias. Como recuerda Reynaud (2001), “no se puede plantear el problema [de la evaluación de las competencias] de manera abstracta, sin preguntarse qué forma toma según la edad de los asalariados, su nivel en la jerarquía en la empresa o según las competencias ya adquiridas” (*ibid.*, p. 26).

Muestra del alcance que ha comportado la diferenciación de puntuaciones en el funcionamiento del colectivo son los cambios que han tenido lugar en la distribución de las tareas y funciones. De esta manera, en la actualidad se da una rotación diaria de puestos de trabajo y parejas de trabajadoras, al tiempo que se ha creado una función específica para resolver los imprevistos y atender aquellas fases del proceso cuando la intensidad del trabajo lo requiere.

La gestión del corto y largo plazo

La introducción de la lógica de la competencia en la gestión de los recursos humanos modifica sensiblemente, como afirma Reynaud (*ibid.*), la definición del asalariado y de la relación salarial: el asalariado

como resultado una clasificación de las trabajadoras en tres niveles. Cada nivel es el resultado de la suma de la evaluación de las competencias y de la formación, siendo la puntuación procedente de las competencias la más importante, es decir, la que determina el nivel final que corresponde a cada trabajadora. A su vez, cada nivel se corresponde con una incentivación salarial específica.



aporta una *performance* que contribuye a la de la empresa y recibe a cambio una *empleabilidad*, esto es, una expectativa de ser mantenido en un empleo que él mismo habrá contribuido a asegurar (*ibid.*; Baraldi *et al.*, 2002).

En consecuencia, la “lógica de la competencia” implica la difícil articulación de dos temporalidades distintas inherentes a la gestión de la capacidad productiva de la fuerza de trabajo: el corto y el largo plazo. Por un lado, la lógica de la competencia se inscribe en una perspectiva de largo plazo, que reenvía a la gestión de las carreras y al desarrollo de planes de formación que garanticen la adquisición de nuevas competencias requeridas y esperadas. Por otro lado, este mismo modelo de gestión contribuye a reforzar una demanda de reconocimiento más inmediato de la contribución productiva de cada trabajador en un momento dado. Demanda que no siempre se ajusta a los resultados obtenidos en la valoración de las competencias.

Al respecto, los resultados del estudio de caso muestran que el desconocimiento de lo que se espera de las trabajadoras evaluadas en términos de competencias es susceptible de actuar como un efecto desincentivador, cuando los resultados de dicha evaluación no concuerdan con los esperados. Así, el mencionado sistema de promoción e incentivación salarial ha sido percibido como una herramienta susceptible de penalizar a los trabajadores dado el carácter personalizado que supone la evaluación por parte del mando jerárquico directo. Esta percepción está presente en el conjunto de los trabajadores, hayan obtenido puntuaciones altas o bajas.

Siguiendo a Zarifian (1999), el aspecto fundamental de tal modelo no es tanto “gestionar las competencias” como “gestionar el desarrollo” de las mismas en función de las necesidades presentes y futuras. En el caso estudiado, y aun teniendo en cuenta las limitaciones funcionales de promoción de los profesionales sanitarios, dicha gestión y soporte al desarrollo de las competencias no ha tenido lugar. La ausencia de información de los objetivos perseguidos por la empresa con la implementación del modelo de evaluación de competencias ha constituido un factor central que ha condicionado en gran parte la percepción peyorativa de tal modelo en el caso del servicio de esterilización.

En esta misma línea, a la ausencia de información se ha de añadir la falta de un cierto seguimiento a posteriori (*feedback*) de los resultados de la evaluación realizada por los cuadros intermedios, lo que ha ayudado a aumentar el sentimiento de arbitrariedad, así como la percepción del carácter descontextualizado y despersonalizado de los resultados de dicha evaluación.

4. A modo de conclusión

El enfoque adoptado en este artículo subraya que la visibilidad de las competencias depende de las condiciones en que estas son explicitadas, medidas y especialmente valorizadas, de ahí nuestro interés en analizar las condiciones de evaluación y medición de las competencias llevadas a cabo en el caso estudiado. La insistencia en proceso y método utilizado por la empresa para explicitar y medir las competencias revela precisamente el carácter construido de dicho concepto, resultante de la apreciación de una combinación —que no adición— de elementos diversos como son las aptitudes (“saber-hacer”), actitudes (“saber-estar”) y conocimientos (“saber”).

El carácter construido de las competencias y relativo a los procesos de adquisición y los métodos de identificación y evaluación de las mismas no excluye el hecho de que las competencias constituyan un atributo individual de las personas. Pero a semejanza de lo que ocurre con la noción de cualificación, la clasificación de los trabajadores/as en función de sus competencias no responde a criterios objetivos, sino a procesos sociales por los que estas competencias son jerarquizadas, identificadas, medidas y evaluadas. Es por esta razón que, en la práctica, la utilización de la competencia como herramienta de gestión *managerial* tiende a ignorar la dimensión política y social que subyace a estos procesos, naturalizando las diferencias entre los trabajadores/as y legitimando las jerarquías profesionales, precisamente por la referencia incuestionablemente individual que supone la apelación a las competencias.

Pero, como señala Stroobants (2003), afirmar que la competencia es un concepto socialmente construido constituye, no obstante, una evidencia sociológica que ha de considerarse como un punto de partida, y no como una conclusión o puerto de llegada. En efecto, son diversas las consecuencias que tal modelo de gestión comporta en las relaciones sociales de trabajo y la definición del intercambio salarial. Consecuencias derivadas del desarrollo de una lógica de diferenciación fundada en la posiciones que cada trabajador/a ocupa en una escala de remuneración elaborada en función de la evaluación de su contribución productiva.

En este contexto, la personalización de las reglas de evaluación y la imposibilidad de elaborar referenciales de competencias sobre una base objetivable (como puede ser el tiempo de formación) que al mismo tiempo permita su identificación y posterior evaluación viene



a acentuar lo que Grazier (1993) denomina los “defectos de la individualización”, esto es, los conflictos entre trabajadores y entre estos y el mando que los ha evaluado. En el caso de las auxiliares de enfermería del servicio hospitalario estudiado, estos conflictos se han visto acentuados por el carácter pautado y protocolado del proceso de trabajo y la fuerte homogeneidad del equipo en lo que respecta al trabajo desarrollado, y la antigüedad de las trabajadoras.

Para terminar, no queremos dejar de plantear que si bien la lógica de la competencia no supone una novedad radical en el ámbito de la gestión de los recursos humanos, dada su continuidad con las políticas de modernización de las empresas desarrolladas fundamentalmente en los años ochenta, su puesta en práctica confirma y formaliza el desarrollo de nuevas formas de control de las cualificaciones, así como también de nuevas formas de evaluación de la contribución productiva de la fuerza de trabajo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adler, P. (1987), «Automation et qualifications. Nouvelles orientations», *Sociologie du Travail*, 3, pp. 289-301.
- y Boris, B. (1988), «La forêt et ses arbres: réponse au commentaire d'Alain d'Iribarne», *Formation Emploi*, 21, pp. 5-25.
- Alaluf, M. (2003), «La sociología del trabajo a través de una relectura de Claude Durand», *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 21, núm. 2, pp. 93-102.
- Baraldi, L.; Durieux, C. y Monchatre, S. (2002), «La gestion des compétences: quelle individualisation de la relation salariale?», en Brochier, D. (coord.), *La gestion des compétences. Acteurs et pratiques*, París, Economica, pp. 113-135.
- Barcet, A.; Le Bas, C. y Mercier, C. (1985), *Savoir-faire et changements techniques. Essai d'économie du travail industriel*, Lyon, Presses Universitaires de Lyon.
- Bellier, S. (1998), *Le savoir-être dans l'entreprise*, París, Vuibert.
- Brunet, I. y Belzunegui, A. (2003), *Flexibilidad y formación. Una crítica sociológica al discurso de las competencias*, Barcelona, Icaria.
- Brochier, D. (coord.) (2002), *La gestión des compétences*, París, Economica.
- Campinos-Dubernet, C. y Marry, C. (1986), «De l'utilisation d'un concept empirique: la qualification. Quel rapport à la formation?», en Tanguy, L. (ed.), *L'introuvable relation formation/emploi. Un état des recherches en France*, París, La Documentation Française, pp. 197-233.

- Castillo J.-J. et al. (2000), «División del trabajo, cualificación, competencias. Una guía para el análisis de las necesidades de formación para los trabajadores», *Sociología del Trabajo*, nueva época, 40, pp. 3-50.
- Dietrich, Ch. A. (1999), «La dynamique des compétences, point d'aveugle des techniques managériales», *Formation Emploi*, 67, pp. 9-23.
- Dominguez-Alcon, C. (1990), *Estudio de recursos humanos: la enfermería en Cataluña*, Barcelona, Unió Catalana d'Hospitals.
- Dubar, C. (1996), «La sociologie du travail face à la qualification et à la compétence», *Sociologie du Travail*, 2, pp. 179-193.
- Giorgini, P. (2000), «La compétence au coeur du compromis social», en Bellier, S. (dir.), *Compétences en action*, París, Editions Liaisons, pp. 43-71.
- Levy-Leboyer, C. (2002), *Gestión de las competencias. Cómo analizarlas. Cómo evaluarlas. Cómo desarrollarlas*, Barcelona, Ediciones Gestión 2000.
- Lichtenberger, I. (1999), «Compétence, organisation du travail et confrontation sociale», *Formation Emploi*, 67, pp. 93-107.
- Mandon, N. (1990), «Analyse des emplois et gestion anticipée des compétences», *Bref (Bulletin de recherche sur l'emploi et la formation)*, 57, pp. 1-4.
- Martín Artiles, A. y Köhler, H.-D. (2005), *Manual de la sociología del trabajo y de las relaciones laborales*, Madrid, Delta Publicaciones.
- Massó, M. (2005), *La gestión por competencias y sus efectos en las relaciones laborales*, memoria de investigación, Bellaterra, Universidad Autónoma de Barcelona.
- MEDEF (1999), *Actes des Journées Internationales de la Formation*, París, Editions CNPF.
- Meseguer, P. (2004), *La dimensión de género y la dimensión salarial en el estudio de la profesión enfermera: el caso de la cualificación*, comunicación presentada en el VII Congreso Español de Sociología, Alicante, 23-25 septiembre.
- Montmollin, M. (1986), *L'intelligence de la tâche*, Berna, Éditions Peter Lang.
- Naville, P. (1956), *Essai sur la qualification du travail*, París, Librairie Marcel Rivière.
- (1963), «Reflexions à propos de la division du travail», *Caliers d'Étude des Sociétés Industrielles et de l'Automation*, 5, pp. 233-244.
- (1965), *¿Hacia el automatismo social?*, México D.F., Fondo de Cultura Económica.
- Paradise, C. (1987), «Des savoirs aux compétences: qualification et régulation des marches du travail», *Sociologie du Travail*, 1, pp. 35-46.
- y Lichtenberger, Y. (2001), «Compétence, compétences», *Sociologie du Travail*, 43, pp. 33-48.
- Reynaud, J.-J. (1987), «Qualification et marché du travail», *Sociologie du Travail*, 1, pp. 86-109.
- (2001), «Le management par les compétences: un essai d'analyse», *Sociologie du Travail*, 43, pp. 7-31.
- Rolle, P. y Tripier, P. (1978), «Valeur de échange et valeur d'usage de la force de travail», en Coloquio de Dourdan, *La division du travail*, París, Éditions Galilée, pp. 125-135.

- Stengers, I. (dir.), (1987), *D'une science à l'autre. Des concepts nomads*, Paris, Seuil.
- Stroobants, M. (2003), «L'individualisation des relations salariales par la gestion des compétences», en Duprau, A.; Guitton, C. y Monchaire, S., *Réfléchir la compétence. Approches sociologiques, juridiques, économiques d'une pratique gestionnaire*, Toulouse, Octarès Editions, pp. 43-52.
- Uríos, C. (2002), *Las condiciones de información en la práctica médica. El derecho a la información*, tesis doctoral, Departamento de Ciencia Política y Derecho Público/Universidad Autónoma de Barcelona.
- Zarifian, P. (1999), *Objectif compétence. Pour une nouvelle logique*, Paris, Éditions Liaisons.

Resumen. «Utilización de las competencias como herramienta de gestión de recursos humanos: las auxiliares de enfermería»

El artículo analiza las diferentes prácticas de gestión basadas en la noción de competencia desarrolladas en un centro hospitalario. Tras una primera parte de carácter teórico en la que se exponen diferentes aproximaciones y elementos de debate relacionados con la utilización de la noción de competencia en el ámbito del trabajo, se presenta el estudio de caso centrado en las auxiliares de enfermería de uno de los servicios de dicho centro hospitalario. Finalmente, se exponen los resultados del estudio centrados en los efectos que tal modelo de gestión comporta para las relaciones sociales de trabajo y la definición de la relación salarial.

Abstract. «The use of competencies as a Human Resource management tool: nursing auxiliaries of a hospital service»

This article analyses different competences-based management practices carried out in a hospital centre. After a first theoretical part where it is exposed a discussion between different approaches related to the utilisation of competence in the management of employment, it is presented a case study that deals to the nursing auxiliaries of one of the quoted hospital areas. Finally, it is exposed the case study conclusions that have to do with the management system effects on the professional social relations and definition of wage relation.

