

Las competencias y el trabajo invisible en el trabajo administrativo de consultas externas hospitalarias

Joan Miquel Verd
Matilde Massó

Universitat Autònoma de Barcelona. Departament de Sociologia
Grup d'Estudis Sociològics sobre la Vida Quotidiana i el Treball
08193 Bellaterra (Barcelona). Spain
Joanmiquel.verd@uab.cat
Matilde.massó@uab.cat

Resumen

El artículo aborda la identificación de las competencias y el trabajo invisible en una de las dos áreas hospitalarias en las que se llevó a cabo el trabajo de campo de una investigación centrada en el estudio de los cambios que afectan a los procesos de trabajo y a las competencias y cualificaciones aplicadas en ellos. Tras una primera parte en que se realiza una introducción de carácter teórico a los conceptos de *competencia* y *trabajo invisible*, se exponen a continuación, de forma sucinta, las estrategias utilizadas en la investigación encaminadas a su identificación empírica. Finalmente, se presentan los hallazgos de la investigación relacionados con estos conceptos y los vínculos que, en el área hospitalaria analizada, existen entre ambos.

Palabras clave: competencias, trabajo invisible, proceso de trabajo, organización del trabajo.

Abstract. *Competencies and invisible work in the administrative staff work of a hospital out-patients department*

This article presents the identification process of competencies and invisible work in one of the two hospital areas where has been undertaken the fieldwork of a research focussed on the changes taking place on work process and on the competencies and skills exercised in the productive performance. Firstly it is presented a theoretical introduction on the concepts of *competencies* and *invisible work*. The second part is concerned with the methodological strategy used to its empirical identification. Finally, the conclusions of the research related to both concepts are presented and the links between each other in the area that has been studied are shown.

Key words: competences, invisible work, work process, work organization.

Sumario

- | | |
|--|--|
| Introducción | 2. La identificación empírica de las competencias y el trabajo invisible |
| 1. Las competencias y el trabajo invisible: precisiones terminológicas | 3. A modo de conclusión |
| | Bibliografía |

Introducción

El presente artículo se fundamenta en la investigación empírica realizada en un hospital de Cataluña que también ha servido de base al artículo de Verd, Barranco y Moreno que se presenta en este mismo volumen. En esta ocasión, el artículo pretende realizar una aproximación a los conceptos de *competencia* y *trabajo invisible* y mostrar en qué grado existen vínculos entre ambos en el trabajo administrativo de consultas externas del citado hospital.

La idea de competencia se asocia frecuentemente a las nuevas formas de organización del trabajo —que buscan una implicación del trabajador o la trabajadora más allá de la simple ejecución— y a los procesos de innovación tecnológica —que supondrían nuevos requerimientos formativos y cognitivos. No obstante, también se ha señalado frecuentemente que estos cambios son perceptibles sólo para el segmento más cualificado de trabajadores y trabajadoras, para los cuales tendría sentido hablar del uso de competencias, mientras que para el colectivo de trabajadores menos cualificados éste sería un término con muy escasa relevancia empírica.

El estudio de caso que se presenta en el artículo pretende mostrar qué situaciones de trabajo que exigen la movilización de competencias se dan, bajo ciertas circunstancias, en procesos laborales aparentemente mucho más «descualificados» y rutinarios. Concretamente, se muestra como el trabajo administrativo de consultas externas, al estar sometido a un determinado contexto organizativo, exige a los trabajadores y trabajadoras el uso —y con mucha intensidad— de capacidades, conocimientos y actitudes en un entorno contingente. También se argumenta que buena parte de estas competencias se ponen en práctica ante tareas que pueden calificarse como trabajo invisible, hecho que alimenta la falta de reconocimiento de las competencias citadas.

El artículo se organiza en tres grandes apartados. En el primero se abordan, desde un punto de vista teórico, los conceptos de competencia y de trabajo invisible. En el segundo apartado se explica la aproximación metodológica llevada a cabo para identificar de forma empírica los conceptos anteriormente citados y se muestran los hallazgos realizados. Finalmente, en la tercera parte, se presentan las conclusiones, haciendo especial hincapié en la importancia que tiene el diseño organizativo en el desempeño específico de las tareas.

1. Las competencias y el trabajo invisible: precisiones terminológicas

Ni el concepto de competencia ni el de trabajo invisible tienen significados unívocos en la literatura sociológica. Aunque con diferentes grados de debate, tanto uno como otro han sido utilizados con sentidos diversos, lo que obliga a realizar un trabajo previo de precisión terminológica. Este trabajo de desbroce conceptual es el que se realiza en los dos siguiente epígrafes.

1.1. El debate en torno al concepto de competencia

La desestabilización de la noción de puesto de trabajo, reconocido como el concepto de referencia para establecer la jerarquía de cualificaciones y de salarios en gran número de sectores y/o empresas, ha conducido a situar la idea de *competencia* en el primer plano del debate sobre las transformaciones de los sistemas de clasificación profesional y las nuevas formas de organización del trabajo y gestión de la mano de obra.

Según explica Lichtenberger (1999), ya en las reivindicaciones que los obreros de la metalurgia franceses hicieron a principios de los años setenta, se pueden encontrar referencias al concepto de competencia tal como hoy en día se entiende. «El trabajo real no es sólo el trabajo prescrito» o «la competencia no es sólo la cualificación» eran algunas de las afirmaciones realizadas. Estos inicios ya son un indicio de que el concepto de competencia surge como un modo de designar una realidad que anteriormente (y de forma incompleta) era designada con el término *cualificación*.

En este sentido, el término *competencia* aparece como modo de designar un conjunto de «saberes» que supuestamente se habrían puesto de manifiesto con el paso de la organización taylorista-fordista del trabajo a una nueva forma de organización en que el trabajo en equipo, los aspectos relacionales y la capacidad de iniciativa serían fundamentales. Es muy discutible que tales características sean las dominantes en la organización laboral en las empresas francesas (donde surge el término), de igual modo (o más) que lo es si se piensa en el caso español. Sin embargo, la necesidad de abordar conceptualmente ciertos cambios en la organización técnica y social del trabajo, ha hecho que, progresivamente, el concepto de competencia haya sustituido o complementado al concepto de cualificación. De hecho, es más pertinente hablar de complemento que de sustitución, en la medida en que el concepto de competencia destaca elementos como la personalidad o los aspectos relacionales (Brochier, 2002; Dubar, 1996; Levy-Leboyer, 2002) u otros, como la capacidad de comunicación o de toma de responsabilidad (Monchatre y Rolle, 2003; Zarifian, 1997, 1999), tradicionalmente no considerados dentro del concepto de cualificación.

Precisamente por esta capacidad de abordar ciertas realidades que son relativamente novedosas en la organización del trabajo, consideramos que la idea de competencia es pertinente para la aproximación al concepto de proceso de trabajo que proponemos (véase Lozares y otros, 2004). No obstante, no puede obviarse el amplio debate en torno a la definición concreta de competencia, que viene causado en parte por el uso que se hace desde disciplinas y discursos diversos. En el ámbito de la sociología del trabajo, este debate puede resumirse haciendo referencia a las tres definiciones —en el presente artículo seguimos la propuesta de Lichtenberger (1999, 2003)— más frecuentemente utilizadas.

En primer lugar, De Montmollin (1986: 122) define la *competencia* como «conjuntos estabilizados de saberes y saber hacer, de conductas tipo, de pro-

cedimientos estándar, de tipos de razonamiento que pueden ser puestos en práctica sin un nuevo aprendizaje, que sedimentan y estructuran los adquiridos de la historia profesional: permiten la anticipación de fenómenos, lo implícito en las instrucciones, la variabilidad de las tareas».

En segundo lugar, Levy-Leboyer (2002: 54) 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».

La tercera definición de *competencia* incide especialmente en la capacidad de movilización de conocimientos y cualidades ante una dificultad o una problemática concreta (Barcet y otros, 1985; Mandon, 1990; Stoof y otros, 2002). Más específicamente, Mandon (1990: 3) las define como «el saber movilizar conocimientos y cualidades para hacer frente a un problema dado. Dicho de otro modo, las competencias designan conocimientos y cualidades puestas en acción». 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 proceso laboral, y por lo tanto irían más allá de las habilidades específicas de carácter técnico asociadas a un puesto de trabajo (Castillo y otros, 2000).

La definición que adoptaremos en este artículo combina rasgos de las dos últimas definiciones, que son las que hacen referencia a la efectividad de la puesta en práctica y la aplicación en un contexto de trabajo concreto de capacidades, conocimientos y actitudes. De hecho, se trata, en definitiva, de poner el acento en las acciones desarrolladas por las personas en situaciones reales de trabajo. Tal como ha destacado Lichtenberger (1999, 2003), un gran número de definiciones convergen en la importancia de dos aspectos: *a*) la competencia no se aprecia más que en situación real, y *b*) la competencia se aprecia individualmente.

Por otro lado, conviene recordar que la noción de competencia es utilizada frecuentemente como elemento clave en la gestión de los recursos humanos. Autores como Baraldi y otros (2002) u Oiry y D'Iribarne (2001) afirman, al respecto, que dicho concepto es habitualmente instrumentalizado desde ciertos planteamientos que, en definitiva, implican el cuestionamiento de la relación salarial actual fundada en la negociación colectiva. Es en este contexto que surgen los términos «gestión de las competencias» o «gestión por las competencias». Dubar ha descrito perfectamente de qué se trata al afirmar (1996: 189) que «la noción de competencia sirve, dentro de esta perspectiva, para designar el carácter fuertemente personalizado de los criterios de reconocimiento que deben permitir recompensar a cada uno según la intensidad de su compromiso individual y sus capacidades “cognitivas” para comprender, anticipar y resolver los problemas de su función, que son también los de su

empresa». Ello implica, en palabras de Alaluf (2003: 100), «hacer abstracción de las relaciones y de las condiciones de intercambio» que afectan al reconocimiento social de cualquier situación de trabajo. Es precisamente el *carácter personalizado de las competencias* lo que hace que su utilización en el ámbito de la gestión de los recursos humanos se sitúe en la línea de la individualización de las relaciones laborales (Baraldi y otros, 2002; Köhler y Martín, 2005).

En definitiva, este modelo de gestión de los recursos humanos supone la búsqueda de una forma diferente de movilización de las capacidades de trabajo, basado en la implicación de los trabajadores y las trabajadoras de todos los niveles¹. Se trata de poner lo que podría llamarse una «inteligencia global» al servicio de la organización productiva. Ya no se trata de obedecer a unas determinadas consignas, sino de desenvolverse y tomar decisiones en contexto, sin que se tengan unas instrucciones precisas sobre qué modo de actuación debe seguirse (Oiry y Sulzer, 2002: 35; Paradeise y Lichtenberger, 2001: 37).

Debe señalarse que este modo de gestión de los recursos humanos no puede desligarse de la relación entre las capacidades movilizadas y los medios y las garantías proporcionados para alcanzar determinados resultados. En este sentido, el desarrollo de la denominada «lógica de las competencias» implica no sólo un cambio de actitud social —en cuanto a las exigencias de responsabilidad, implicación y toma de iniciativa— de la parte de los trabajadores, sino también un cambio en el rol y en la actitud esperada de los cuadros —por ejemplo, delegación de la confianza—, que ha de verse acompañado por los mecanismos y las condiciones de trabajo que permitan la movilización efectiva de las competencias (Lichtenberger, 2003; Richebé, 2002; Zarifian, 1999).

1.2. Los múltiples usos del concepto de trabajo invisible

Al igual que ocurre con el concepto de competencia, el uso del término *trabajo invisible* exige una discusión y una delimitación previas. A diferencia del primero, este segundo concepto no está tan sometido a definiciones o aplicaciones partidistas por parte de ciertos actores sociales, aunque ello no impide que existan múltiples sentidos con el que es utilizado.

Dentro de la sociología del trabajo pueden identificarse como mínimo tres usos diferentes para el término. A diferencia del caso anterior, no puede hablarse de debate en torno a las distintas definiciones, se trata más bien de usos diferentes que conviven sin provocar mayor conflicto que el puramente semántico. Es por ello que dedicaremos la mayor parte del epígrafe a profundizar en la tercera de las acepciones que enumeramos a continuación, que es la que nos resulta de interés para los objetivos del artículo.

El primero de los sentidos de la expresión *trabajo invisible* está relacionado con el debate en torno a la rápida transformación de la estructura ocupacio-

1. Anteriormente, se suponía que esta implicación correspondía sobre todo a mandos superiores e intermedios.

nal en los países occidentales. Estos cambios se toman como supuesto indicio de la disminución de un determinado tipo de trabajo asalariado y del advenimiento de una nueva «sociedad de la información», con una necesidad mucho menor de trabajo productivo (De la Garza, 1999). En este contexto, autores y autoras como Castillo y otros (2002) o Kovács (2002) utilizan el término para referirse a los empleos que surgen como fruto de la externalización, la subcontratación o el «adelgazamiento» (*downsizing*) de las grandes empresas. Se trata de empleos en pequeñas empresas que dependen de otras empresas cliente mucho mayores y que forman parte de un mismo proceso productivo. Se defiende, con el uso de este término, que el fenómeno realmente relevante es la aparición de trabajadores y trabajadoras cada vez más vulnerables: «el principal problema no es el fin del trabajo, sino la abundancia de trabajo sin calidad» (Kovács, 2002: 41). En este sentido, investigaciones como *Los obreros del Polo* (Castillo y López, 2003) pretenden identificar y hacer visible «el trabajo realmente existente».

El segundo uso del término *trabajo invisible* hace referencia al trabajo no remunerado. Su utilización pretende poner de manifiesto los problemas para hacer visible (Durán, 2000) el trabajo que se realiza sin percibir a cambio una retribución monetaria (v. g., el trabajo doméstico, el voluntario, algunas prácticas profesionales...). Junto con las primeras iniciativas de valorización económica de este tipo de trabajo (especialmente del denominado *reproductivo* o *doméstico-familiar*), han ido surgiendo estrategias de «visibilización» que no son ni exclusivamente monetarias (García Sainz y García Díez, 2000), ni solamente del trabajo doméstico-familiar (Pérez Pérez, 2000).

El tercero de los usos —y éste es el que resulta pertinente en relación con los objetivos del artículo— se enmarca en las aproximaciones teóricas y empíricas que se interesan por la organización productiva y las formas de movilización de la fuerza laboral. Aquí, el trabajo invisible se entiende como el conjunto de tareas que, en el ejercicio de una determinada ocupación, pasan en general desapercibidas o son escasamente reconocidas, ya sea por la ausencia de protocolo o reglas formales, porque se entienden implícitas e indisociables de otras tareas más «visibles», o porque tienen una naturaleza difusa o se sitúan en zonas de incertidumbre.

Esta primera definición, de carácter muy genérico, adopta concreciones diversas en función del contexto específico en que cada autor o autora la utiliza. Así, por ejemplo, De Terssac (1995: cap. 3) sitúa su reflexión en torno al trabajo invisible en el marco de las transformaciones en la organización laboral que han ido relajando las exigencias fijadas por las reglas formales. El autor parte de una crítica a aquellas concepciones que entienden de manera separada el campo de la regla formal (trabajo prescrito) y el que viene definido por el margen de autonomía de los trabajadores y las trabajadoras².

2. En un brillante trabajo teórico, Marsden (1999) entiende precisamente estos dos aspectos como básicos cuando se establecen los criterios de cumplimiento de las tareas definidas en una determinada relación de empleo.

A pesar de no ofrecer una definición precisa, el trabajo invisible consistiría en el conjunto de obligaciones implícitas y efectivas que están asociadas a la realización de las tareas establecidas por la regla formal. Aquí es crucial la distinción que realiza el autor entre *tarea prescrita* y *tarea esperada*. La primera está basada en la previsión de los objetivos y la explicitación de las condiciones de ejecución. La segunda se corresponde con lo que hay que hacer realmente teniendo en cuenta las variaciones y las perturbaciones que modifican las condiciones previstas de desempeño. Son, pues, las prácticas no prescritas (aunque esperadas) que permiten una adaptación a las circunstancias reales de producción las que constituyen el trabajo invisible.

Con un interés más centrado en la organización social que en la técnica, Bishop (1999) utiliza una noción de trabajo invisible muy cercana a la de De Terssac. En la aproximación de esta autora, se entiende por *trabajo invisible* todo el conjunto de tareas que tienen como base las relaciones y redes informales (normalmente ajenas al diseño de la organización) que contribuyen a un mejor desarrollo de un determinado proceso de trabajo. La autora mantiene que, junto con el *contrato instrumental* de trabajo, que es aquél en el que figuran las obligaciones mutuas de la parte contratante y la parte contratada, en toda organización productiva existe un *contrato de status*, de carácter implícito, en el que se define la identidad y el *status* social de la persona contratada en una organización, así como su situación en el conjunto de relaciones e interacciones sociales que se dan en el lugar de empleo.

Bishop utiliza la distinción citada para argumentar que los cambios en la organización productiva que tienden a alterar las configuraciones espaciales y temporales estables (un solo espacio con un solo horario) no favorecen de ningún modo la existencia de un *status* específico en la organización y, por lo tanto, impiden que se desarrolle de modo «natural» el trabajo invisible.

Las aproximaciones de Bishop o De Terssac al concepto de trabajo invisible son de gran utilidad, puesto que ponen de manifiesto como se integran los aspectos informales e implícitos en la organización explícita (técnica y social) del trabajo. No obstante, las reflexiones en torno al término por parte de Star y Strauss (1999) resultan aún más adecuadas para el análisis de las observaciones del trabajo administrativo en consultas externas, puesto que inciden en mayor medida en los contenidos de las tareas y las personas que las realizan.

Star y Strauss (1999) distinguen entre *trabajo cooperativo* (tareas distribuidas entre diferentes actores) y *trabajo de articulación* (tareas que gestionan los efectos producidos por la naturaleza distribuida del trabajo). Éste último se caracteriza por tomar sobre la marcha situaciones precedentes si sucede algo inesperado y por modificar las acciones posteriores para acomodarse a las contingencias inesperadas. Esta diferenciación permite poner de manifiesto que lo que los autores denominan *trabajo de articulación* es invisible a los modelos racionalizados de trabajo.

Estos mismos autores también distinguen entre dos formas diferentes de trabajo invisible. En la primera de ellas, el trabajo es realizado por *no-personas* (en el sentido de Goffman): el resultado del trabajo es visible para la persona

contratada y la persona contratante, pero la persona contratada es invisible. Se da en aquellos casos en que existe una fuerte diferencia de *status* entre empleado y empleador (casos como el del servicio doméstico, los técnicos de laboratorio, y otros servicios como mantenimiento, limpieza...). Tal como señalan los autores, la introducción de nuevas tecnologías puede provocar la aparición de más trabajo en la sombra o invisible, en la medida en que algunos trabajadores desaparecen como ejecutores de las tareas para pasar a ser «personal de apoyo». La segunda de las formas de trabajo invisible ocurre cuando los trabajadores y las trabajadoras son visibles, pero no el contenido específico del trabajo que se realiza, puesto que se inserta en un trasfondo (*background*) del que es difícil de separar. De este modo, innumerables tareas que se realizan en el marco de un conjunto más amplio pasan desapercibidas. Los autores ponen como ejemplos de este tipo de tareas el trabajo de cuidado o el trabajo administrativo.

Otra fuente de invisibilidad de las tareas realizadas proviene de su asociación a conocimientos o comportamientos «naturales» o corrientes en la vida cotidiana de todas o de ciertas personas. La cuestión de la invisibilidad de cierto tipo de tareas ha sido también abordada mediante el concepto de *conocimiento tácito* o *cualificaciones tácitas* (Wood, 1987). Este término hace referencia a aquellos conocimientos, actitudes o competencias que se adquieren mediante el proceso general de socialización, la influencia del entorno social o las socializaciones diferenciadas por razón de género, clase social, edad u origen étnico³. El carácter «natural» que se atribuye a las competencias tácitas comporta que, en muchos casos, pasen completamente desapercibidas, o más bien encubiertas. Jenson (1989: 151) explica bien la dimensión de género presente en este tipo de tareas, en que se considera que el trabajo «refleja los supuestos talentos de las mujeres, antes que una cualificación adquirida para la cual sería apropiado un reconocimiento salarial o social».

De especial relevancia en el desempeño de la atención al público en consultas externas resulta el denominado *trabajo emocional*, definido como «el acto de expresar emociones socialmente deseadas durante las transacciones en los servicios» (Gracia y otros, 2001: 174). Este tipo de trabajo se fundamenta en las disposiciones relacionales de los individuos, que a menudo se concretan mediante el uso del concepto *inteligencia emocional* (Goleman, 1998), en el que se distingue una dimensión social y una dimensión personal. En el discurso managerial, tener inteligencia emocional significa tener habilidad para controlar los sentimientos propios y los de los demás, ser capaz de discriminar entre ellos y saber utilizar esta información para guiar las actuaciones y el propio pensamiento (Brunet y Belzunegui, 2003: 133).

3. Otro término posible es el de *formación cotidiana*, que, en Llorens, Martí y Verd (1996: 54), entendíamos que era el resultado de «experiencias significativas de las trayectorias sociales adquiridas en ámbitos no específicamente educativos ni laborales —pero evidentemente relacionados con ellos».

2. La identificación empírica de las competencias y el trabajo invisible

Ante la tarea de determinar los indicadores específicos para los conceptos de competencia y trabajo invisible, surge la dificultad de tener que abordar dos aspectos que, en la observación, se aprecian simultáneamente. Si desde un punto de vista conceptual es evidente la diferencia entre las habilidades y capacidades movilizadas en un determinado contexto de trabajo y las actividades (sean «visibles» o no) que constituyen la acción de trabajo propiamente dicha; en la observación, y especialmente en el posterior proceso de análisis de los datos obtenidos, debe realizarse un esfuerzo de delimitación que no siempre es automático. De hecho, como ya se ha señalado anteriormente, la invisibilidad de ciertas tareas viene determinada precisamente por el uso que en ellas se hace de cualificaciones y competencias⁴ tácitas (tal como apuntan Jones y Wood, 1984, o Wood, 1987). De todos modos, debe quedar claro que no todas las competencias aplicadas en el trabajo invisible son tácitas, aunque sí podría afirmarse (a raíz de la tarea de análisis realizada) que las situaciones laborales en que se aplican competencias tácitas están asociadas, en la mayoría de los casos, al trabajo invisible.

2.1. Las dificultades en la identificación de las competencias

La medición empírica de las competencias puestas en práctica en una determinada situación de trabajo ha centrado más el interés de las empresas o las instituciones dedicadas a la formación y certificación profesional que el de los investigadores y las investigadoras sociales. Ello se debe en buena medida al peso ya señalado que tiene en este ámbito la literatura managerial y a la relevancia que en ésta se da a su «correcta» identificación y evaluación (véase, al respecto, Durand, 2003, o Cejas, 2004).

Cuando se trata de evaluar las competencias por parte de los responsables de selección o de recursos humanos en las empresas, parece que el método preferido es el de la entrevista, con diferentes variantes. Hooghiemstra (1994) considera que la entrevista de incidentes críticos (BEI, *Behavioural Event Interview*) es la más adecuada para detectar las competencias de una persona⁵. Otros métodos aplicados por parte de las empresas para la identificación de las competencias son el análisis de entrevistas en que se narran experiencias biográficas o los tests de (auto)evaluación (Bethell-Fox, 1994).

4. Stroobants (1993) ha señalado la confusión que ha causado la traducción del término *tacit skills* por *cualificaciones tácitas* (*qualifications tacites*, en el original). De hecho, la autora señala que el término *competencias tácitas* sería más adecuado.
5. En este tipo de entrevista «se pide a la persona que piense en varias situaciones importantes en el trabajo en las que las cosas salieron bien o mal; luego, se le pide que describa esas situaciones, narrándolas con todo detalle y respondiendo a preguntas del tipo: ¿Qué hizo que se llegase a esta situación? ¿Quiénes intervinieron? ¿Qué pensó usted en esa situación? ¿Qué sintió? ¿Cuál era su papel? ¿Qué hizo usted? ¿Qué resultado se produjo?» (Hooghiemstra, 1994: 23).

En las investigaciones de carácter económico o sociológico, la identificación de las competencias (cuando menos las valoradas por las empresas) suele abordarse mediante la realización de entrevistas a los trabajadores y/o a los responsables de recursos humanos, combinadas con el análisis de los criterios de clasificación en las empresas o los requisitos para promocionar u obtener primas variables por desempeño (véanse como ejemplos Baraldi y otros, 2002; Le Corre, 2003; Paradeise y Lichtenberger, 2001; Sala y Sala, 2001).

En general, pues, tanto si se trata del ámbito académico como si se trata del empresarial, la opción mayoritaria en las aproximaciones empíricas se fundamenta en una medición de las competencias diferida en el tiempo, en el sentido de que se identifican después de que se hayan puesto en práctica. Este hecho no deja de ser sorprendente si tenemos en cuenta que, como ha quedado patente, las competencias se ponen de manifiesto en acción o, más concretamente, su materialización depende de las condiciones de ejercicio de la producción (Bédoué y Planas, 2003) ¿Por qué, entonces, la identificación de las competencias se concentra en elementos de carácter retrospectivo? Posiblemente, porque en un gran número de ocasiones la observación directa de la aplicación de las competencias exigiría situaciones reales de trabajo. La reacción espontánea ante un imprevisto o la movilización de los contactos que uno posee para obtener una determinada información, son prácticamente imposibles de reproducir fuera de una circunstancia real. Un verdadero «examen de competencias» exigiría reproducir con todo lujo de detalles —con sus consiguientes costes— el contexto de trabajo en que se desempeñan o se van a desempeñar las tareas asignadas. Una consecuencia importante de ciertos tipos de medición retrospectiva es precisamente la infravaloración de los elementos relacionados con el diseño y la organización de las tareas que deben desempeñarse. Las competencias no se movilizan independientemente del contexto de desempeño, sino todo lo contrario, es este contexto organizacional el que en buena medida justifica la utilización actual del término.

En nuestro caso, la aproximación metodológica al concepto ha sido diferente. Como ya se ha mencionado repetidamente, la opción tomada ha sido la de utilizar la observación como técnica principal en la identificación de las competencias, evitándose con ello el mencionado sesgo descontextualizador e individualizante. Además, el uso de una observación con características etnográficas supone una segunda ventaja: la contextualización de las acciones se realiza de forma «natural», en la medida en que se recoge información simultánea sobre los contextos que rodean e inciden en el curso de los procesos de trabajo.

2.2. La observación del trabajo invisible

La aproximación empírica al concepto de trabajo invisible —al menos a sus acepciones relacionadas con la organización productiva— parece resultar algo menos problemática que en el caso anterior. Aunque no todos los autores que se han aproximado de forma empírica a este concepto explican los procedimientos seguidos, parece dominar el uso de métodos cercanos a los etnográficos.

ficos. En efecto, tanto en la aproximación de De Terssac (1995) como en la de autores más claramente comprometidos con los métodos etnográficos (Bishop, 1999; Engeström, 1999), la observación desempeña un papel clave.

También las entrevistas son una fuente importante de información, puesto que en muchos casos el hecho de calificar como invisibles unas determinadas tareas no implica que las personas que las realizan no sean conscientes de que las están llevando a cabo: tanto en los casos de trabajo esperado no prescrito (De Terssac, 1995), como en los trabajos de apoyo o incluso de articulación, los trabajadores y trabajadoras y sus mandos saben perfectamente cuales son las tareas que se espera que sean realizadas. Su invisibilidad es sobre todo de carácter social y organizativo (ausencia de documentación o protocolos, aparición de forma puntual y realización fuera de las rutinas del trabajo).

El trabajo emocional constituye un caso diferente. Aquí el uso de la entrevista presenta inconvenientes manifiestos, puesto que, en muchos casos, los trabajadores y trabajadoras tienen dificultades para verbalizar las tareas que realizan. El carácter «natural» que se atribuye a este tipo de tareas comporta en muchos casos que los propios trabajadores y trabajadoras no sean necesariamente conscientes de su realización o incluso que les pasen completamente desapercibidas. Jones y Wood (1984) apuntan que ahí estriba la dificultad para expresar, en un lenguaje explícito y formalizado, las aptitudes o habilidades puestas en práctica⁶.

Por lo tanto, también en este caso la aproximación metodológica de la investigación se ha ajustado bien a las características de los fenómenos que se han querido observar. El uso de observaciones y de entrevistas ha constituido una fuente de información insustituible, especialmente porque el trabajo administrativo en el área de consultas externas hospitalarias tiene precisamente muchos componentes que pueden calificarse como trabajo invisible. El conjunto de tareas que lo constituyen tiene un fuerte componente auxiliar y no es central en un hospital, ni material ni simbólicamente. Estas características hacen «desaparecer» el trabajo administrativo ante procesos de trabajo mucho más relevantes en un hospital: sus tareas se difuminan y se diluyen entre el trabajo del personal médico. Además, debe tenerse en cuenta que uno de los procesos de trabajo principales en el caso que nos ocupa es precisamente el de atención al cliente. Una atención que, al tratarse de enfermos, adquiere un fuerte componente emocional. En estos casos, la observación resulta casi la técnica de recogida de información obligada. La falta de conciencia por parte de los propios trabajadores y trabajadoras —e incluso de sus superiores— sobre

6. Esta falta de conciencia por parte de los trabajadores y las trabajadoras no implica, sin embargo, que este tipo de tareas sean ignoradas por parte de las empresas. Martín y Rebollo (1997) han puesto de manifiesto, entre otros, la actuación de ciertas empresas de servicios que reclutan a jóvenes y/o a mujeres como modo de obtener empatía, amabilidad y «alegría» en las tareas de atención al cliente. Ello pone de manifiesto que estas empresas contratan a sus trabajadores y trabajadoras confiando en que la socialización asociada al género o a la edad genere unas determinadas «formas de actuar».

las tareas que ejercen, nos ha conducido a no tomar como fuente principal de información las entrevistas.

2.3. La aproximación metodológica realizada y los resultados obtenidos

Las dificultades y los retos apuntados en los anteriores epígrafes se han abordado mediante una aproximación metodológica secuencial y aplicando estrategias algo diferentes.

El trabajo invisible

Con el objetivo de no pasar por alto aquellas tareas que podrían resultar invisibles, se ha llevado a cabo un diseño de observación que ha combinado la observación directa y el registro mediante videocámara (véase Verd, Barranco y Moreno en este volumen). Una de las preocupaciones principales de la observación realizada ha sido obtener el máximo detalle en el registro de las acciones, aun a riesgo de atomizar en exceso, en un primer momento, el análisis. Este modo de proceder debía permitir, precisamente, hacer emerger todas aquellas tareas que, con una perspectiva más general o globalizadora, podrían quedar ocultas.

Los procesos de trabajo que tiene encomendados una administrativa en consultas externas pueden resumirse en tres: atención a los usuarios, petición y consulta de historiales médicos, y facturación. Si analizamos más en detalle las tareas realizadas, constatamos que el proceso de atención al usuario puede dividirse en dos subprocesos principales: *a)* la recepción y atención al usuario o usuaria, y *b)* la programación de pruebas y visitas médicas que el usuario o la usuaria debe realizar a petición del especialista o la especialista. A su vez, estos dos subprocesos principales pueden subdividirse en diferentes tareas. Dentro del primer subproceso, pueden identificarse cuatro variantes principales: atención a las «primeras visitas», atención a visitas posteriores o «sucesivas», realización de justificantes para las empresas y atención a consultas puntuales por parte de los usuarios. Estas tareas, especialmente las tres primeras, están pautadas en gran medida y aparentemente se pueden resolver de modo absolutamente rutinario mediante el soporte del ordenador. El segundo subproceso, programación de día y hora de visita y pruebas médicas, también tiene, en apariencia, un carácter absolutamente protocolado: la administrativa debe consultar el ordenador para conocer las disponibilidades, consultar al usuario o la usuaria sobre sus preferencias y, finalmente, fijar el día y la hora conciliando ambas informaciones. Este subproceso incluye la variante de cambio de día y hora de visita como resultado de la demanda de los pacientes, petición que a menudo se realiza por vía telefónica.

En segundo lugar, podemos indicar el papel que desempeña la administrativa en el proceso de petición y consulta de historiales médicos. El trabajo consiste en solicitar, con una semana de antelación y a partir de la hoja de programación de visitas, el envío de los historiales médicos de los pacientes y las pacientes. Con todo, también cabe la posibilidad de que un médico o una

enfermera solicite a la administrativa la consulta de historiales médicos de los pacientes y las pacientes el mismo día de la visita mediante el uso del ordenador. Como se comprueba, éste es un proceso puramente administrativo, que tiene un carácter auxiliar respecto a la visita médica.

En tercer lugar, debe mencionarse el proceso de facturación, que consiste en la elaboración de los listados de usuarios que se han visitado a lo largo del día. El objetivo de este proceso es el de identificar las visitas realizadas, distinguiendo entre primeras visitas, visitas sucesivas y visitas urgentes, y hacer constar como baja aquéllas que, pese a figurar en la hoja de programación, no se han realizado finalmente. Una vez más, este proceso tiene un carácter relativamente mecánico, que la enfermera realiza con la información que ella misma ha procesado a lo largo del día.

Una pequeña reflexión sobre el tipo de requerimientos que suponen las tareas de las administrativas tal como se han descrito hasta ahora, pone de manifiesto que no se trata precisamente de situaciones en que la acción en situación tenga una especial importancia. Se trata, en general, de tareas que pueden realizarse de forma rutinaria y siguiendo un procedimiento que, en la mayoría de los casos, establece el propio programa de ordenador con el que se trabaja. En términos estrictos, las variaciones posibles en los distintos procesos de trabajo son mínimas; se trataría, por lo tanto, de tareas monótonas y repetitivas en que las habilidades y los conocimientos utilizados no serían elevados.

No obstante, un análisis más detallado de las tareas y los modos en que las administrativas las realizan permite poner de manifiesto la complejidad y variabilidad a las que se enfrentan en su trabajo. La simultaneidad de los procesos y las demandas procedentes del entorno obligan a las administrativas de consultas externas a realizar una multiplicidad de tareas, muchas de las cuales pasan absolutamente desapercibidas, tanto desde el punto de vista de la organización formal del trabajo, como incluso de manera informal para las responsables jerárquicas del área.

Para entender la complejidad y variedad de tareas que realizan las administrativas, es imprescindible profundizar en la organización técnica y social del trabajo que éstas realizan. Cada administrativa trabaja continuamente de cara al público, sin tener un espacio reservado para los procesos de trabajo que no son de atención a los usuarios. Además, no puede compartir las tareas de atención al público con nadie más: existe una sola administrativa por sala de espera, debiéndose encargar de los pacientes y las pacientes de las seis consultas (o *boxes*) que existen por cada sala de espera. Finalmente, debe tenerse también en cuenta que su posición jerárquica ante médicos, enfermeras y secretarías médicas la sitúa en una posición subordinada respecto a estos colectivos, debiendo asumir sus peticiones o solicitudes con la misma prontitud con la que son realizadas. De este modo, convergen en las administrativas todo un conjunto de tareas que, al no tener establecido ningún tipo de prioridad o protocolo, las obligan a estar continuamente organizando y reorganizando sus dedicaciones, estando siempre atentas tanto a los usuarios que hacen cola ante su mostrador para entregar

los volantes o programar las pruebas, como a las llamadas telefónicas que pueden interrumpir en cualquier momento, como a las peticiones del personal médico de la sala. Tampoco existe pauta o protocolo alguno sobre cómo actuar ante los «problemas» periódicos que surgen en la sala de espera: enfados por una demora excesiva del médico en realizar la visita, quejas por tener que esperar demasiado para realizarse las pruebas indicadas por el especialista, conflictos con usuarios que se saltan su turno en la cola, indisposiciones o accesos de angustia entre las personas que esperan ser visitadas...

Así las cosas, el análisis de los datos provenientes de la observación muestra que buena parte del trabajo de las administrativas es, en la práctica, trabajo de articulación. La imposibilidad por parte de las administrativas de regular o controlar los flujos correspondientes a los diferentes procesos de trabajo que están en curso, obliga a éstas a establecer un continuo intercambio entre diferentes tareas, priorizando en función del contexto unas tareas u otras. De entrada, se subordina el trabajo de facturación a la atención a los usuarios, de modo que éste se realiza en los «espacios muertos» en que no se realiza trabajo cara a cara con los pacientes y las pacientes. De todos modos, este trabajo de atención al público sufre interrupciones frecuentes, ya sea mediante llamadas telefónicas (dudas o reprogramación de visitas) o por parte de otros usuarios que simplemente consultan una duda o piden orientación. Por otra parte, la observación ha mostrado que la posibilidad de que el personal médico solicite a las administrativas la consulta de historiales médicos de los pacientes y las pacientes u otro tipo de informaciones es, de hecho, una situación habitual, lo que añade una nueva fuente de interrupciones a las ya mencionadas. Todo ello supone que, en ocasiones, las administrativas estén inmersas hasta en cuatro procesos de trabajo diferentes, lo que les obliga, en ocasiones, a tener que volver a empezar con alguno de ellos. La gestión de todas estas simultaneidades y las decisiones que tienen que ir tomándose en función de las contingencias que van surgiendo es un trabajo totalmente invisible para la organización, que cada trabajadora aborda del mejor modo que sabe.

La tarea de articulación no es el único tipo de trabajo invisible que se realiza en consultas externas. Una parte de las consultas que realizan los usuarios a las administrativas (cara a cara o telefónicamente) obligan a éstas a informarse acudiendo a las enfermeras o secretarías médicas (para lo cual deben abandonar el espacio de trabajo que ocupan en la sala de espera) o a redirigir la consulta dando un número de teléfono al que llamar o indicando el lugar del hospital al que dirigirse. Otra vez nos encontramos ante procedimientos que no están protocolizados, de modo que, en ocasiones, se satisface la duda o pregunta del usuario mediante el uso de las relaciones y redes informales que las administrativas poseen. Una alternativa a este tipo de comportamiento sería encauzar estas peticiones al punto de información en consultas externas, lo cual seguramente no provocaría la misma satisfacción entre los usuarios, aunque haría más visible un tipo de trabajo que permanece en gran medida oculto. De hecho, uno de los factores que produce la invisibilidad de la labor de atención a las consultas puntuales de los usuarios es el hecho de no formar

parte de ningún proceso de trabajo conectado con la asistencia médica de los especialistas. A diferencia de la programación de pruebas o de la gestión de las visitas a los especialistas, estas tareas no constituyen ningún eslabón en la cadena de atención médica especializada. Ofrecer la información adecuada a las solicitudes de los pacientes, reprogramar la fecha de unos análisis o buscar alternativas a un paciente que ha olvidado realizarse las pruebas asignadas antes de acudir al médico, son tareas que se difuminan entre las principales que realizan las administrativas. Además, en la mayoría de casos, no queda ningún tipo de registro de este tipo de trabajo.

Por último, deben destacarse, dentro de nuestro inventario de trabajos invisibles realizados por las administrativas de consultas externas, todos aquéllos que pueden calificarse como trabajo emocional. Atender amable y adecuadamente a los pacientes que se equivocan de sala de espera o incluso de hora y día de visita o decidir si escuchar o no a las personas que se saltan su turno para hacer una pregunta puntual, exige un buen dominio de las habilidades relacionales. Aún mayores son las exigencias que supone saber amonestar a alguien que simplemente no quiere esperar a su turno en la cola o tranquilizar a los pacientes alterados, enfadados o angustiados. Una vez más, todas estas actuaciones no forman parte de las obligaciones de las administrativas, pero las asumen como obligaciones implícitas.

Las competencias

Una vez identificadas las tareas (visibles e invisibles) que realizan las administrativas, se ha procedido a identificar las competencias en ellas aplicadas. Esta identificación de los contenidos de las competencias se ha desarrollado mediante un procedimiento más deductivo que inductivo, en que hemos partido, en primer lugar, de tres dimensiones teóricas principales —adaptando parcialmente a Lichtenberger (1999, 2003) y Paradeise y Lichtenberger (2001)— que permiten identificar qué tipo de tareas son las que exigen la movilización de competencias. Se trata de situaciones de trabajo que cumplen con las siguientes características:

- Importancia de la actividad en situación. La puesta en obra y movilización de los conocimientos y capacidades depende absolutamente del contexto de actividad en que se encuentra la persona. El desempeño se subordina a la emergencia de situaciones no previstas («problemas»). El resultado es fruto de una relación entre el individuo, la situación y la acción.
- Autonomía e interdependencia en el desempeño. Ante demandas específicas que deben ser resueltas por el trabajador o la trabajadora, pasan a primer plano aspectos de procedimiento y capacidades relacionales. Cada trabajador y trabajadora se sitúa en una encrucijada de interdependencias, en las cuales se inserta a través del mismo objetivo de obtener una solución para las demandas realizadas.
- Confianza y responsabilización en el desempeño. El resultado no forma parte de un protocolo determinado *a priori*, no existe certidumbre ni pla-

nificación en el desarrollo de la tarea. Prima la responsabilidad frente al usuario o el cliente. El resultado es fruto de la combinación de las competencias individuales y de las colectivas (conocimiento distribuido, colectivamente compartido).

Estas situaciones de trabajo, de carácter más bien abstracto y que exigen unos determinados conocimientos, aptitudes y comportamientos, pueden traducirse en indicadores con un mayor carácter empírico⁷:

- a) Acciones dependientes del contexto de actividad y centradas en el procedimiento seguido (actitud en la aplicación del conocimiento).
- b) Compromiso con la acción y la situación: saber usar la información y los conocimientos que se poseen y dirigirse a los compañeros indicados (actitud relacional).
- c) Interés por lo que se está haciendo, más allá del estricto ámbito de responsabilidad: corresponsabilización de todo el proceso y búsqueda de las informaciones y los conocimientos necesarios en la situación concreta dentro de la misma organización.

Como se ha señalado anteriormente, una aproximación superficial y basada únicamente en las tareas explícitamente encomendadas a las administrativas de consultas externas, podría hacer pensar que son escasas las situaciones de trabajo que exigen la movilización de competencias. Los procesos de trabajo tienen una apariencia rutinaria y enormemente pautada por los programas de ordenador con que se trabaja. Sin embargo, como se ha comprobado cuando hemos entrado en un mayor detalle, la realización efectiva de las tareas está sometida a innumerables contingencias y existe un elevado número de tareas que, pese a no formar parte de sus obligaciones explícitas, son realizadas por las administrativas.

Así, precisamente aquello que caracteriza la competencia, la acción en un contexto de escasa certidumbre, en que las situaciones que se van presentando exigen la toma de decisiones de forma prácticamente continua, se convierte en un elemento absolutamente vinculado a los procesos de trabajo que llevan a cabo las administrativas en consultas externas. Posiblemente, la competencia de mayor relevancia en el conjunto de tareas que realizan las administrativas sea la capacidad de organización y coordinación entre diferentes tareas; es decir, el uso de saberes y actitudes centradas en el procedimiento, que permiten alternar entre diferentes procesos de trabajo de modo que se minimice la pérdida de tiempo y de información a causa de las interrupciones o la simultaneidad de tareas.

7. Cabe señalar, de todos modos, que estos elementos no constituyen por sí mismos competencias, sino que son aspectos o partes de la competencia (Levy-Leboyer, 2002; Stoof y otros, 2002), cuyo núcleo reside, precisamente, en la capacidad de movilizar y poner en práctica estos recursos, es decir, estos conocimientos, aptitudes y comportamientos.

Sin embargo, no debe minimizarse el uso de los otros dos conjuntos de competencias que hemos enunciado anteriormente. En las administrativas que han sido observadas, se ha apreciado una actitud relacional destacable. En el marco de la sala de espera, se da una colaboración que no es de «igual a igual» respecto al equipo médico y de enfermería, dada la estructura jerárquica en la cual la administrativa se sitúa en una posición subordinada. También la actitud relacional es indispensable en el trato con los usuarios. Por otro lado, se da una cooperación que tiene un carácter absolutamente informal mediante el intercambio de favores entre administrativas de diferentes salas o entre administrativas y enfermeras. Se ha podido observar que estos comportamientos se dan precisamente en ocasión de los trabajos de menor carácter explícito y «administrativo»: atender a un paciente ante un ataque de ansiedad, acompañar a alguien que se encuentra totalmente desorientado ante el gran número de salas de espera o buscar al momento una información específica que un especialista solicita. Del mismo modo, se ha apreciado una actitud proactiva ante las demandas, dudas y consultas de todo tipo, tanto por parte de los pacientes como del personal médico. Es decir, ante las peticiones que recibían, tanto cara a cara, como telefónicamente, las administrativas se responsabilizaban de obtener la información apropiada, ya fuese por sus propios medios, ya fuese consultando a las enfermeras o a las secretarías médicas.

Se comprueba, por lo tanto, que aunque el tipo de tareas encomendadas a las administrativas no debería exigir *a priori* la aplicación de competencias tal como las hemos definido, el desarrollo efectivo de estas tareas, dado el entorno organizativo y el tipo de articulación de procesos de trabajo que hemos observado y dado también el tipo de trabajo invisible que conllevan implícito, supone su efectiva puesta en práctica. Se constata, además, que la relevancia de algunas de estas competencias sólo se aprecia cuando se tienen en consideración tareas que pueden considerarse trabajo invisible. El trabajo de articulación, el trabajo fundamentado en relaciones o redes informales, el trabajo emocional o el trabajo subsumido en las obligaciones explícitas de las administrativas —tal como se han ido describiendo más arriba— provocan las circunstancias más proclives para el uso de las competencias.

3. A modo de conclusión

Fruto de los análisis expuestos en los puntos precedentes, puede afirmarse que, en nuestro estudio de caso, los procesos de trabajo llevados a cabo por el personal administrativo de consultas externas implican una movilización de competencias mucho mayor de lo que inicialmente podría hacer pensar el análisis descontextualizado de las tareas asignadas. En este sentido, el trabajo de campo realizado en el hospital, que ha combinado la observación de carácter etnográfico y la entrevista en profundidad, ha permitido una aproximación al objeto que ha puesto de manifiesto elementos que, de otro modo, hubiesen pasado desapercibidos.

La gestión de la cola de usuarios y la asignación de días de visita, la consulta en el ordenador de las pruebas médicas o la facturación de las visitas realizadas podrían parecer, en principio, tareas que entrarían dentro del trabajo administrativo «clásico», sin necesidad de movilizar aptitudes y comportamientos más propios de tareas con mayor «complejidad» técnica y cognitiva. Sin embargo, el análisis minucioso de los procesos y subprocesos de trabajo observados en situación ha permitido detectar todo un conjunto de tareas que, precisamente por no estar pautadas ni protocoladas, resultan en gran medida invisibles, incluso para las propias administrativas, que en las entrevistas no mencionaban buena parte de estas tareas (al no ser las centrales del proceso y no formar parte de su «contrato formal»). De los tipos de trabajo invisible que hemos revisado, el de mayor importancia en consultas externas es el de articulación, aunque también se han podido observar formas de los otros tipos de trabajo invisible revisados en nuestro marco teórico. Todas estas formas tienen como característica general y común el hecho de ser tareas implícitas y no establecidas formalmente. Buena parte de las competencias de las administrativas se han puesto de manifiesto, precisamente, en el ejercicio de estas tareas que hemos cualificado como trabajo invisible.

No obstante, es conveniente recordar que las competencias no se movilizan independientemente del diseño organizativo. Finalmente, la forma específica de organización del trabajo impone unos procedimientos determinados que influyen en el uso concreto de las competencias. De este modo, se ha podido comprobar como el diseño del espacio de trabajo sitúa a las administrativas, cuya principal tarea es la de atender a los usuarios, directamente al servicio del personal médico. Sería muy diferente un diseño en el cual las administrativas se situasen en la recepción de consultas externas. La «descentralización» y «distribución» de las administrativas hacia las diferentes salas de espera permite que las enfermeras puedan interrumpir su trabajo sin alejarse de sus tareas en los despachos de consultas. Este hecho hace pensar que el diseño responde a las necesidades de los procesos de trabajo de las enfermeras y los médicos, puesto que no tienen que desplazarse lejos del despacho de consultas en busca de un determinado servicio o una determinada información.

Otro aspecto que viene claramente propiciado por el diseño organizativo es la interacción y la necesidad de trabajar coordinadamente con el resto de personal de la sala de espera. Precisamente, todo el conjunto de competencias que tienen que ver con el compromiso con la acción (en este caso, compromiso con la «atención al cliente») y la actuación ante situaciones inesperadas (en este caso, dudas, errores o demandas extemporáneas por parte de los usuarios), no puede desvincularse de la capacidad de buscar o acudir a la persona adecuada que pueda resolver la situación que se ha presentado.

El diseño organizativo también deja en manos de las administrativas la gestión de su tiempo de trabajo. Es la administrativa quien organiza su tiempo del mejor modo que considere y siempre orientado a avanzar en cualquiera de las cargas que tiene asignadas (priorizando, eso sí, la atención tanto a los usuarios como a las demandas del resto de personal de la sala de espera). Esta auto-

organización (dentro de los límites que marca su subordinación al resto de personal de la sala de espera) ya marca una predisposición cognitiva orientada a la resolución de los problemas de diverso tipo que surgen en las situaciones de trabajo.

Para terminar, no queremos dejar de mencionar las dificultades que, para la identificación y el reconocimiento formal de las competencias, supone el carácter invisible de la mayoría de tareas en que éstas se ponen de manifiesto. En el hospital donde hemos realizado el trabajo de campo, se lleva implementando, desde el año 2000, un modelo de promoción e incentivación salarial basado en la evaluación de las competencias para el conjunto de las categorías laborales. Dichas dificultades se hacen patentes en el hecho de que las competencias identificadas por la empresa difieren notablemente de las competencias identificadas en nuestro análisis⁸. De hecho, esta evaluación pasa por alto las tareas específicas que realizan los trabajadores y las trabajadoras. De realizarse un auténtico inventario de las competencias y las tareas realizadas, se pondría en evidencia, posiblemente, el escaso reconocimiento del trabajo administrativo de consultas externas, tanto en la estructura ocupacional como a nivel salarial.

Bibliografía

- ALALUF, M. (2003). «La sociología del trabajo a través de una relectura de Claude Durand: situaciones de trabajo, cualificaciones, competencias y clase obrera». *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 21 (2): 93-102.
- BARALDI, L.; DURIEUX, C.; MONCHATRE, S. (2002). «La gestion des compétences: quelle individualisation de la relation salariale?». En: BROCHIER, Damien (coord.). *La gestion des compétences. Acteurs et pratiques*. París: Economica.
- BARCET, A.; LE BAS, C.; MERCIER, C. (1985). *Savoir-faire et changements techniques. Essai d'économie du travail industriel*. Lyon: Presses Universitaires de Lyon.
- BÉDUWÉ, C.; PLANAS, J. (2003). *Expansión educativa y mercado de trabajo*. Madrid: MTAS.
- BETHELL-FOX, Ch.E. (1994). «Selección y contratación basadas en las competencias». En: MITRANI, Alain; DALZIEL, Murray M.; SUÁREZ DE PUGA, Ignacio (coord.). *Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos*. Bilbao: Planeta-De Agostini.
- BISHOP, L. (1999). «Visible and Invisible Work: The Emerging Post-Industrial Employment Relation». *Computer Supported Cooperative Work*, 8: 115-126.
- BROCHIER, D. (2002). «Introduction». En: BROCHIER, Damien (coord.). *La gestion des compétences. Acteurs et pratiques*. París: Economica.
- BRUNET, I.; BELZUNEGUI, A. (2003). *Flexibilidad y formación. Una crítica sociológica al discurso de las competencias*. Barcelona: Icaria.
- CASTILLO, J.J.; LÓPEZ, P. (2003). *Los obreros del Polo. Una cadena de montaje en el territorio*. Madrid: Editorial Complutense.

8. Massó (2005) analiza en profundidad la implantación de este modelo de evaluación para el caso de las auxiliares de enfermería del servicio de esterilización del citado hospital.

- CASTILLO, J.J.; LÓPEZ, P.; LAHERA, A. (2002). «El trabajo invisible en España: Una evaluación y valorización del trabajo realmente existente, de su condición, problemas y esperanzas». En: LACALLE, Daniel (ed.). *Sobre la Democracia Económica. Los modelos organizativos y el papel del trabajo*. Volumen III. Madrid: El Viejo Topo.
- CASTILLO, J.J.; ALAS-PUMARIÑO, A. de las; BONO, A. del; FERNÁNDEZ, J.; GALAN, A.; SANTOS, M. (2000). «División del trabajo, cualificación, competencias». *Sociología del Trabajo*, 40: 3-50.
- CEJAS, M. (2004). *La formación en la empresa. Un factor clave para el desarrollo de las competencias del trabajador*. Memoria de investigación. Bellaterra: Universitat Autònoma de Barcelona.
- DE MONTMOLLIN, M. (1986). *L'intelligence de la tache*. Berna: Peter Lang.
- DUBAR, C. (1996). «La sociologie du travail face à la qualification et à la compétence». *Sociologie du Travail*, 38 (2): 179-193.
- DURAN, M.A. (2000). «Introducción». *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 17: 9-11.
- DURAND, J.-P. (2003). *Les fonctionnalités de l'évaluation individuelle dans le modèle de la compétence*. Comunicación presentada en las IX^{èmes} Journées de Sociologie du Travail. París, 27 y 28 de noviembre de 2003.
- ENGSTRÖM, Y. (1999). «Expansive Visibilization of Work: An Activity-Theoretical Perspective». *Computer Supported Cooperative Work*, 8: 63-93.
- GARCÍA SAINZ, C.; GARCÍA DÍEZ, S. (2000). «Para una valoración del trabajo más allá de su equivalente monetario». *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 17: 39-64.
- GARZA, E. de la (1999). «¿Fin del trabajo o trabajo sin fin?». En: CASTILLO, Juan José (ed.): *El trabajo del futuro*. Madrid: Editorial Complutense.
- GRACIA, F.J.; MARTÍNEZ-TUR, V.; PEIRÓ, J.M. (2001). «Tendencias y controversias en el futuro de la gestión y del desarrollo de los recursos humanos». En: AGULLÓ TOMÁS, Esteban; OVEJERO BERNAL, Anastasio (coord.). *Trabajo, individuo y sociedad. Perspectivas psicopsicológicas sobre el futuro del trabajo*. Madrid: Pirámide.
- GOLEMAN, D. (1996) [1995]. *Inteligencia emocional*. Barcelona: Kairós.
- HOOGHIEMSTRA, T. (1994). «Gestión integrada de recursos humanos». En: MITRANI, Alain; DALZIEL, Murray M.; SUÁREZ DE PUGA, Ignacio (coord.). *Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos*. Bilbao: Planeta-De Agostini.
- JENSON, J. (1989). «The talents of women, the skills of men: flexible specialization and women». En: WOOD, Stephen (ed.). *The transformation of work? Skill, flexibility and the labour process*. Londres: Unwin Hyman.
- JONES, B.; WOOD, S. (1984). «Qualifications tacites, division du travail et nouvelles technologies». *Sociologie du Travail*, 26 (4): 407-420.
- KÖHLER, H.-D.; MARTIN, A. (2005). *Manual de la sociología del trabajo y de las relaciones laborales*. Madrid: Delta.
- KOVÁCS, I. (2002). «Cómo hacer visible el trabajo que el discurso dominante oculta». *Sociología del Trabajo*, 45: 25-50.
- LE CORRE, S. (2003). «Gestion des compétences et qualification du travail: une analyse des politiques de firme». En: DUPRAY, Arnaud; GUITTON, Christophe; MONCHATRE, Sylvie (dir.). *Réfléchir la compétence. Approches sociologiques, juridiques, économiques d'une pratique gestionnaire*. Toulouse: Octarès.
- LEVY-LEBOYER, C. (2002) [1996]. *Gestión de las competencias. Cómo analizarlas. Cómo evaluarlas. Cómo desarrollarlas*. Barcelona: Gestión 2000.
- LICHTENBERGER, Y. (1999). «Compétence, organisation du travail et confrontation sociale». *Formation Emploi*, 67: 93-106.

- (2003). «Compétence, compétences». En: ALLOUCHE, J. (coord.). *Encyclopédie des ressources humaines*. Paris: Éditions Vuibert.
- LOZARES, C.; VERD, J.M.; MORENO, S.; BARRANCO, O.; MASSÓ, M. (2004). «El proceso de trabajo desde las perspectivas de la Actividad Situada y del Conocimiento Socialmente Distribuido». *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 22 (1), 67-87.
- MANDON, N. (1990). «Analyse des emplois et gestion anticipée des compétences». *Bref Céreq*, 57: 1-4.
- MARTÍN, A.; REBOLLO, O. (1997). *Accés dels joves a l'ocupació. Orientació dels joves amb deficiències formatives*. Bellaterra: Grup d'Estudis Sociològics sobre la Vida Quotidiana i el Treball. Departament de Sociologia, UAB.
- MARSDEN, D. (1999). *A Theory of Employment Systems. Micro-Foundations of Societal Diversity*. Oxford: Oxford University Press.
- MASSÓ, M. (2005). *La gestión por competencias y sus efectos en las relaciones laborales*. Memoria de investigación. Bellaterra: Universitat Autònoma de Barcelona.
- MONCHATRE, S.; ROLLE, P. (2003). «La compétence: une construction sociale en questions...». En: DUPRAY, Arnaud; GUITTON, Christophe; MONCHATRE, Sylvie (dir.). *Réfléchir la compétence. Approches sociologiques, juridiques économiques d'une pratique gestionnaire*. París: Octarès.
- OIRY, E.; D'IRIBARNE, A. (2001). «La notion de compétence: continuités et changements par rapport à la notion de qualification». *Sociologie du travail*, 43 (1): 49-66.
- OIRY, E.; SULZER, E. (2002). «Les référentiels de compétences: enjeux et formes». En: BROCHIER, Damien (coord.). *La gestion des compétences. Acteurs et pratiques*. París: Economica.
- PARADISE, C.; LICHTENBERGER, Y. (2001). «Compétence, compétences». *Sociologie du travail*, 43 (1): 33-48.
- PÉREZ PÉREZ, G. (2000). «El voluntariado entre la libertad y la necesidad social». *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 17: 123-137.
- RICHEBÉ, N. (2002). «Les réactions des salariés à la "logique compétence": vers un renouveau de l'échange salarial ?». *Revue Française de Sociologie*, 43 (1): 99-126.
- SALA, G.; SALA, H. (2001). *Cambio ocupacional en los servicios financieros: nuevos requerimientos laborales ante la transformación del sector*. Documento de trabajo 01.05. Bellaterra: Departament d'Economia Aplicada. Universitat Autònoma de Barcelona.
- STAR, S.L.; STRAUSS, A. (1999). «Layers of Silence, Arenas of Voice: The Ecology of Visible and Invisible Work». *Computer Supported Cooperative Work*, 8: 9-30.
- STOOF, A.; MARTEN, R.; VAN MERRIENBOER, J.; BASTIAENS, T. (2002). «The boundary approach of competence: a constructivist aid for understanding and using the concept of competence». *Human resource development review*, 1 (3): 345-365.
- STROOBANTS, M. (1993). *Savoir-faire et compétences au travail. Une sociologie de la fabrication des aptitudes*. Bruselas: Éditions de l'Université de Bruxelles.
- TERSAC, G. de (1995) [1992]. *Autonomía en el trabajo*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social
- WOOD, S. (1987). «The Deskilling Debate. New Technology and Work Organisation». *Acta Sociologica*, 30 (1): 3-24.
- ZARIFIAN, P. (1997). «La compétence, une approche sociologique». *L'Orientation Scolaire et Professionnelle*, 26 (3): 429-444.
- (1999). *Objectif compétence. Pour une nouvelle logique*. París: Éditions Liasions.