

Competencias para la flexibilidad: la gestión emocional de las organizaciones

Domingo Caballero Muñoz y Antonio Blanco Prieto
Universidad de Oviedo

El presente trabajo tiene como objetivo el análisis del traslado de la flexibilidad de las organizaciones contemporáneas a los trabajadores. A través del enfoque de gestión por competencias, las organizaciones tratan de desarrollar en los trabajadores aquellos comportamientos causalmente relacionados con un desempeño laboral eficiente. Para valorar el alcance de este planteamiento, hemos empleado una perspectiva crítica-racional que nos permitiese discutir las exigencias de productividad características de las sociedades industriales avanzadas. El artículo concluye exponiendo cómo el vínculo existente entre la gestión de la flexibilidad y las competencias emocionales de los trabajadores acaba afectando a sus propias biografías que, al igual que las organizaciones, deben ser versátiles y adaptables a cambios.

Flexibility competencies: Emotional organization management. The aim of this article is to analyse the transferral of flexibility from contemporary organizations to workers. Through the approach of management by competencies, organizations try to develop in their workers behaviours that are related to efficient job performance. In order to appraise the importance of this approach, we used a critical-rational perspective to discuss the productivity demands that are characteristic of advanced industrial societies. The article shows how the link between workers' flexibility management and their emotional competencies affects their lives, which, like the organizations, should be versatile and adaptable to change.

Los recursos humanos en las organizaciones flexibles

Los procesos de cambio de una economía protegida a una economía competitiva centrada en la eficiencia de sus organizaciones —tengan éstas o no ánimo de lucro— afectan a todos sus recursos y, en especial, a sus recursos humanos. La funcionalidad de la burocratización weberiana en las estructuras organizacionales clásicas ha dado paso a la adopción de estructuras flexibles para adaptarse a los inevitables cambios del entorno. Para justificar el cambio de la rigidez por la flexibilidad se recurre a explicaciones funcionalistas y así, como indica Pollert (1994), hemos llegado a un paradigma posindustrial que defiende la funcionalidad de la flexibilidad para conservar un crecimiento socioeconómico sostenible y armonioso a pesar del dinamismo de los mercados.

Las nuevas estrategias productivas, basadas en políticas de crecimiento continuo, exigen que los sistemas de organización del trabajo se adapten de forma permanente al cambio para poder incrementar la productividad y la calidad bajo la premisa de la reducción de costes. Las organizaciones contemporáneas, cada vez más sometidas a las presiones del mercado global, necesitan incrementar su flexibilidad en todos los niveles para conservar su lu-

gar y, en el campo concreto de los recursos humanos, este objetivo general se traduce en dos objetivos específicos: la reducción de las cargas sociales y la polivalencia de los trabajadores.

El primer objetivo en el campo de la gestión de recursos humanos estará estratégicamente dirigido a la reducción de costes laborales y cargas sociales. A nivel interno, el esfuerzo parece centrarse en la flexibilización de la remuneración de la actual masa laboral. Esto supone una de las manifestaciones más áridas del nuevo marco de relaciones laborales, pues, al igual que las organizaciones, los sistemas de retribución deben ser dúctiles y con capacidad de adaptación al cambio en situaciones de incertidumbre, lo cual exige superar la tendencia dominante del salario fijo con crecimientos vegetativos vinculados al IPC. En otro plano que podríamos denominar externo, el objetivo específico de reducción de costes laborales se orientará bien hacia la deslocalización de plantillas y la consiguiente contratación en países con menores cargas sociales, o bien hacia la externalización de diferentes fases del proceso productivo mediante subcontratación o *outsourcing*. En este sentido Marazzi (2003) subraya el cambio tan radical que esto supone en las organizaciones públicas y privadas, pues la tendencia seguida parece indicar que las grandes organizaciones ya no serán las grandes contratadoras de personal, sino más bien las grandes subcontratadoras. Esta relación encadenada nos lleva hacia la presencia en el eslabón final de un autónomo o una *micro-pyme* que, de acuerdo con Rainbird (1994), es una forma enmascarada de trabajo asalariado.

Un segundo objetivo estará centrado en el desarrollo de la capacidad de adaptación de los trabajadores para que se transfor-

men en trabajadores polivalentes. Más que una trayectoria vertical ascendente —señuelo de las clases medias para su adscripción a las estructuras remuneradoras—, se defiende la figura del profesional con movilidad horizontal, cuya obligada polivalencia le hace iniciar y finalizar numerosos proyectos e integrarse en diferentes equipos de trabajo y organizaciones a lo largo de la vida laboral (Boltanski y Chiapello, 2002). En un nivel operativo, todo esto se plasma en la petición a los trabajadores de un comportamiento flexible y una mayor capacidad de adaptación al entorno o, lo que es lo mismo, se demanda a los trabajadores la expresión ante *los otros* de una serie de «competencias» que les permitan participar y cooperar de forma activa como condición necesaria para alcanzar los objetivos productivos de su organización.

En la presente entrega nos centraremos en el análisis de este objetivo estratégico en las organizaciones contemporáneas: el objetivo de trasladar a los trabajadores las necesidades de flexibilidad de los mercados, lo que afectará directamente a la construcción de sus biografías a través de la reformulación de las emociones. Para ello hemos optado por trabajar con una perspectiva crítico-racional, considerada por Beltrán (1986) un método en sí mismo, que nos permitiera valorar y someter a discusión las exigencias de productividad características de las sociedades industriales avanzadas, lo que manifiesta nuestro interés emancipatorio habermasiano (Habermas, 1989) o, dicho de otro modo, el interés por la reflexión de nuestra propia realidad como sujetos sociohistóricos no aprehendidos desde las normas metodológicas empíricas.

Flexibilidad y competencias laborales

La flexibilidad de las organizaciones requiere trasladar hacia los propios trabajadores similares características de polivalencia y ductilidad. Para poder responder a esta situación, la gestión del capital humano deberá orientarse hacia el desarrollo de trabajadores responsables de la ejecución de diferentes funciones y preparados para asumir cambios en sus roles según las necesidades productivas del sistema laboral (Sennett, 2000, 2006). En consonancia con estos planteamientos, las personas con mayor valor para las organizaciones serán aquellas que sepan aprovechar la inestabilidad laboral, que se muestren abiertas y flexibles ante el cambio y que sepan adaptarse permanentemente a nuevos contextos y procedimientos de trabajo. En este sentido, la Dirección General de Educación y Cultura de la Comisión Europea (2001) nos recuerda que los cambios empresariales dinamizarán cambios en las necesidades formativas y en el desarrollo de competencias que las personas deben aceptar y solventar de forma flexible y eficiente. Tratando de superar las limitaciones del *homo economicus* del taylorismo y del *homo sociabilis* de la escuela de las relaciones humanas, el concepto de competencia define un nuevo modelo de trabajador, que Alaluf y Stroobants (1994) denominaron *homo competens*, cuyo comportamiento en el trabajo y en las organizaciones se orienta al enriquecimiento de su repertorio de comportamientos causalmente relacionados con un desempeño laboral eficiente.

Dado que una organización que desee ser eficaz necesitará tener en su seno sujetos «competentes», la gestión de los recursos humanos se orienta hacia un enfoque de competencias cuyo principal objetivo es la identificación de los comportamientos directamente relacionados con un buen desempeño laboral, perfil que de-

be engranarse eficazmente con la política estratégica de la organización en la que el trabajador desempeña su trabajo. El estudio de las competencias laborales nos permitirá, por tanto, acceder a un nivel de análisis más amplio de la realidad del sujeto bajo las exigencias de la flexibilidad.

McClelland (1973) definió las competencias como aquellas características esenciales de las personas que son la causa de su rendimiento eficiente en el trabajo, y Boyatzis (1982, 2006) y Spencer y Spencer (1993) manifiestan que se trata de cualquier característica individual que pueda medirse con fiabilidad y que permita pronosticar el desempeño excelente de una persona en un puesto de trabajo. Ofreciendo una perspectiva integradora con los constructos psicológicos básicos, Levy-Leboyer (1997) define las competencias como la aplicación integrada del conjunto de aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos que permiten a una persona llevar a cabo la misión asignada en una determinada organización. De este modo, superando el carácter intransitivo de la personalidad como propiedad del trabajador, las competencias se presentan con carácter transitivo, explícitamente finalista y utilitario.

En la praxis de la psicología del trabajo y de las organizaciones, más allá del concepto, se necesitaría identificar las competencias que puedan dotar a quien las posea de una mayor eficacia laboral. En este sentido, si tomamos como referencia las competencias que son recurrentemente consideradas causales del buen desempeño laboral por diferentes autores (Levy-Leboyer, 1997; Bethell-Fox, 1997; Hoogiesmtra, 1997; Pérez, 1999; Alles, 2000; Le Boterf, 2001; Pereda y Berrocal, 2001), así como consultoras, corporaciones empresariales y organizaciones como la *American Society for Training & Development*, el *Council for Adult and Experiential Learning* de EE.UU., o en nuestro país el Centro de Excelencia en Competencias de Alta Dirección del Instituto Superior de Estudios de la Empresa (IESE), consideramos que éstas guardan una estrecha relación con las competencias emocionales y, más concretamente, con aquellas de carácter social descritas por Goleman (1996, 1999). Competencias como «comprensión y sensibilidad interpersonal», «comunicación», «creación y consolidación de redes sociales», «desarrollo de personas», «persuasión», «liderazgo», «orientación al cliente» o «trabajo en equipo», son frecuentemente citadas en la literatura sobre la materia, mostrándose entonces excesivamente próximos el concepto de competencia y las competencias sociales vinculadas al concepto de «inteligencia emocional» de Goleman (Blanco, 2007).

Las competencias emocionales del trabajador flexible

En la actualidad, al hablar de competencias emocionales, tanto la literatura especializada como la divulgativa, hace referencia frecuentemente a la aplicación al mundo laboral de los cinco factores de la inteligencia emocional identificados por Goleman (1996): autoconciencia, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales, dando como resultado un catálogo de veintitrés competencias emocionales (Goleman, 1999, 2001). No obstante, a pesar de la novedad con que son presentados estos planteamientos en el ámbito empresarial, nos encontramos con un constructo que guarda un fuerte paralelismo con la inteligencia social definida en 1920 por Thorndike (Mestre, Guil, Carreras, y Braza, 2000). Además, tal como indica Blanco (2005), los cinco factores de la inteligencia emocional de los que emanan las competencias emocio-

nales identificadas por Goleman también mantienen una fuerte relación con los conceptos de inteligencia intrapsíquica e interpersonal de Gardner (1983), con los componentes de la inteligencia emocional de Salovey y Mayer (Salovey y Mayer, 1990; Mayer y Salovey, 1993; Salovey y Sluyter, 1997) y con la aplicación de los mismos al ámbito empresarial realizada por Whetten y Cameron (1991).

A pesar de la excelente acogida que la inteligencia emocional ha tenido en el ámbito empresarial por su supuesta capacidad predictiva del buen desempeño laboral y el éxito profesional, Davies, Stanko y Roberts (1998), tras su intento de desarrollar un instrumento de evaluación que permitiese su validación empírica, han concluido que se trata de un constructo elusivo, pues las competencias que subyacen a modo de dimensiones de la inteligencia emocional son más bien dimensiones de personalidad y, por tanto, propias de otro constructo psicológico. Mestre et al. (2000) añaden a estos resultados la reflexión de que si pasásemos a un polo positivo la mayor parte de los síntomas descritos en el DSM-IV para los trastornos anímicos, nos encontraríamos con muchos de los descriptores mencionados en el modelo de inteligencia emocional de Salovey y Mayer (1990). Sin embargo, a pesar de la escasez de estudios académicos que permitan certificar la validez de la inteligencia emocional como constructo psicológico, un estudio realizado por el departamento de recursos humanos de la Escuela de Negocios EADA ha permitido comprobar que el 90,2% de los directivos españoles están de acuerdo con la afirmación de Goleman de que el éxito en la vida depende en un 80% de competencias emocionales y un 20% de factores y competencias cognitivas, y el 80,9% consideran que la inteligencia emocional es un constructo apoyado en argumentos científicamente demostrables (Ponti y Cabañas, 2004). En este sentido cabe recordar que la rápida y amplia difusión de la inteligencia emocional en las organizaciones ha simplificado su conceptualización y generado expectativas sobre sus aplicaciones más allá de las evidencias científicas (Fernández-Berrocal y Extremera, 2006).

A pesar de lo expuesto no es nuestro deseo analizar la validez de la inteligencia emocional como constructo psicológico, sino reflexionar sobre su influencia en la construcción del sujeto en los entornos laborales contemporáneos, pues las competencias emocionales pueden tomarse como criterio en las organizaciones para seleccionar, desarrollar, motivar e incentivar a las personas transformadas de este modo en sujetos emocionalmente competentes. Tal como defiende Juanola i Hospital (2004, 48), «de acuerdo con el funcionamiento económico actual, las identidades tienen que ser flexibles, tienen que poder cambiar a corto plazo y además deben caracterizarse por estar abiertas a múltiples opciones». Los constructos psicológicos clásicos, como la inteligencia o la personalidad, son cuestionados por no estar directamente relacionados con la capacidad de adaptación al entorno laboral, por lo que se ha sugerido la necesidad de subordinarlos a conceptos como «competencia» o «inteligencia emocional» para dotarlos de flexibilidad y eficacia productiva. Todos los esfuerzos parecen estar dirigidos a la identificación y desarrollo de trabajadores «competentes», lo cual supone una compleja dualidad, pues al mismo tiempo que defiende la necesidad de desarrollar un perfil de trabajador capaz de adaptarse a las exigencias productivas de su entorno, los profesionales de los recursos humanos recuerdan insistentemente la necesidad de construir organizaciones en las que los trabajadores puedan armonizar su desarrollo profesional con sus necesidades de individualización y socialización.

Conclusiones

En este sentido, más allá de la validez de constructo de las competencias en general y más concretamente de las competencias emocionales, la realidad es que éstas sirven como modelo de gestión de los recursos humanos en numerosas organizaciones, lo que supone decir que serán tomadas como criterio para seleccionar, desarrollar, motivar e incentivar a los trabajadores. Si reflexionamos sobre la aplicación de estos planteamientos a las principales funciones de recursos humanos podemos comprender cómo el conocimiento pasa a un segundo plano en la profesionalización de las personas, pues el protagonismo ha ido cediéndose al conjunto de comportamientos observables que facilitan la socialización eficiente en la organización. La exhibición adecuada de estas conductas permitirá detectar aquellos sujetos «competentes» que serán tomados como referentes para el diseño y análisis del puesto que desempeñan y podrán optar a la incorporación a un plan de carrera y, lo que podría percibirse más importante a corto plazo, a un incremento de su remuneración variable (Blanco, 2007).

Tal como indica Goleman (1999, 433-436), existen dos modelos para interpretar el rendimiento laboral, aquel que valora las competencias umbral que se consideran mínimamente necesarias para desempeñar las tareas asociadas a una función determinada, y aquel modelo que se refiere a las competencias distintivas que muestran los trabajadores «estrella». Tomando estos datos como referencia, son muchas las organizaciones preocupadas por desarrollar en sus trabajadores aquellas competencias causalmente relacionadas con un desempeño laboral excelente, haciendo creer en ocasiones a los trabajadores que sus posibilidades potenciales de desarrollo dependen de su voluntad, lo cual es acogido con optimismo, pues el sentimiento de autoeficacia, sea real o imaginaria, resulta estimulante y permite actuar con mayor seguridad. Se define por tanto un perfil de trabajador con temperamento activo, que mantiene relaciones productivas con el medio gracias a la emisión de respuestas seguras y plenas, características de una personalidad extrovertida, capaz de adaptar sus necesidades sociales a las exigencias contextuales, alcanzando con ello no sólo la aceptación del grupo, sino también la fusión con el mismo.

En las organizaciones flexibles resulta eficaz aceptar una amplitud indeterminada del *yo* para que éste pueda reciclarse y readaptarse a cambios coyunturales del entorno (Rendueles, 2004). Partiendo de esta premisa, las identidades difusas obtendrán la mayor valoración por parte de aquellos en quienes la autoridad haya delegado la evaluación del potencial del capital humano. Haciendo un paralelismo con el condicionamiento instrumental skinneriano, podríamos decir que la manifestación de aquellas competencias incluidas en el perfil del puesto obtendrá un refuerzo positivo que facilitará el aprendizaje y la repetición de las mismas. Esto conduce a la conversión del sujeto en un factor productivo de la estructura organizacional que debe adaptar los comportamientos derivados de sus rasgos de personalidad, emociones y pensamientos, a los comportamientos estándar demandados, desarrollados y evaluados por su organización (que al mismo tiempo necesita estos comportamientos en sus trabajadores para sobrevivir en el mercado).

Ante esta realidad, sería adecuado crear un foro de debate en el ámbito de la psicología y la sociología de las organizaciones sobre la posibilidad de diseñar nuevas estructuras y procesos organizacionales en los que sea posible desarrollar la personalidad de cada

individuo, no sólo como un ser flexible y «competente» según la racionalidad productiva, sino como un ser capaz de desplegar su potencial individual y colectivo. Esto supondría superar la visión crítica que se centra exclusivamente en las disfunciones de la racionalidad económica contemporánea y tratar de alcanzar un equilibrio entre las expectativas de las organizaciones y las de sus miembros. La crítica al sistema podría ser en sí misma paralizante al no ofrecer pautas de corrección de las disfunciones que denuncia y, por ello, quizá resulte más adecuado en nuestros días reflexionar sobre nuevos modelos de gestión capaces de equilibrar las necesidades de individuación y las expectativas sociales de los trabajadores con las necesidades y expectativas de crecimiento y rentabilidad de las organizaciones. En este sentido Cervantes (2005, 112), director de recursos humanos de IBM para España y Portugal, valora positivamente la flexibilidad como «una política de doble sentido. Es un arma para que las empresas ganen efectividad y eficacia; y es un instrumento básico para que la carga de trabajo no se convierta en un obstáculo insuperable en el desarrollo individual, personal y familiar de los trabajadores». Estos planteamientos, característicos del postfordismo, ensalzan la fusión de intereses y el fin de la desconfianza hacia el trabajo humano frente al conflicto como centro de las relaciones organizacionales representadas por entidades en perpetua negociación (Caballero, 1999, 2001). De este modo, se considera que la conciencia práctica se construye a través de procesos culturales basados en la creación social de significados y de valores compartidos por todos los miembros de una organización (García, 1996). Sin embargo, este llamamiento al sentimiento colectivo contrasta drásticamente con la inestabilidad de unas estructuras organizacionales que invocan a la flexibilidad para mantenerse en el ecosistema.

De forma absolutamente contradictoria, mientras se crean políticas de recursos humanos cuyo objetivo es implicar a las personas con sus organizaciones, se recuerda que, según necesidades coyunturales de mercado, las competencias pueden variar y con ellas los perfiles de trabajadores demandados. Por ello, Descy y Tessaring (2002) manifiestan que las personas deben sentirse responsables de su propia empleabilidad y disponer de los medios necesarios para garantizarla, pues los cambios de los entornos empresariales dinamizarán cambios en las necesidades formativas y en el desarrollo de competencias que las personas que deben aceptar y solventar de forma flexible y eficiente. Esta situación nos lleva a un desamparo del sujeto que, como recuerda Sennett (2006), se encuentra ante tres desafíos: ser capaz de definirse a través de constantes mutaciones profesionales, dar la talla en una sociedad en la que el talento ya no se valora, y buscar un lugar desde el cual mantener los vínculos con el pasado.

Estos desafíos de la fuerza de trabajo devenida en recurso humano adquieren, de acuerdo con Calderón (2006, 53), un carácter ontológico, ya que «cada acto de trabajo compromete, pues, el *et-hos* personal del trabajador», pudiendo acarrear frustración, crisis de identidad y actitudes de rechazo hacia el trabajo y las organizaciones. Y para evitar el cuestionamiento del sistema, conceptos como la inteligencia emocional nos llevan a creer en un potencial de nuestro psiquismo capaz de responder a estas situaciones de deconstrucción de la identidad del sujeto. De acuerdo con Álvarez-Uría (2006), nos encontramos con una «psicologización» que, basada en la creencia de un poder libre del *yo*, no es más que una mercantilización del psiquismo humano, una cosificación del sujeto sometida a la ansiedad del espíritu del capitalismo por evitar su cuestionamiento. Sin embargo, y al mismo tiempo, se exalta la

unicidad del sujeto, lo que permite desligar a los trabajadores de toda respuesta colectiva, produciéndose un alejamiento progresivo de éstos respecto de sus organizaciones, y una imposible percepción de sus personas como miembros integrados en una determinada cultura corporativa. Se hace, pues, necesario generar entornos sólidos y estables dentro del inevitable dinamismo social, pues, de acuerdo con Lipovetsky (2006), la fragilidad del sujeto contemporáneo se relaciona con la debilidad estructural de las grandes instituciones sociales. En este sentido es prudente la recuperación histórica del pensamiento de Durkheim sobre el sentimiento de vacío y anomia generado por la debilitación de los valores sociales, ya que la flexibilidad de las organizaciones actuales impide la definición estable y consistente de normas, valores y costumbres facilitadoras de la cohesión social, la identificación con objetivos organizacionales y la valoración subjetiva de seguridad por parte del sujeto.

Desde una perspectiva sociológica el hombre de la posmodernidad se ha quedado huérfano, no sólo de Dios como le ocurriría al hombre moderno con el desarrollo de las ciencias y el racionalismo optimista, sino también huérfano de aquel «patrón» paternalista reclamado por la Escuela de las Relaciones Humanas. Si bien es cierto que estas relaciones normalmente no llegaban a ser paternas por estar sesgadas por una modalidad vincular de dominio-sometimiento, al menos implicaban la posibilidad de establecer vínculos laborales «reconocibles, personalizables y favorecedores de sentimientos de identidad y pertenencia» (Allidère, 2004, 78). Aunque cada vez encontramos más referencias al «contrato psicológico» entre las organizaciones y sus miembros, no debemos olvidar que la tendencia a gestionar estructuras y procesos organizacionales flexibles afecta también al vínculo individuo-organización, un vínculo que tenderá a la debilidad porque las organizaciones ya no se presentan ante el sujeto como sistemas mecanicistas, regidos por procesos de carácter burocratizante, sino más bien como entidades orgánicas, dúctiles y flexibles.

Esta sensación de orfandad se ve además agravada porque los propios modelos sociales transmitidos en procesos de socialización primarios resultan inoperantes en un mercado laboral caracterizado por una lógica de competencias al servicio de la flexibilidad. Los modelos interiorizados como guías del comportamiento pierden su validez por ser estáticos y deben reformularse sin cesar para adaptarse a los diferentes roles que una persona necesita ir asumiendo a lo largo de su vida laboral. Como defiende Martín (2006), a diferencia del constructivismo orteguiano en el que la existencia se revaloriza por la intervención cognoscitiva del sujeto en la realidad que es interpretada, el actual constructivismo disculpa al sujeto de ser agente del saber, pues el conocimiento, previamente cosificado, le es facilitado por agentes y organizaciones externos. Llegados a este punto, quizá tendríamos que preguntarnos si, tras haber logrado transferir al sujeto las necesidades externas de indeterminación, las organizaciones pueden ahora ofrecerle algo que realmente satisfaga su nueva identidad, una identidad reconstruida bajo el espejismo de la individualidad flexible. Esta cuestión supone un llamamiento directo a la reflexión sobre el *yo* naufrago de la posmodernidad, un *yo* representado por un sujeto de identidades cambiantes y fragmentadas, un *yo* que no es unitario, sino una combinación de varias identidades, un *yo* resultado de diferentes interpretaciones que, lejos de estar coordinadas y dirigidas hacia una identidad coherente, parten en numerosas direcciones para adaptarse a contextos difusos en organizaciones flexibles.

Referencias

- Agulló, E. (2001). Entre la precariedad laboral y la exclusión social: los otros trabajos, los otros trabajadores. En E. Agulló y A. Ovejero (Dirs.): *Trabajo, individuo y sociedad* (pp. 95-144). Madrid: Pirámide.
- Alaluf, M., y Stroobants, M. (1994). ¿Moviliza la competencia al obrero? *Revista Europea de Formación Profesional*, 1, 46-55.
- Álvarez-Uría, F. (2006). Viaje al interior del yo. La psicologización del yo en la sociedad de los individuos. En VV.AA.: *Pensar y resistir. La sociología crítica después de Foucault* (pp. 101-133). Madrid: Círculo de Bellas Artes.
- Alles, M. (2000). *Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Allidière, N. (2004). *El vínculo profesor-alumno. Una lectura psicológica*. Buenos Aires: Biblos.
- Beltrán, M. (1986). Cinco vías de acceso a la realidad social. En M. García Ferrando, J. Ibáñez y F. Alvira (comps.): *El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación* (pp. 17-47). Madrid: Alianza.
- Bethell-Fox, C. (1997). Selección y contratación basadas en competencias. En M.M. Dalziel, J.C. Cubeiro y G. Fernández (Comps.): *Las competencias. Clave para una gestión integrada de los recursos humanos* (pp. 75-94). Bilbao: Deusto.
- Blanco, A. (2005). Valoración crítica de la inteligencia emocional. *Dirigir Personas*, 35, 26-33.
- Blanco, A. (2007). *Trabajadores competentes. Introducción y reflexiones sobre la gestión de recursos humanos por competencias*. Madrid: ESIC.
- Boltanski, L., y Chiapello, È. (2002). *El nuevo espíritu del capitalismo*. Madrid: Akal.
- Bommensath, M. (1987). *Manager l'intelligence de votre entreprise*. París: Les Éditions d'Organisation.
- Boyatzis, R. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. Nueva York: John Wiley & Sons.
- Boyatzis, R. (2006). Using tipping points of emotional intelligence and cognitive competencies to predict financial performance of leaders. *Psicothema*, 18, supl., 124-131.
- Caballero, D. (1999). Trabajos que manda el señor y señores que nos mandan trabajo. *Revista Electrónica Iberoamericana de Psicología Social*, 1. Disponible en: [http://www.uniovi.es/~Psi/REIPS/v1n0/art1.html].
- Caballero, D. (2001). Apuntes para una metateoría en Psicología Social del Trabajo. *Psicothema*, 13(4), 691-699.
- Calderón, J.A. (2006). Deslocalización de empleos de servicios. Sentidos y transformaciones del trabajo. *Sociología del Trabajo*, 56, 33-73.
- Cervantes, M. (2005). Las ventajas de la empresa flexible. *Univiersia Business Review*, 1.º semestre, 112-119.
- Comisión Europea (2001). *Hacer realidad un espacio europeo del aprendizaje permanente*. Bruselas: Comisión Europea. Dirección General de Educación y Cultura (Comunicado de la Comisión).
- Cherniss, C., y Adler, M. (2000). *Promoting Emotional Intelligence in Organizations*. Alexandria, VA: American Society for Training & Development.
- Davies, M., Stankov, L., y Roberts, R. (1998). Emotional intelligence: In search of an elusive construct. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75(4), 989-1015.
- Descy y Tessaring (2002). *Formar y aprender para la competencia profesional: segundo informe de la investigación sobre formación profesional en Europa*. Luxemburgo: CEDEFOP.
- Fernández, E., Avella, L., y Fernández, M. (2003). *Estrategia de producción*. Madrid: McGraw-Hill.
- Fernández-Berrocal, P., y Extremera, N. (2006). Emotional intelligence: A theoretical and empirical review of its first 15 years of history. *Psicothema*, 18, supl., 7-12.
- García, M.A. (1996). Organización autocrática del proceso de trabajo y conciencia individualista en un subsector en crisis. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 28, 25-45.
- Gardner, H. (1983). *Frames of Mind*. Nueva York: Basic Books.
- Goleman, D. (1996). *Inteligencia emocional*. Barcelona: Kairós.
- Goleman, D. (1999). *La práctica de la inteligencia emocional*. Barcelona: Kairós.
- Goleman, D. (2001). Emotional intelligence: Perspectives on a theory of performance. En C. Cherniss y D. Goleman (eds.): *The emotional intelligent workplace* (pp. 27-44). San Francisco: Jossey-Bass.
- Habermas, J. (1989). *Conocimiento e interés*. Madrid: Taurus.
- Hooghiemstra, T. (1997). Gestión integrada de recursos humanos. En M.M. Dalziel, J.C. Cubeiro y G. Fernández (Comps.): *Las competencias. Clave para una gestión integrada de los recursos humanos* (pp. 17-46). Bilbao: Deusto.
- Juanola i Hospital, E. (2004). Introducción a la psicología económica. En A. Gil Juárez y J. Feliu i Samuel-Lajeunesse (Coords.): *Psicología económica y del comportamiento del consumidor* (pp. 15-53). Barcelona: Editorial UOC.
- Le Boterf, G. (2001). *Ingeniería de las competencias*. Barcelona: Gestión 2000.
- Lévy-Leboyer, C. (1997). *Gestión de competencias*. Barcelona, Gestión 2000.
- Lipovetsky, G. (2006). *Los tiempos hipermodernos*. Barcelona: Anagrama.
- Marazzi, C. (2003). *El sitio de los calcetines. El giro lingüístico de la economía y sus efectos sobre la política*. Madrid: Akal.
- Martín, F. (2006). Cambios sociales y trastornos de la personalidad posmoderna. *Papeles del Psicólogo*, 27(2), 104-115.
- Mayer, J.D., y Salovey, P. (1993). The intelligence of emotional intelligence. *Intelligence*, 17, 433-442.
- McClelland, D. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, 28, 1-14.
- Mestre, J.M., Guil, M.R., Carreras, M.R., y Braza, P. (2000). Cuando los constructos psicológicos escapan del método científico: el caso de la inteligencia emocional y sus implicaciones en la validación y evaluación. *Revista Electrónica de Motivación y Emoción*, 4(3). En la red: [http://reme.uji.es/articulos/amestj1961605100/texto.html].
- Pereda, S., y Berrocal, F. (1999). *Gestión de recursos humanos por competencias*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces.
- Pereda, S., y Berrocal, F. (2001). *Técnicas de gestión de recursos humanos por competencias*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces.
- Pérez, J.L. (1999). *Políticas orientadas a la dirección de personas*. Bilbao: Universidad de Deusto.
- Pollert, A. (1994). La ortodoxia de la flexibilidad. En A. Pollert (Comp.): *¿Adiós a la flexibilidad?* (pp. 45-83). Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Ponti, J., y Cabañas, B. (2004). Inteligencia emocional: la hora de la verdad. Lo que piensan los directivos españoles sobre la revolución en la inteligencia propuesta por Goleman. *Capital Humano*, 174, 78-80.
- Rainbird, H. (1994). El trabajador por cuenta propia: ¿pequeño empresario o asalariado encubierto? En A. Pollert (Comp.): *¿Adiós a la flexibilidad?* (pp. 303-322). Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Rendueles, G. (2004). *Egolatría*. Oviedo: KRK.
- Salgado, J.F., y Moscoso, S. (2001). *Entrevista conductual estructurada de selección de personal*. Madrid: Pirámide.
- Salovey, P., y Mayer, J.D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9, 185-211.
- Salovey, P., y Sluyter, D. (1997). *Emotional development and emotional intelligence: Implications for educators*. Nueva York: Basic Books.
- Sennet, R. (2000). *La corrosión del carácter. Las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo*. Barcelona: Anagrama.
- Sennet, R. (2006). *La cultura del nuevo capitalismo*. Barcelona: Anagrama.
- Spencer, L., y Spencer, S.M. (1993). *Competence at work, models for superior performance*. Nueva York: John Wiley & Sons.
- Whetten, D.A., y Cameron, K.S. (1991). *Developing management skills*. Nueva York: Harper Collins.