

## LAS CONFUSIONES TERMINOLÓGICAS DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

**Cuauhtémoc Guerrero Dávalos<sup>1</sup>**  
**Angélica Zamudio de la Cruz<sup>2</sup>**

### RESUMEN.

En principio, la estructura conceptual de competencias se ve representada por Boyatzis (1982): “Características subyacentes que están casualmente relacionadas con la actuación efectiva o superior en un puesto de trabajo”. Una acepción más integral y relacional es la Levy-Leboyer quien establece que: “Un conjunto de conductas organizadas, en el seno de una estructura mental, también organizada y relativamente estable y movilizable cuando es preciso”.

Woodruffe (1993) define el termino competency como: “El conjunto de patrones de comportamiento que una persona necesita para desempeñar un puesto de trabajo de manera que lleve a cabo funciones y tareas correspondientes con competencia”. La definición de este autor parte de un análisis que realiza a los términos “competency” y “competence”.

Prieto (1997:8-9) considera el concepto de “competencia” se presta a múltiples interpretaciones. Sus acepciones de acuerdo a: autoridad, capacitación, cualificación, etc.

La conceptualización del término “competencia” en la forma que ha sido abordada en la literatura, revela pues la existencia de confusiones considerando algunas razones que incluirían las diferencias culturales entre los países, las empresas y en la dimensión política.

Para definir el término “Competencias” o “Competencia” hay una gran complejidad por los diversos enfoques del citado concepto, como el empresarial, formación académica y de estándares profesionales. Debido a ello, este trabajo sólo ha tenido el propósito de aportar datos conceptuales en aras de clarificar lo más posible su significado.

**Palabras clave:** Gestión, competencias, formación académica, estándares profesionales.

---

<sup>1</sup> Profesor – Investigador en la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. E – mail: gdavalos@umich.mx

<sup>2</sup> Profesora – Investigadora en la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. E – mail: angyzamudio@hotmail.com

**ABSTRACT.**

In principle, the conceptual structure of competence is represented by Boyatzis (1982): "Underlying characteristics that are casually related to effective or superior performance in a job." A more integrated and relational meaning is the Levy-Leboyer states who that: "An organized set of behaviors, within a mental structure, stable and relatively well organized and mobilized when needed."

Woodruffe (1993) defines competence as: "The whole pattern of behavior that a person needs to perform a job in a way that carries out functions and tasks with competition". The definition of this author of an analysis of the terms "competency" and "competence"

Prieto (1997:8-9) considers the concept of Competence" is open to multiple interpretations. According to their meanings: authority, training, qualifications, etc.

The conceptualization of the term "Competence" as it has been addressed in the literature; it reveals the existence of some confusion reasons include cultural differences between countries, businesses and the political dimension.

To define the term "competencies" or "Competence" is a very complex by the various approaches to that concept, such as business, academic and professional standards. As a result, this work has only had to provide data for the sake of conceptual clarification of the utmost significance.

**Key words:** Management skills, academic training, professional standards.

**Clasificación JEL:** M1, M12, M53.

**DIVERSAS CONCEPTUALIZACIONES DE COMPETENCIAS.**

En principio, la estructura conceptual de competencias se ve representada por Boyatzis (1982), autor representativo de la corriente estadounidense de competencias, y pionero en este tópico, quien define a las competencias como: "Características subyacentes que están casualmente relacionadas con la actuación efectiva o superior en un puesto de trabajo". En la que claramente se observa que el principal significado de esta definición son las características subyacentes inherentes a la persona; es decir, factores determinantes de una conducta capaz e idónea (capacidades innatas). Se puede encontrar en éstas, su operatividad en un medio determinado por la existencia de una correlación

positiva entre esas características y lo que se requiere para desempeñar con éxito determinada actividad. En otras palabras, son propias de la persona y éstas se adecuarán o no a un entorno empresarial, profesional, académico; en que se opere o actúe el individuo que posee estas características. Finalmente, esta visión sí acepta que las competencias pueden desarrollarse a lo largo de la vida; es decir, que los individuos pueden mejorar si se lo proponen con una ardua capacitación y formación. Sin embargo, siempre será mejor contratar una ardilla para trepar un árbol que enseñar a un pavo hacerlo.

Desde otra perspectiva, una definición que evidencia una acepción más integral y relacional al medio en que los individuos tratan de demostrar sus competencias es la de Levy-Leboyer (1997:40), quien entiende que las Competencias son: “Un conjunto de conductas organizadas, en el seno de una estructura mental, también organizada y relativamente estable y movilizable cuando es preciso”. Definición que amplía diciendo que: “Las competencias son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada. Estos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo [...]. Las competencias representan, pues, un trazo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para llevar a cabo misiones profesionales precisas”. Sin embargo, a diferencia de los postulados de autores como Boyatzis (1982), para Levy-Leboyer, la experiencia que da la práctica y la formación académica en un contexto de competencias puede contribuir a desarrollar las “competencias individuales”, tomando en cuenta también el contexto o entorno que en que esto se pone en juego. De ahí que se le considere que la visión de esta autora francesa es de tipo integral y relacional.

De otro lado, Woodruffe (1993:29), define el término competencia (competency) como: “El conjunto de patrones de comportamiento que una persona necesita para desempeñar un puesto de trabajo de manera que lleve a cabo las funciones y tareas correspondientes con competencia”.

La definición de este autor parte de un análisis que realiza a los términos “competency” y “competence”, en el que enfatiza que el primero se refiere a los aspectos requeridos en el puesto de trabajo para que el individuo sea competente, y el segundo tiene que ver con lo relacionado a las habilidades que la persona puede y necesita desarrollar para ser competente. En otras palabras, para Woodruffe es necesario que no exista confusión en lo que los individuos deben ser capaces de hacer, y por otro lado, lo que ellos necesitan hacer o requieren para ser competentes.

Finalmente, el “Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales de México”, al igual que otros países en

Latinoamérica, ha construido una definición de competencia, a la que denomina “Competencia Laboral”. Así, este organismo entendería que la competencia es “La Capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y refleja los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para la realización de un trabajo efectivo y de calidad”. Definición por excelencia de los sistemas estandarizados de competencia, donde el principal quehacer es el certificar las competencias de los alumnos y de los trabajadores, cuyo origen se encuentra en el Reino Unido desde la década de los 80, la cual ha sido adoptada principalmente por los países más industrializados del mundo. En definitiva, desde este enfoque de estándares profesionales, no importa descubrir o predecir el potencial de los individuos evaluados, sino medir los logros alcanzados en las distintas actividades que se someten a evaluación, después de un proceso de formación y capacitación, y dejar constancia documentada de estas habilidades y destrezas.

### LA PROBLEMÁTICA CONCEPTUAL DEL TÉRMINO “COMPETENCIAS”.

Si bien, Woodruffe realizó una aproximación conceptual del término “Competency” y “Competence”, así en el primero vincula a los “inputs” del puesto de trabajo para ser competente, y en el segundo establece lo que es necesario desarrollar, para ser competente; por tanto, no debería existir confusión en la interpretación de ambos términos en opinión de este autor. Sin embargo, en la literatura existe una confusión inherente a los conceptos ingleses “competence” y “competency” en su interpretación, lo que podría influir incluso en errores de procedimiento, por lo que habría que discutir la confusión de ambos planteamientos teóricos. Así, Stuart y Lindsay (1997) y Winterton y Winterton (1999) por ejemplo establecen que en el contexto norteamericano el concepto utilizado es “competency”; mientras que en el Reino Unido el término “competence” es el que analiza su realidad. Aunque no aportan cual es diferencia de ambos términos. En este sentido, Navío (2001:34) comenta que: “las competencias (del plural **competency**) son utilizadas cuando se hace referencia a rasgos de conducta y a enumeración de los elementos precisos. En cambio, la **competence** tiene un sentido más global que, en muchas ocasiones, es utilizado en singular”. Además como afirma Short (1984:201): “el concepto «competency», no siempre ha sido utilizado como sinónimo del término “competence”, aún y cuando los diccionarios comúnmente le han definido de esa forma”. Es decir, “más

específicamente, **competency** viene a referirse a un atributo específico que puede ser poseído por alguien, probablemente dentro de un conjunto de **competencias** relacionadas sugiriendo ambos conceptos, tanto una categoría concreta través de la cual una persona puede ser juzgada como adecuada y suficiente, así como la “cualidad” o “estado de ser” que caracteriza a una persona como competente, adecuada, capaz, (...) dentro de una determinada categoría.

Por su parte, la palabra **competence** ha sido normalmente reservada para la segunda de estas connotaciones; cualidad o estado de ser pero sin saber específicamente qué es capaz de hacer la persona. Por lo tanto, la confusión tiene lugar, cuando la acepción de «competency» es alineada con la primera connotación, la cual se refiere a una categoría concreta, el cual posee un significado más común que el término «competence»” (Short, 1984:201).

También, de acuerdo al citado autor, el término “**competency** denota ciertas categorías concretas y/o cualidades, mientras que el término **competence** denota cualidades genéricas que no pueden especificarse”. De ahí que en la terminología española no exista una diferencia, tal y como está establecido en los términos “competence” y “competency” en donde ambas pueden ser entendidas en nuestro vocabulario como acepciones de “competencia”.

Prieto (1997:8-9) por su parte considera el concepto de “competencia” como complejo por lo que se presta a múltiples interpretaciones, matices y malentendidos. Sus acepciones las expone de acuerdo a:

- La *competencia como autoridad*: suele aparecer cuando decide qué asuntos y cometidos quedan bajo la competencia directa de un profesional concreto o de una figura profesional.
- La *competencia como capacitación*: la utilizan los responsables de recursos humanos para destacar el grado de preparación, saber hacer, los conocimientos y la pericia de una persona como consecuencia del aprendizaje.
- La *competencia como competición*: en ocasiones es utilizada por los directivos de los departamentos de producción o de comercialización a la hora de fijar algunas estrategias de explotación.
- La *competencia como cualificación*: ésta en ocasiones aparece en el área de los recursos humanos, de la mano de los psicólogos del trabajo, si es que se está valorando si un individuo tiene las cualidades que se requieren en el puesto de trabajo. De hecho, en este punto los sociólogos del trabajo

han establecido un debate semántico entre la cualificación y competencia, situación considerada por nosotros actualmente no tiene lugar, ya que ambos conceptos tienen distintas trayectorias, y en sí la cualificación no es más que una certificación sobre la idoneidad de un individuo. Sin embargo, el debate sobre la acepción de “cualificación” o “competencia” permanece vigente en la sociología del trabajo, quizá porque desde esta área de conocimiento la acepción de competencias es un mero modismo asociado a los programas de evaluación, como en el caso del Reino Unido.

- La *competencia como incumbencia*: esta suele ser utilizada a menudo por los agentes sociales a la hora de acotar las tareas y funciones de las cuales unos empleados son responsables en un dominio profesional dado. Precisamente está vinculada a la noción de figura profesional que engloba el conjunto de realizaciones, resultados, líneas de actuación y consecuciones que se demandan del titular de una profesión u ocupación determinada.
- La *competencia como suficiencia*: se suele utilizar por los agentes sociales en la ejecución de una profesión o categoría ocupacional. Por ejemplo fijando las especificaciones que se consideran mínimas o clave para el buen hacer competente y competitivo. Se acotan pues las realizaciones, resultados, experiencias, logros que un titular debe sobrepasar para acceder de manera satisfactoria en una ocupación con garantías de solvencia y profesionalidad. Debido a ello, Prieto considera pues «que se trata de un concepto polisémico, tan polivalente como sugerente. En el discurso funciona como un concepto proteico, acomodándose al discernimiento y a los propósitos de la audiencia en un momento dado. Ahí radica su talón de Aquiles. En los programas de entrenamiento y capacitación del personal puede producirse una notable disonancia entre quien expone y quien capta el mensaje transmitido. Quien habla puede estar aludiendo a competencia como cualificación; quien escucha la entiende como incumbencia...» (Prieto, 1997:10). Tal divergencia en los significados de las competencias, presenta dificultades cuando las empresas intentan establecer comparaciones en la base conceptual del término. Es decir, los marcos de competencias y su evaluación puede tomar ciertas complicaciones a causa de la falta de una definición globalizadora y de equilibrio. Aunado a esto, el término en la literatura sobre competencias revela una diversidad de componentes y acepciones que van desde, conocimientos/saberes, actitudes, motivos, rasgos, capacidades, hasta experiencia en el contexto profesional (Levy-Leboyer, 1997); y estándares de actuación profesional.

La conceptualización del término “competencia” en la forma que ha sido abordada en la literatura, revela pues la existencia de confusiones considerando algunas razones que incluirían:

- 1) Las diferencias culturales entre los países, es causa de sus diferencias en sus bases teóricas y pedagógicas con las que se construyen los programas de formación y educativos. Esto es, las características de la formación profesional, reflejan los requerimientos del mercado laboral.
- 2) Las diferencias del contexto cultural de las empresas en el que éstas enmarcan su estrategia de negocios, se relaciona a los tópicos de cómo se define el término.
- 3) En la dimensión política, se hacen intentos por construir sistemas coherentes de formación, evaluación y certificación que puedan ofrecer salvaguardias a las empresas y trabajadores, basados en estándares de actuación profesional. Sin olvidar que precisamente por una situación política, el Departamento de Estado norteamericano, le encomendó a McClelland (1973), experto en motivación humana, un estudio orientado a mejorar la selección de su personal, debido a la constante preocupación por la problemática en ese rubro existente en aquel país. Sin olvidar además, que en el contexto europeo, a pesar de los esfuerzos del CEDEFOP<sup>3</sup>, por llegar a través de sus reuniones a un concepto consensuado, se ha evidenciado las distintas perspectivas, lo que ha originado una falta de acuerdo para construir una definición de equilibrio.

Debido a ello, la forma en la que se ha venido comentando algunos de los tópicos que encierra la conceptualización del término “competencia”, y así tener una mejor aproximación conceptual, se hace necesario dar respuesta a las interrogantes que establecerían: ¿Existe una definición satisfactoria del término competencias para todos los países?, ¿Cómo conceptualizan la mayoría de las empresas, universidades y los despachos de consultoría en recursos humanos el término?, ¿Cuál es la diferencia entre cualificación y competencia? y por último ¿Qué preceptos se esconden detrás de esa conceptualización?

## **APROXIMACIÓN DEL TÉRMINO COMPETENCIAS.**

Derivado de la problemática conceptual del término “Competencias”, y en un intento de realizar una aproximación sobre su significado, al menos en el

---

<sup>3</sup> Centro Europeo para el Desarrollo de la Formación Profesional.

ámbito organizacional; se podría considerar que las competencias son: la realización del conjunto de las habilidades, conocimientos y atributos en un puesto de trabajo o una situación específica, que pueden ser desarrollados por la experiencia, posicionando en un estado de mejora continua al individuo u organización que las posee, en el cumplimiento satisfactorio de las tareas y objetivos relacionados con su estrategia, vinculados a una misión organizativa y en el marco de su cultura.

Analizando la anterior definición, se puede considerar que: ***la realización del conjunto de las habilidades, conocimientos y atributos..*** estará relacionada con la productividad, y con la demostración de actuaciones satisfactorias y efectivas. Los resultados (outputs) de las organizaciones y los hechos concretos de los individuos, evidenciarán la existencia competencial. Sí por el contrario, las habilidades, conocimientos y atributos de la persona, permanecen de manera soterrada o sin manifestarse, las organizaciones no podrán operacionalizarlas.

***...Puesto de trabajo o una situación específica...***Las competencias se valoran por la relación de causa y efecto en el puesto de trabajo- productividad- y su desempeño. Se menciona que están vinculadas a una situación específica, porque su aplicación puede aplicarse a otras actividades de interés para las organizaciones. Se puede encontrar un efecto positivo en diversos programas organizativos, educación y en áreas concretas dentro de la administración pública (Horton, 2000a; Raven, 1984; Spencer y Spencer 1993; etc.).

***...Pueden ser desarrollados por la experiencia...***Se comparte la opinión de Leboyer (1997), cuando se refiere a que las competencias pueden ser desarrolladas por la experiencia. El individuo desarrolla habilidades en el transcurso del tiempo, automatizando sus tareas por la acumulación de conocimientos y destrezas que obtiene de sus vivencias. Experiencias directas.

***...Posicionando en un estado de mejora continua, al individuo u organización que las posee...***Es evidente que el individuo u organización competente, tiene ventajas con respecto a la de sus competidores. Aquí el nivel de competencia en el individuo y la organización se matiza y se gradúa de manera que las competencias se desarrollan permanentemente, adaptándose a las innovaciones y exigencias de su entorno. En este sentido es necesario que exista continuidad en los programas de formación para los empleados, planes de carrera en base a competencias, para poner a disposición de los empleados una escuela de desarrollo por la que deberán ir ascendiendo; provocando con ello una mejora sostenida en el cumplimiento de tareas y logro de los

objetivos organizacionales. De no ser así, las competencias individuales básicas, implantadas por las empresas en un futuro podrían convertirse en conocimientos y habilidades obsoletas. En ello, las organizaciones irán más allá de una simple transmisión de conocimientos, a comprender, como sostienen Aubrey y Cohen (1995:37) que: “las personas sabias saben que conocimiento o técnica son necesarios en toda situación, saben cómo hacer circular y renovar esos conocimientos mediante la colaboración, el trabajo con los demás, y también saben cómo resolver un problema o alcanzar una meta”. Finalmente, Moreno (1997:257), reconoce que: “ en la generación y gestión de competencias hay que contemplar, efectivamente, todas las dimensiones de la acción social: la realidad objetiva, que requiere competencias técnico-científicas; la social, que requiere comprensión de los procesos organizativos como espacios generadores de normas que determinan los comportamientos, y la subjetiva, que se configura como personalidad y que determina la percepción de la realidad y que es el soporte de las facultades y capacidades necesarias para que las tres dimensiones se integren racionalmente, es decir, objetiva y comprensivamente”.

***...En el cumplimiento satisfactorio de las tareas y objetivos relacionados con su estrategia...***El cumplimiento satisfactorio se puede entender como un concepto más adaptado a la realidad y más estándar en la actuación profesional de los individuos en comparación con una definición de éxito utilizada por autores como Boyatzis (1982). Se intenta que la interpretación del término sea menos subjetiva. En otras palabras, el éxito en la empresa “A” no es valorado en la misma forma que en la empresa “B”.

Con lo que respecta a las tareas, éstas son realizadas por la organización para alcanzar sus objetivos, y como consecuencia de ello tienen su origen en la estrategia de la misma. De esta manera, los perfiles de competencias estarán relacionados con la estrategia organizacional en funciones específicas como el reclutamiento, selección, formación y planes de carrera de los recursos humanos etc.

***...Vinculados a una misión organizativa y en el marco de su cultura.*** Se puede visualizar la misión de la organización en conjunto, en donde los individuos que la integran persiguen un fin común. En lo que se refiere a la cultura, se puede entender que es el producto de la mentalidad y convivencia de los seres humanos, en el que se crean las costumbres, creencias- paradigmas- en un lugar y tiempo determinado. En este caso será la propia empresa. La cultura es por lo tanto, un marco en el que las empresas pueden desarrollar las competencias de sus recursos humanos, debido a sus valores y filosofía

del que se pueden generar los supuestos básicos de actuación profesional, la cual podrá ser compartida por sus miembros. De modo que éstos reflejarán la esencia y la forma de actuar de las organizaciones. En este sentido García y Dolan (1997:33) opinan que: “El nivel de lo que se piensa en la empresa, el cual es implícito y está constituido por las creencias o supuestos básicos y -sobre todo- los valores esenciales. Los valores esenciales, nucleares o compartidos son valores primarios de la cultura predominante. Estos significados compartidos facilitan el dar sentido y cohesión a los esfuerzos cotidianos, y son fundamentales para la generación de compromiso, más allá del interés individual inmediato”.

### **CONSIDERACIONES FINALES.**

Llegado a este punto, se podría decir que para definir el término “Competencias” o “Competencia” hay una gran complejidad, y podría ser presuntuoso afirmar lo contrario, por los diversos enfoques del citado concepto, como el empresarial, formación académica y de estándares profesionales. Debido a ello, este trabajo ha tenido el propósito de aportar datos conceptuales en aras de clarificar lo más posible su significado. Con ello, ganaremos terreno a la hora de implementarlo en nuestros sistemas educativos, como se ha estado haciendo por parte del gobierno mexicano, principalmente a través de sus instituciones tecnológicas.

### **BIBLIOGRAFÍA.**

- Aubrey, R., y Cohen, P. (1995): *La organización en aprendizaje permanente: estrategias prácticas para ganar ventajas competitivas*. España. Deusto, S.A.
- Boyatzis, R. (1982): *The Competent Manager*. New York. John Wiley and Sons.
- García, S. y Dolan, L.S. (1997): *La Dirección por Valores*. Madrid. McGraw-Hill.
- Horton, S. (2000a): “Introduction –the competency movement: Its origins and impact on the public sector”. *The International Journal of Public Sector Management*, Vol. 13, No. 4, pp. 306-318.
- Levy-Leboyer, C. (1997): *Gestión de las competencias*. Barcelona. Gestión 2000.

- McClelland, C. D. (1973): "Testing for competence rather than for intelligence". *American psychologist* .January: 1-15.
- Moreno, P. (1997): "Aprendizaje organizativo y generación de competencias". *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, No. 77/78, pp. 247-261.
- Navío, G. A. (2001): *Las competencias del formador de formación continua: análisis desde los programas de formación de formadores*, Tesis Doctoral, Departamento de Pedagogía Aplicada. UAB. Barcelona.
- Prieto, J.M. (1997): "Prologo". En Lévy-Leboyer: *Gestión de las competencias: cómo analizarlas, cómo evaluarlas, cómo desarrollarlas*. Barcelona. Gestión 2000.
- Raven, J. (1984): *Competence in modern society: Its identification, development and release*. London. H.K. Lewis and Co.Lt.
- Short, E.C.