



UNIVERSIDAD  
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL  
**PIRHUA**

# MODELOS INTERNACIONALES DE COMPETENCIAS PROFESIONALES

Dante Guerrero; Ignacio de los Ríos  
Carmenado

Junio del 2013

FACULTAD DE INGENIERÍA

Área Departamental de Ingeniería Industrial y de Sistemas

Guerrero, D. y De los Ríos, I. (2013). Modelos internacionales de competencias profesionales. *DYNA: Ingeniería e industria*, 88 (3), 266-270.



Esta obra está bajo una [licencia](#)  
[Creative Commons Atribución-](#)  
[NoComercial-SinDerivadas 2.5 Perú](#)

Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura

# MODELOS INTERNACIONALES DE COMPETENCIAS PROFESIONALES

Autores: Dante Guerrero-Chanduví de la Universidad de Piura e  
Ignacio de los Ríos-Carmenado de la Universidad Politécnica de Madrid

## 1. INTRODUCCIÓN

La conceptualización, tipificación y perspectivas del término competencias profesionales han permitido alcanzar una gran riqueza semántica en las últimas décadas por su frecuente uso en disciplinas de la ciencia como: competencia lingüística, competencia economía, competencia tecnológica, competencia administrativa, competencia gerencial, entre otras. De esta manera el concepto polisémico “competencias” ha venido desarrollándose desde distintos enfoques y modelos en el contexto internacional, tanto desde el caso específico de las empresas, como el ámbito de la formación educativa y de los organismos certificadores implicados.

Los resultados de la investigación evidencian la existencia de cinco modelos de competencias profesionales, cuya selección está directamente relacionada con los enfoques y las perspectivas de competencias profesionales más destacadas, así como los sistemas de certificación de competencias profesionales en el contexto internacional. Estas son: lugar de trabajo, teoría del comportamiento, estrategia empresarial, enfoque cognitivo-motivacional y enfoque holístico. Estos modelos han acuñado definiciones diferentes sobre el término de la competencia profesional, se han desarrollado en diferentes ámbitos y se sustentan en diferentes filosofías, sin embargo tienen una base común.

## 2. CONSIDERACIONES PREVIAS

### 2.1. DEFINICIÓN DEL TÉRMINO “COMPETENCIAS”

Existen múltiples y muy variadas aproximaciones conceptuales de la palabra competencia, dado que el concepto puede considerarse desde distintas perspectivas y cada una conduce a matices algo distintos del concepto de competencia.

Las diferentes definiciones sobre la palabra competencia han sido formuladas por expertos e instituciones internacionales de formación y certificación. Sin embargo sintetizamos en una definición los aspectos más relevantes que se ponen en juego y que analizaremos en los siguientes apartados. Según *la International Project Management*



Esta obra está bajo una [licencia Creative Commons Atribución- NoComercial-SinDerivadas 2.5 Perú](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/peru/)  
No olvide citar esta obra.

*Association* [5] competencia “es un compendio de **conocimientos, actitud personal, destrezas, y experiencia relevante, necesario para tener éxito en una determinada función**”.

## **2.1. PERSPECTIVAS DEL TÉRMINO “COMPETENCIAS”**

El término “competencias”, se ha desarrollado en varios escenarios, teniendo en cuenta la complementariedad de diversos aportes históricos, desde una perspectiva transdisciplinaria, flexible y abierta. Sergio Tobón [10], plantea siete escenarios como fuentes históricas en la construcción del concepto de competencias: el de la filosofía griega; el de la filosofía moderna y la sociología; el escenario de los cambios en el mundo laboral; el escenario de la educación para el trabajo; el de la psicología cognitiva; y por último el de la psicología laboral. De todos estos escenarios y desde el punto de vista de las competencias profesionales - directivas, nos interesan tres de ellos: el escenario de los cambios en el mundo global, el escenario de la educación para el trabajo y el escenario de la psicología laboral. Por otro lado, Andrew Gonczi y James Athanasou, señalan que las competencias pueden tipificarse en tres grupos: la competencia como lista de tareas; la competencia como conjunto de atributos y la competencia como relación holística o integrada [4].

## **3. MODELOS DE COMPETENCIAS PROFESIONALES**

Los 5 modelos de competencias profesionales abarcan la dimensión del término de las competencias, las fuentes históricas señalados en los escenarios de Sergio Tobón y la tipificación señalada por Andrew Gonczi y James Athanasou.

### **3.1. MODELO DE COMPETENCIAS BASADAS EN EL LUGAR DE TRABAJO**

El modelo de competencias basadas en el lugar de trabajo, formula el concepto de competencia sobre la base de la definición funcional del puesto de trabajo. Según este planteamiento, al definir adecuadamente un puesto de trabajo, se pueden establecer expresamente las competencias necesarias para cubrirlo de manera eficiente.

El origen de este modelo es el fundamento de la administración científica que propone Taylor y Fayol [8], quien plantea que el trabajo puede y debe ser científicamente observado, diseñado y planeado, y una vez lograda esta definición precisa del puesto de trabajo, casi cualquier empleado podrá ser capacitado para llevar adelante su función.

Además se enmarca la tradición británica y las Certificaciones Nacionales en el Trabajo (National Vocational Qualifications NVQs) dentro de esta perspectiva en la definición funcional del puesto de trabajo y la división de la labor como modo de comprender la gerencia.

En el modelo de competencia que plantea las NVQs (Ver Fig. 1.), las competencias son observadas en los puestos de trabajo, luego se obtienen los estándares requeridos para cada competencia y posteriormente se evalúa al trabajador según dichos parámetros. Luego de esta observación se puede planear el aprendizaje y la adquisición de nuevas competencias para la fuerza laboral en función de los requerimientos de cada puesto, de tal manera que las competencias a adquirir sean de inmediata aplicación [9].

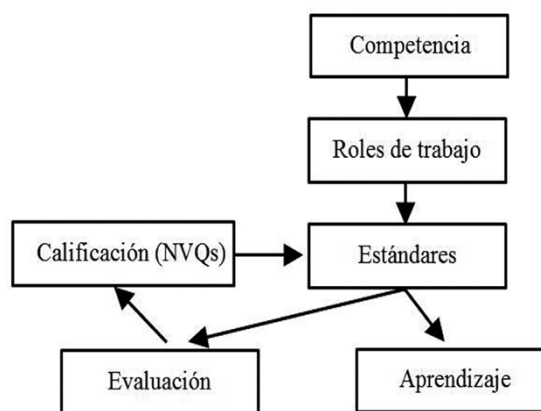


Fig. 1: La relación entre competencias, roles, evaluación y aprendizaje [9]

En el modelo se pueden describir tres principales características. Es un sistema mecanicista, obedece a un modo de concebir un aspecto de la realidad como una serie de relaciones causales entre variables de manera tal que determinadas algunas de ellas queda cerrado el modelo, y sus consecuencias son predecibles. En el modelo no es explícita y clara la base de motivación y conocimiento para la adquisición de competencias; el modelo de las NVQ supone que tanto la motivación como los conocimientos son factores exógenos al sistema de competencias que determinan el estado interno del trabajador y su propia producción. En el sistema de las NVQs se pretendió que la certificación obtenida en los niveles básicos de las competencias directivas equivaldría a un grado universitario, mientras que los niveles más altos, equivaldrían a niveles de postgrado.



### 3.2. MODELO DE COMPETENCIAS BASADAS EN LA TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO

El modelo de competencias basadas en la *teoría del comportamiento* define la competencia como un aspecto subyacente, personal, que debe ser genérica y cuantificable, como una realidad psicológica que incluye motivos, rasgos, habilidades, auto concepto y conocimientos.

Se basa en los trabajos pioneros de David McClelland, quien postula que el proceso de evaluación de competencias debe medir algo que evolucionará con el aprendizaje, con el ejercicio diario.

A partir de los estudios de McClelland, el término competencia ha incluido aspectos de la psicología individual que influyen en el desempeño en la vida laboral y que son verificables a través del comportamiento. Sin embargo se reconoce un mínimo de competencia requerido por el puesto, el cual no se considera como competencia desde esta perspectiva [1].

Spencer & Spencer [7] muestran la competencia como un iceberg (Ver Fig. 2.) en el cual las habilidades y conocimientos son la parte visible de la competencia, mientras que el auto concepto, rasgos de personalidad y motivos son realidades más profundas que sustentan a las primeras y que forman parte de la competencia.



Fig.2: Modelo Iceberg de Spencer [7]

La primera característica del modelo es que las competencias se pueden medir, son cuantificables en el momento de su definición y susceptibles de mejora. Otra característica es que las competencias pueden ser generalizadas, ya que ciertas habilidades personales pueden ser útiles para una gran variedad de trabajos. Finalmente se

re- marca que la competencia es definida como una característica subyacente, incluyendo habilidades, conocimientos, auto concepto, rasgos de personalidad y motivos.

En el modelo las competencias se conciben como habilidades que reflejan la capacidad del individuo y describen lo que éste puede hacer y no lo que necesariamente hace. Este enfoque pondera previamente la conducta de los individuos en el desempeño de la tarea y va a observar resultados específicos en un contexto determinado. Justamente la limitación crucial de este enfoque está en preponderar la observación de la conducta de las personas en el desarrollo de su tarea a partir de la descripción de lo que puede hacer y no lo que realmente hace.

### **3.3. MODELO DE COMPETENCIAS BASADAS EN LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL**

El modelo de competencias basadas en la estrategia empresarial define la competencia como una realidad que permite dirigir los esfuerzos de la compañía en una ruta determinada, y por tanto requiere ciertas habilidades de sus partícipes. Se inicia con el advenimiento de la era post-industrial y la sociedad del conocimiento en el cual se enmarca el concepto de núcleo de competencias (core competences) como un nuevo planteamiento estratégico, cuyos principales exponentes son Gary Hamel y C.K. Prahalad [6]. Los autores plantean que el enfoque de núcleo de competencias (core competences) es radicalmente distinto y se opone al de unidades de negocios, que hasta entonces había sido el paradigma en la dirección de empresas. La definición estratégica de núcleo de competencias generó un nuevo ámbito para definir al trabajador competente y en general para definir la competencia, esta vez ligada a la estrategia corporativa, donde el principal indicador del núcleo de competencias no es la rentabilidad actual sino la capacidad de generar este núcleo de competencias, que serán las guías para orientar los recursos de la corporación.

El modelo (Ver Fig. 4.) es un largo árbol, donde el tronco y las principales ramas son el núcleo de productos (core products), las más pequeñas ramas son las unidades de negocios; las hojas, flores y frutos son productos terminados, y el sistema raíz que provee nutrición, mantenimiento y estabilidad es el núcleo de competencias (core competences) [6]. Los núcleos de competencias vendrían a ser la comunicación, participación y un profundo compromiso con el trabajo a través de las fronteras de la organización que luego se traducirán en un núcleo de productos, obteniendo de esta manera productos que marcan la diferencia en el mercado de productos finales.



En el modelo existe una razón para adoptar este enfoque, crear una ventaja competitiva, mediante las habilidades de cada uno de los empleados y la forma en que esta malla de habilidades apoyan una competencia particular de la organización y dirección estratégica. El modelo cambia el planteamiento de la gestión de RR.HH y de los procesos tradicionales, enfocándose en la persona para generar el núcleo de competencias desde su dimensión cognitiva, de generación y adecuación del conocimiento. Se plantea un proceso de certificación o acreditación en competencias y ampliar el concepto de capacitación de directivos: aprendizaje teórico, aprendizaje en el puesto de trabajo y aprendizaje de competencias a adquirir.

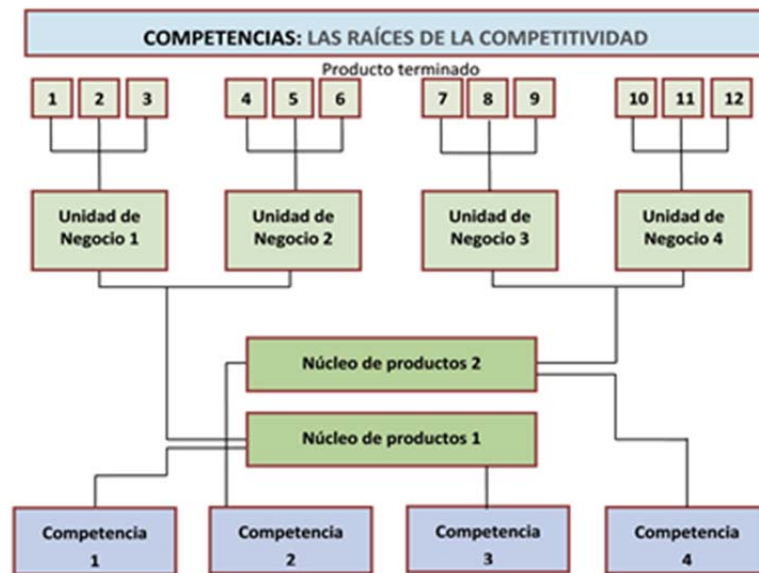


Fig. 4: Competencias: La raíz de la competitividad [6]

En este enfoque de competencias el desarrollo de carrera dentro de una empresa no es vertical como lo propone el enfoque basado en el puesto de trabajo sino que se fomenta el desarrollo lateral, permitiendo utilizar conocimientos y competencias para resolver problemas con un mejor criterio y visión de conjunto.

### 3.4. MODELO DE COMPETENCIAS BASADO EN UN ENFOQUE COGNITIVO Y DE MOTIVACIÓN

El modelo de competencias basado en un enfoque cognitivo y de motivación añade la importancia de considerar aspectos como la reflexión en el puesto de trabajo y su contexto, los motivos internos, cultura, valores y aspectos éticos y de comportamiento al momento de hablar de las competencias y su desarrollo.



Se basa en los estudios de Nicolay Foss [3], quien sugiere que para entender plenamente el aprendizaje hay que estudiar la motivación, resaltando la importancia de la motivación interna como condición necesaria en los procesos cognitivos.

En este y otros estudios similares se plantea la importancia de encontrar una relación entre los procesos cognitivos y de motivación en la persona y la empresa. Ignorar esta relación no parece ser una vía razonable para explicar el aprendizaje humano y por ende organizacional.

El modelo de competencias se trata de un modelo aplicado a la enseñanza, sin embargo es objeto de estudio por la influencia que ha tenido en otros modelos de competencias.

Las competencias se atribuyen a la actividad cognoscitiva, los pedagogos definen la competencia como un conocimiento actuado de carácter abstracto, universal e idealizado con una considerable independencia del contexto. Por otro lado el modelo se basa en la taxonomía de N. Bloom [1], la obra de Piaget y de Vygotski para identificar las competencias y sus indicadores. Es un enfoque que forma parte del debate actual entre la intelectualidad educativa.

### **3.5. MODELO DE COMPETENCIAS BASADO EN UN ENFOQUE HOLÍSTICO**

El modelo de competencias basado en un enfoque holístico define la competencia como el resultado de una mezcla de aspectos personales subyacentes, como son la comunicación, el auto desarrollo, la creatividad, el análisis y resolución de problemas, a las cuales se denomina metacompetencias, necesarias para el desarrollo de las competencias cognitivas, funcionales, comportamientos y valores éticos que en su conjunto determinan la competencia profesional.

Se basa en el modelo propuesto por Cheetham & Chivers [2] (Ver Fig. 5.), desarrollado sobre el trabajo de la reflexión en la acción de Schön, donde se disgregan los supuestos necesarios para el desarrollo de la competencia como son el conocimiento, aprendizaje, y otros llamados meta competencias. En este modelo de competencias se describe que es en la reflexión del puesto de trabajo y en la ejecución de la tarea cuando se dinamiza el proceso de generación de competencias, utilizando la reflexión como elemento dinamizador del proceso de generación de competencias.

En este enfoque se consideran las competencias como combinaciones complejas de atributos (conocimiento, habilidades, destrezas, actitudes y valores) y la función de los



profesionales necesarios para la actuación inteligente en situaciones específicas. Se considera relacional; ya que dependiendo de las necesidades de la situación se implicarán unos u otros atributos en la búsqueda de la solución más idónea.

La Tabla I muestra un cuadro comparativo de los cinco modelos de competencias profesionales descritos anteriormente a manera de resumen donde se sintetizan: las características, el ámbito en el que se desarrollan, el enfoque filosófico al que pertenecen, los sistemas de certificación afines al modelo, las limitaciones que presentan y el país donde se originan los modelos.

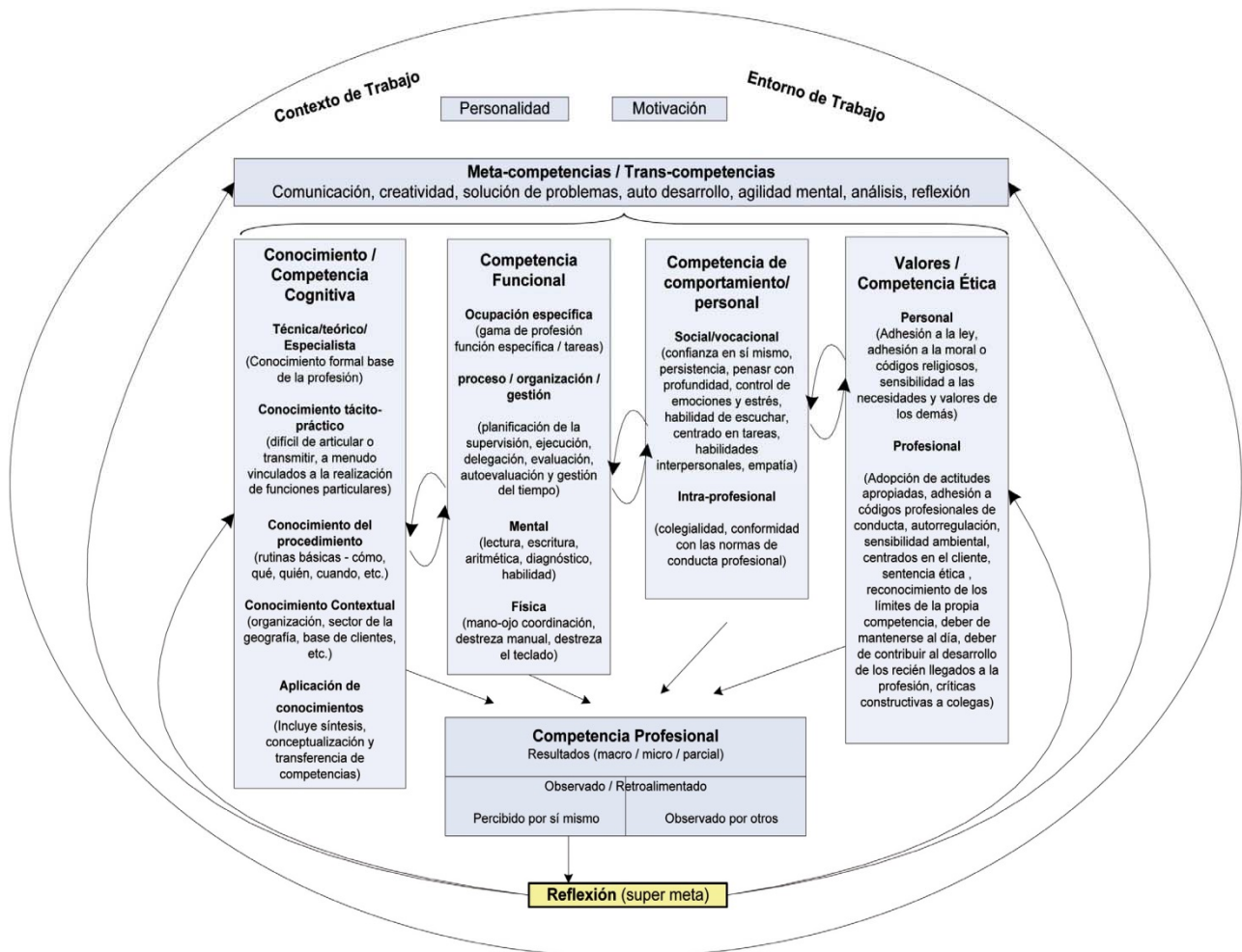


Fig. 5: Modelo revisado de las competencias profesionales [2]

	Modelo de Competencias Basadas en				
	Lugar de Trabajo	Teoría del Comportamiento	Estrategia Empresarial	Enfoque Cognitivo - motivacional	Enfoque Holístico
<b>Características</b>	Se establecen a partir de las funciones esenciales del individuo que contribuyen significativamente en los resultados deseados. La función del trabajador debe entenderse en relación con el entorno y con las otras funciones. Normas de rendimiento son desarrolladas y convenidas por la Industria. Normas basadas en resultados.	Este enfoque prepondera la conducta de los individuos en el desempeño de la tarea y va a observar resultados específicos en un contexto determinado. Normas orientadas a resultados. Especificaciones de rendimiento superior, definido por investigación educativa.	La competencia es una realidad que permite dirigir los esfuerzos de la compañía en una ruta determinada, y por tanto requiere ciertas habilidades de sus participantes. Introduce el concepto <i>Core Competence</i> .	Las competencias son atribuidas a la actividad cognoscitiva. Por otro lado al identificar las competencias y sus indicadores se basa en la taxonomía de N. Bloom, la obra de Piaget y de Vygotski.	La formación de la persona crítica y reflexiva, el aprendizaje significativo e innovador en condiciones de colaboración, el coprotagonismo del que aprende y enseña, el desarrollo de competencias fundamentales, transferibles y transversales, son aspectos esenciales de este enfoque.
<b>Ámbito</b>	Laboral	Laboral / Educativo	Laboral	Educativo	Laboral / Educativo
<b>Enfoque</b>	Empirista	Conductista	Conductista	Constructivista, Racionalista, Empirista	Gestalt, Sistémico, Existencialista
<b>Organismos Relacionados</b>	QCAD, Ofqual	NCEE – NCCA - ICE	-	-	-
<b>Sistemas de Certificación</b>	NVQ – GCSE	SCANS - PMI	-	-	IPMA
<b>Limitación</b>	Analiza las funciones de la empresa y no las competencias humanas. Los objetivos y funciones de la empresa se formulan en términos de su relación con el entorno: mercado, tecnología, relaciones sociales e institucionales.	Preponderar la observación de la conducta de las personas en el enfrentamiento a la tarea a partir de la descripción de lo que puede hacer y no lo que realmente hace, sin tener en cuenta otras dimensiones personales	-	-	-
<b>Desarrollo inicial</b>	Reino Unido	Estados Unidos	Japón, EE.UU.	Escuela Americana y Europea	Europa y E.UU.

Tabla 1: Comparación de los modelos de competencias profesionales

#### 4. CONCLUSIONES

El enfoque basado en el puesto de trabajo ha dado muchas luces sobre la aplicación concreta de la competencia en la práctica laboral, al reconocimiento de la propia experiencia del trabajador; La acreditación formal de estas competencias es un aspecto positivo al que ha conducido este enfoque, sin embargo este mismo enfoque ha sesgado su análisis a la operación sin considerar al trabajador.

Mientras que en el enfoque basado en la teoría del comportamiento pone en relieve al trabajador y su rol en el proceso de innovación y generación de cambios. Este enfoque ha sesgado la atención a la realidad psicológica in terna, no explica necesariamente cómo este pensar se orienta a la organización y se incluye en ella. En ambos enfoques se hace patente el racionalismo y empirismo subyacentes.

El empirismo subyacente en el modelo basado en la estrategia empresarial, define la competencia como un comportamiento observable y cuantificable (y en la misma medida



entendida como científica, objetiva y neutral). Su desarrollo reciente y la aplicación de los sistemas de competencias en diversas empresas ha sido ya incluido en los paquetes informáticos integrados, y parece ser que la gestión de los recursos humanos puede hacerse casi de manera impersonal, utilizando argumentos “objetivos y concretos” para tomar decisiones sobre las personas en la organización. Sin embargo en este proceso se puede estar dejando el lado más importante del ser humano: sus afectos y sus virtudes. Se adecua mejor a la dirección científica de Taylor, añadiendo un componente adicional, la competencia, la cual debe ser definida, medida, y vuelta a medir tras un proceso de “mejora de competencias” o “aprendizaje de nuevas competencias”. En cualquier caso, el modelo no deja de ser mecánico.

Al igual que los anteriores, el modelo cognitivo-motivacional tampoco explica cómo el individuo aprende y deja lo aprendido en su trabajo y cómo es capaz la organización de generar esta integración trabajador empresa. El directivo parece ser el llamado a jugar este rol tan importante en la empresa.

Los modelos con enfoque holístico de las competencias, consideran la complejidad en la integración de conocimientos, habilidades, destrezas y la comprensión que realiza el individuo permitiéndole un desempeño exitoso. Incorporan la ética, los valores y la práctica reflexiva como elementos de un desempeño competente. El enfoque holístico es el menos reduccionista de los modelos estudiados y analizados y contiene aspectos esenciales que facilitan su aplicación directa a las competencias profesionales.

Los modelos de competencias profesionales pueden ser utilizados como base para la elaboración de estrategias educativas, estrategias empresariales y en la elaboración de estrategias de formación profesional en organismos de certificación internacional.

## PARA SABER MÁS

[1] Boyatzis R. *The competent manager A Model for Effective Performance*. 1ª Edición. New York: John Willey & Sons, 1982. 308p. ISBN: 0-471-09031-X. doi:10.1002/smj.4250040413. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250040413>

[2] Cheetham G, Chivers G. “The reflective (and competent) practitioners: a model of professional competence which seeks to harmonise the reflective practitioner and competencebased approaches”. *Journal of European Industrial Training*. 1998. Vol.22-7, p.267-276. ISSN: 0309-0590. Doi: 10.1108/03090599810230678. <http://dx.doi.org/10.1108/03090599810230678>

[3] Foss N. J. “Cognition and Motivation in the Theory of the Firm: Interaction or Never The Twain Shall Meet?”. *Journal des Economistes et des Etudes Humaines*. 2004. Vol.14, p.1-24. ISSN: 1145-6396 (doi:10.2202/1145-6396.1117). <http://dx.doi.org/10.2202/1145-6396.1117>

- [4] Gonzzi A, Athenasou J. *Instrumentación de la educación basada en competencias. Perspectivas de la teoría y la práctica en Australia*. En Argüelles A (Comp.). *Competencia Laboral y Educación Basada en Normas de Competencia*. 1ª Edición. México: LIMUSA S.A de C.V., 1996. p. 265-288. ISBN: 9681853532.
- [5] International Project Management Association. *Bases para la competencia en Dirección de Proyectos*. 3ª Edición. Valencia: AEIPRO, 2009. 236p. ISBN: 978-84-8363-502-5
- [6] Prahalad C. K, Hamel G. "The Core Competence of the Corporation". *Harvard Business Review*. 1990. Vol.68-3, p.79-91.
- [7] Spencer L, Spencer S. *Competence at work: models for superior performance*. 1ª Edición. New York: John Wiley and Sons, 1993.372p. ISBN: 0-471-54809-X.
- [8] Taylor F, Fayol H. *Administración industrial y general: coordinación, control, previsión, organización, mando. Principios de la administración científica*. 11ª Edición. Buenos Aires: El Ateneo, 1994. 118 p. ISBN: 950-02-3540-4.
- [9] Thompson J, Harrison J. "Competent Managers? The development and validation of a normative model using the MCI standards". *Journal of Management Development*. 2000. Vol. 19-12, p. 836-852. doi:10.1108/02621710010357951. <http://dx.doi.org/10.1108/0262171001035795>
- [10] Tobón S. *Formación Basada en Competencias. Pensamiento complejo, diseño curricular y didáctica*. 2ª Edición. Bogotá: Ecoe Ediciones Ltda, 2006. 266p. ISBN: 958-64-8419-X.

