

# Estudio de revisión sobre el concepto de competencias en el ámbito organizacional\*

## A Review Of The Concept Of Competencies In The Organizational Field

[Artículos]

**Mario Alejandro Alba Marrugo\*\***

Fundación Universitaria María Cano, Medellín,  
Colombia

[marioalejandroalbamarrugo@fumc.edu.co](mailto:marioalejandroalbamarrugo@fumc.edu.co)

<https://orcid.org/0000-0001-8551-8500>

Recibido: 21 de febrero de 2021

Revisado: 17 de agosto de 2021

Aceptado: 21 de enero de 2022

**Lucila Cardénas Niño\*\*\***

Universidad San Buenaventura, Medellín, Colombia

[lucila.cardenas@usbmed.edu.co](mailto:lucila.cardenas@usbmed.edu.co)

<https://orcid.org/0000-0003-0049-5392>

**Claudia Marcela Arana Medina\*\*\*\***

Universidad Católica Luis Amigó, Medellín, Colombia

[claudia.araname@amigo.edu.co](mailto:claudia.araname@amigo.edu.co)

<https://orcid.org/0000-0002-3660-9526>

**Juan Diego Betancur Arias\*\*\*\*\***

Universidad Católica Luis Amigó, Medellín, Colombia

[juan.betancurri@amigo.edu.co](mailto:juan.betancurri@amigo.edu.co)

<https://orcid.org/0000-0003-3340-8670>

**Adriana María Restrepo Arismendy\*\*\*\*\***

Fundación Universitaria María Cano, Medellín,  
Colombia

[adriana.restrepo@fumc.edu.co](mailto:adriana.restrepo@fumc.edu.co)

<https://orcid.org/0000-0002-6828-8122>

---

\* Artículo de investigación, derivado del proyecto "Diseño y validación de una prueba para evaluar competencias genéricas en el ámbito de las organizaciones". Financiado por: Fundación Universitaria María Cano, Universidad de San Buenaventura y Universidad Católica Luis Amigó.

\*\* Autor de correspondencia. Psicólogo y Magíster en Psicología, Estudiante de Doctorado en Salud, Psicología y Psiquiatría.

\*\*\* Psicóloga, Especialista en Gestión Humana para el Desarrollo y las Organizaciones, Magíster en Bioética y Ph. D. en Psicología.

\*\*\*\* Psicóloga, Especialista en terapia cognitiva, Especialista en psicología organizacional, Magíster en neuropsicología y PhD. en Psicología.

\*\*\*\*\* Psicólogo, PhD. en psicología con orientación en neurociencia aplicada.

\*\*\*\*\* Psicóloga y Magíster en Psicología de la educación, Estudiante de Doctorado en Salud, Psicología y Psiquiatría.

Citar como:

Alba, M. M. A., Cárdenas, N. L., Arana, M. C. M., Betancur, A. J. D. y Restrepo, A. A. M. (2022). Estudio de revisión del sobre el concepto de competencias en el ámbito organizacional. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 18(2). <https://doi.org/10.15332/22563067.8176>



## Resumen

El mercado laboral requiere profesionales con habilidades y cualidades específicas para alcanzar un desempeño superior. No obstante, desde el ámbito organizacional es difícil encontrar modelos comunes de competencias que guíen claramente procesos de selección y formación. En consecuencia, este estudio tuvo como objetivo identificar cómo se conceptualiza el término de competencia, describir las competencias que más destacan y caracterizar los instrumentos utilizados para evaluarlas. Se realizó una revisión de 50 artículos encontrados en las bases de datos Springer Link, Scopus, Proquest, Dialnet, Scielo y Google Académico. El análisis de los documentos sugiere que el concepto de competencia es amplio, incluyendo conocimientos, habilidades y cualidades personales, sin embargo, no existen modelos teóricos que integren todas las dimensiones. Tampoco se encontró consenso en los instrumentos que se estructuran para la evaluación de competencias. Estas falencias evidencian la necesidad de estructurar un modelo de competencias en el ámbito organizacional que permita unificar diferentes perspectivas.

**Palabras clave:** competencias; competencias laborales; competencias gerenciales; competencias emocionales

## Abstract

The labor market requires professionals with specific skills and qualities to achieve a superior performance. However, at the organizational level, there are no common competency models that guides the selection and training processes. Consequently, this study aimed to identify how the word competency is conceptualized, to describe the competencies that stand out the most, and to characterize the measures used to assess them. A review was conducted including 50 articles from the databases Springer Link, Scopus, Proquest, Dialnet, Scielo, and Google Academic. The analysis of the documents shows that the concept of competency is holistic, and includes elements like knowledge, skills, and personal qualities, however, there are no theoretical models that integrate them. No regularities were found in the measures utilized for the assessment of competencies. These shortcomings show the need to structure a competency model in the organizational context that allows the integration of different perspectives.

**Key words:** competencies; work competencies; management competencies; emotional competencies.

## Introducción

A nivel global se han implementado avances tecnológicos y educativos que han permitido modificar la visión del mercado con respecto a las habilidades requeridas en los profesionales. En este sentido, siguiendo a autores como Portnoi, (2016) y Sharma y Joshi, (2019), se plantea que los trabajos son más competitivos e incluyen un amplio rango de responsabilidades y de retos. Esta nueva condición genera la inquietud de cómo se están visualizando hoy las competencias y cuáles son las expectativas que el mundo laboral plantea frente a la consecución de las mismas.

En la literatura, se evidencia que América Latina se encuentra atrasada en cuanto a la productividad frente a otras economías, y uno de los aspectos ligados con esto, es la falta de trabajadores con un adecuado desarrollo de competencias y su inserción en el mercado laboral (OIT, 2017). Manpower (2015) afirma que a la hora de contratar nuevo personal, se identifican tanto la escasez de los candidatos, la falta de experiencia y un inadecuado desarrollo de habilidades técnicas.

Pese a que en la literatura se destaca la importancia de las competencias, se identifican dos dificultades principales que generan confusión conceptual y por consiguiente obstáculos en la implementación de las competencias. La primera dificultad es la variabilidad en las tipologías de competencias, lo cual hace ver la necesidad del uso de un marco común que facilite la movilidad laboral de los individuos entre diferentes sectores e incluso desplazamientos geográficos (Le Deist y Winterton, 2005). Chowdhury y Miah (2019) sugieren que es necesario que, por lo menos, cada país tenga una lista de habilidades disponibles que facilite la inserción laboral para los recién graduados y personas en busca de trabajo. Un ejemplo de una iniciativa de marco común es la estrategia implementada por la Unión Europea, en la cual, se desarrollaron estándares comunes de competencias a nivel de educación y formación, con el fin de incrementar la competitividad, movilidad y flexibilidad en el mercado laboral (Jeris et ál., 2005)

El segundo problema es que a pesar de que el concepto de competencia es central hay una considerable confusión alrededor del término que refleja tanto una fusión de conceptos distintos y un uso inconsistente que se reflejan en diferentes sistemas, modelos y estructuras de la administración del talento humano (Le Deist y Winterton, 2005). Existe un continuo debate alrededor del concepto de competencias, en el que es imposible identificar o imputar a una única teoría coherente o establecer una única definición, que sea capaz de acomodar y reconciliar todas las diferentes acepciones en la que el término es usado. Por ejemplo, en el caso de la OECD (2012) plantea en su *Estrategia de Competencias*, que los conceptos de “habilidad” y “competencia” se pueden usar de forma intercambiable. Incluso en las definiciones se identifican diferentes matices. Por ejemplo, según Mertens (1997) la competencia se refiere a los conocimientos y habilidades necesarios para llegar a ciertos objetivos requeridos en situaciones específicas. En contraste, Reis (1994, citado por Mertens, 1997) la define más desde un perfil del colaborador, planteando que este concepto hace referencia a la capacidad de las personas para responder a las tareas de un perfil en específico. Para determinar que competencias se requieren se deben tener en cuenta los objetivos de la organización, los cuales a su vez se convierten en tareas y estas tareas se convierten en conocimiento, habilidades y destrezas establecidos para el perfil.

Por otro lado, se encuentran definiciones dónde asocian el término competencias con la personalidad, planteando que las competencias son aquellos rasgos de carácter y características de una persona, que le permiten un desempeño superior en comparación con personas que no las han desarrollado (Duque et ál., 2017). Ahora bien, López (2016) propone una definición más holística, pero que también tiene en cuenta elementos relacionados con la personalidad. Así, este autor la define como el conjunto de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores, que se relacionan con un desempeño idóneo del colaborador.

Dada la amplitud y diversidad en el uso del término de competencias en el contexto laboral y organizacional, se requiere un estudio que busque identificar las diferentes perspectivas teóricas del concepto y las conceptualizaciones sobre el mismo. Para esto se busca responder a tres objetivos; primero, identificar cómo se conceptualiza el término competencias en la literatura científica asociada a escenarios laborales y organizacionales; segundo, describir las competencias que más destacan en las investigaciones y tercero, caracterizar los tipos de instrumentos que se utilizan para evaluar las competencias.

## **Método**

Este artículo presenta una revisión de literatura sobre el concepto de competencias siguiendo la metodología usada por Cooper (2010) para investigaciones documentales de síntesis. Los pasos realizados fueron los siguientes: elaboración del problema de investigación, búsqueda de la literatura, recopilación de información de los estudios, evaluación de la calidad de los estudios, análisis e integración de los resultados de la investigación, interpretación de la evidencia y presentación de resultados.

Se incluyeron artículos que trabajaran el tema de competencias en el ámbito de las organizaciones. Se excluyeron artículos que se enfocaran en las competencias únicamente en el área de la educación, en ciencias de salud y en áreas afines. Tampoco se tuvieron en cuenta artículos relacionados con competencias para el emprendimiento.

### **Instrumento**

Para el análisis de los textos se utilizó una matriz en Microsoft Excel, en la que se sistematizó la información de los artículos en cuanto al tipo de competencias que aborda, su conceptualización y clasificación y las técnicas o instrumentos usados para evaluarlas. Este instrumento fue construido entre los investigadores específicamente para este estudio.

### **Procedimiento**

Para la búsqueda de artículos se utilizaron los siguientes descriptores: “Competencias” y “organizaciones”; “competencias” y “modelos organizacionales”; “competencias” y “procesos de selección”; “competencias organizacionales” e “instrumentos de medición”; “competencias gerenciales”; “competencias humanas” y “entidades productivas”; “competencias duras” y “blandas”; “competencias interpersonales”; “atributos humanos” y “entidades productivas”. En inglés se utilizaron los siguientes términos: “human skills” y “productive entities”; “human skills” y

“measuring instruments”; “human attributes” y “productive entities”; “management skills” y “enterprise”; “competencies” y “productive sector”; “employability competencies”; “work skills”. Se usaron los términos booleanos como and, or y not.

Se revisaron artículos en español e inglés entre los años 2005 y 2020, en las bases de datos Springer Link, Scopus, Proquest, Dialnet, Scielo y Google Académico. Durante la búsqueda en estas bases de datos se implementaron filtros a artículos que se encontraran en las áreas de psicología, ciencias sociales, administración y negocios. En un primer momento se escogieron los artículos cuyo título estuviera relacionado con el tema, es decir, que se incluyera el término de competencias o algún sinónimo, o que se incluyera la palabra organización, empresa o trabajo. Luego se procedió a leer el resumen de cada artículo y se eligieron aquellos que estuvieran relacionados con competencias en el ámbito organizacional. La selección inicial de los artículos y la lectura de resúmenes fue realizada por el equipo de 5 investigadores de forma independiente. Posteriormente dos investigadores revisaron nuevamente los resúmenes de los artículos escogidos evaluando la pertinencia de los mismos en cuanto a los objetivos del estudio; se seleccionaron aquellos que fueran aprobados por ambos. A continuación, se leyeron los artículos y se descartaron aquellos que no estuvieran directamente relacionados con el tema de la revisión. Finalmente se procedió a clasificar y organizar en una matriz de Microsoft Excel de acuerdo a los objetivos de investigación.

## Resultados

En la fase de búsqueda, se encontraron 9719 artículos con los descriptores mencionados. De estos se seleccionaron 252 cuyos títulos estaban relacionados con el tema de competencias en las organizaciones. Luego de la lectura de los resúmenes correspondientes, se seleccionaron 81 de artículos para su lectura completa. Por último, se descartaron 31 artículos porque no profundizaban sobre el tema de este estudio; finalmente se consideraron 50 artículos para la fase de análisis. Esta información es resumida en la tabla 1.

Tabla 1. Número de artículos revisados

Artículos	
Total encontrados	9719
Total seleccionados al leer el título	252
Total seleccionados al leer los resúmenes	81
Total seleccionados al leerlos completamente	50

Fuente: elaboración propia.

En cuanto a los indicadores bibliométricos, como se observa en la tabla 2, en el año 2019 se encontró la mayor producción científica en el tema de competencias en el ámbito organizacional. El idioma con mayor número de artículos fue el inglés y los países con mayor número de publicaciones fueron Colombia y España.

Tabla 2. Distribución de la frecuencia de artículos teniendo en cuenta año, idioma y país

Variable	N	%
Año	2005	1 2
	2006	1 2
	2009	1 2

<b>Variable</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
2010	1	2
2012	2	4
2013	1	2
2014	2	4
2015	5	10
2016	9	18
2017	6	12
2018	6	12
2019	14	28
2020	1	2
<b>Idioma</b>		
Inglés	28	56
Español	22	44
<b>Por país</b>		
Colombia	8	16
España	8	16
México	4	8
China	3	6
Estados Unidos	3	6
Indonesia	3	6
Argentina	2	4
Australia	2	4
Polonia	2	4
N/A	2	4
Ecuador	2	4
Bangladés	1	2
Berlín	1	2
Canadá	1	2
Usa y Canadá	1	2
Croacia	1	2
India	1	2
Italia	1	2
Malasia	1	2
Países bajos	1	2
Reino Unido	1	2
Países de Unión europea	1	2

Fuente: elaboración propia.

En la tabla 3 se observan las técnicas o instrumentos de las publicaciones revisadas. La mayoría hacen uso de cuestionarios de autoreporte para evaluar las competencias de los participantes; la escala de medida es de opción múltiple tipo likert. En segundo lugar, hacen uso de cuestionarios de opinión en el que se les pide a los participantes que identifiquen el grado de importancia de una competencia en un sector productivo particular o el grado en que esta competencia interviene en otras variables organizacionales. En relación con la procedencia de los instrumentos usados, la mayoría de autores opta por elaborarlos específicamente para responder a las necesidades de su investigación.

Tabla 3. Técnicas o instrumentos para la evaluación de competencias

<b>Variable</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
<b>Tipo</b>	Cuestionario de autoreporte	14 28
	N/A(revisión teórica)	12 24
	Cuestionario de opinión	6 12
	Técnicas cualitativas	4 8

Variable	N	%
Cuestionario de autoreporte / Evaluación de colaboradores a un superior	3	6
Cuestionario de autoreporte / Técnicas cualitativas	2	4
Cuestionario de autoreporte con viñetas/casos	2	4
Cuestionario de autoreporte / Evaluación de un superior	2	4
Cuestionario de autoreporte / Heteroevaluación	1	2
Evaluación de colaboradores a un superior	1	2
Evaluación de un superior / cuestionario de conocimiento	1	2
Evaluación de un superior	1	2
Prueba de ejecución	1	2
<b>Procedencia del instrumento</b>		
Elaborado por los autores para el estudio	24	48
Instrumento elaborado por otros autores	12	24
Ambos	2	4
N/A (Revisión teórica)	12	24

Fuente: elaboración propia.

Posteriormente, en la tabla 4 se presentan las competencias identificadas en cada uno de los artículos. Adicionalmente, estas publicaciones se clasificaron de acuerdo a la temática principal de las competencias abordadas; esta categorización es una propuesta de los autores. Los artículos con competencias holísticas tienen en cuenta conocimientos, habilidades y cualidades personales. Por otro lado, las publicaciones con competencias del ser son las que identifican cualidades personales. Los artículos con competencias específicas no presentan modelos integradores, solo habilidades aisladas. Y finalmente, las gerenciales, evalúan las competencias o habilidades de personas en cargos directivos.

Tabla 4. Competencias identificadas en las publicaciones

Autor/año	Nombre de la competencia o competencias abordadas	Clasificación de la competencia
<b>Almeida (2017)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento de estados emocionales.</li> <li>• Manejo de emociones</li> <li>• Automotivación</li> <li>• Conocimiento de las emociones de otros</li> <li>• Manejo de relaciones interpersonales</li> <li>• Dominancia</li> <li>• Influencia</li> <li>• Solidez</li> <li>• Cumplimiento</li> </ul>	Competencias del ser o personales
<b>Amigot-Leache y Martínez (2013)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelo de competencias</li> </ul>	Holísticas
<b>Cai, Lysova, Khapova y Bossink (2019)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo empresarial</li> <li>• Creatividad</li> </ul>	Gerenciales
<b>Chávez y Torres (2012)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidades gerenciales</li> </ul>	Gerenciales
<b>Chowdhury y Miah (2019)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidades de empleabilidad</li> </ul>	Holística
<b>Cullen, Edwards, Casper y Gue (2013)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptabilidad</li> </ul>	Competencias del ser o personales
<b>Delgado-Bohórquez (2009)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelo de competencias</li> </ul>	Holísticas
<b>Dotson, Davè y Miller (2015)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencias de los gestores de cadena de suministros</li> </ul>	Holísticas
<b>Duque, Solarte y Ayala (2017)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidad Analítica</li> <li>• Iniciativa,</li> <li>• Autonomía</li> <li>• Sencillez</li> <li>• Liderazgo</li> </ul>	Holísticas

Autor/año	Nombre de la competencia o competencias abordadas	Clasificación de la competencia
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dinamismo</li> <li>• <i>Empowerment</i></li> </ul>	
<b>Escobar-Valencia (2005)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencias directivas estratégicas</li> </ul>	Gerenciales
<b>Hinojo, Aznar Díaz y Romero (2020)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autocontrol y estabilidad emocional</li> <li>• Confianza y seguridad en sí mismo</li> <li>• Resistencia a la adversidad</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Establecimiento de relaciones</li> <li>• Negociación</li> <li>• Influencia</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Conocimientos técnicos profesionales</li> <li>• Iniciativa</li> <li>• Orientación a resultados</li> <li>• Capacidad de análisis</li> <li>• Toma de decisiones</li> <li>• Innovación y creatividad</li> <li>• Aprendizaje continuo</li> <li>• Conocimiento de la empresa</li> <li>• Visión y anticipación</li> <li>• Orientación al cliente</li> <li>• Apertura</li> <li>• Identificación con la empresa</li> <li>• Dirección</li> <li>• Liderazgo</li> <li>• Planificación y organización</li> <li>• Desarrollo de los otros</li> <li>• Atención al orden, calidad y perfección</li> </ul>	Holísticas
<b>Galdeano y Valiente (2010)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Básicas</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Matemática</li> <li>• Conocimiento e interacción con el mundo físico</li> <li>• Social y ciudadana</li> <li>• Cultural y artística</li> <li>• Tratamiento de la información y competencia computacional</li> <li>• Autonomía e iniciativa personal</li> <li>• Competencias instrumentales</li> <li>• Competencias interpersonales</li> <li>• Competencias sistémicas</li> <li>• Competencias disciplinares académicas</li> </ul>	Holísticas
<b>Hairi, Nasri y Affandi (2019)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencia (general)</li> </ul>	Holísticas
<b>Hendrawan y Daryanto (2019)</b>	Habilidades para el trabajo/habilidades de empleabilidad	Holísticas
<b>Hernández, Herrera y Mena (2019)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación</li> </ul>	Específicas
<b>Jelonek y Urbaniec (2019)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencias sostenibles</li> <li>• Habilidades básicas</li> <li>• Competencias profesionales</li> </ul>	Holísticas
<b>Jiang, Gu y Wang (2015)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo transformacional</li> <li>• Innovación de equipo</li> </ul>	Gerenciales
<b>La Madriz y Parra (2016)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación</li> <li>• Planeación y administración</li> <li>• Trabajo en Equipo</li> <li>• Globalización</li> <li>• Acción estratégica</li> </ul>	Holísticas

<b>Autor/año</b>	<b>Nombre de la competencia o competencias abordadas</b>	<b>Clasificación de la competencia</b>
<b>Lazarus y Ferris (2016)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencias para la empleabilidad</li> </ul>	Holísticas
<b>Le Blanc, González-Romá y Wang (2019)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comportamiento innovador de equipo</li> <li>• Liderazgo carismático</li> </ul>	Gerenciales
<b>Lehner y Sundby (2017)</b>	Habilidades o competencias TICS	Específicas
<b>Levesque-Côté, Fernet, Austin, y Morin (2018)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo auténtico</li> </ul>	Emocionales
<b>Leyva-Carreras, Cavazos-Arroyo y Espejel-Blanco (2018)</b>	Habilidades gerenciales	Gerenciales
<b>López (2016)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conciencia de uno mismo</li> <li>• Autogestión emocional</li> <li>• Conciencia social</li> </ul>	Emocionales
<b>López-Luna y Chaparro-Maldonado (2006)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencias laborales</li> </ul>	Holísticas
<b>Mainert, Niepel, Murphy y Greiff (2019)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidades complejas de solución de problemas</li> </ul>	Específicas
<b>Marín-García (2018)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovación</li> </ul>	Específicas
<b>Marlina, Jalinus y Rizal (2019)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidades de gestión de tareas</li> <li>• Habilidades del ambiente de trabajo</li> <li>• Habilidades interpersonales</li> <li>• Habilidades de aprendizaje en el lugar de trabajo</li> <li>• Mediciones cognitivas (Conocimientos específicos del trabajo)</li> </ul>	Holísticas
<b>Marrero-Sánchez, Mohamed-Amar y Xifra-Triadú (2018)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apertura a nuevas experiencias</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Extraversión</li> <li>• Afabilidad</li> <li>• Estabilidad Emocional</li> </ul>	Competencias del ser o personales
<b>Martínez, Pascual y Val-Blasco (2019)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de análisis</li> <li>• Empatía</li> <li>• Calidad</li> <li>• Organización y planificación</li> <li>• Proactividad</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Pensamiento crítico</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Resolución de problemas</li> <li>• Asertividad</li> <li>• Toma de decisiones</li> <li>• Iniciativa</li> <li>• Actitud positiva</li> <li>• Autoconocimiento</li> <li>• Adaptación a situaciones nuevas</li> <li>• Capacidad de mejora</li> </ul>	Holísticas
<b>McDowall y Lindsay (2014)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Balance vida-trabajo</li> </ul>	Competencias del ser o personales
<b>Mehroliya y Alagarsamy (2019)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencias de empleabilidad</li> <li>• Cualidades personales</li> </ul>	Holísticas
<b>Montani, Odoardi y Battistelli (2015)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empoderamiento psicológico</li> <li>• Comportamiento innovador</li> <li>• Visualización y planificación</li> </ul>	Específicas
<b>Núñez, Romero, Sánchez y Aránega (2018)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencias emocionales (inteligencia emocional)</li> </ul>	Competencias del ser o personales
<b>Ojeda-García y Hernández-Pérez (2012)</b>	Competencias laborales	Holísticas
<b>Perfetti (2016)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en equipo</li> </ul>	Holísticas

Autor/año	Nombre de la competencia o competencias abordadas	Clasificación de la competencia
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de adaptarse a nuevas situaciones</li> <li>• Liderazgo</li> <li>• Capacidad de aprender</li> <li>• Resolución de problemas</li> <li>• Capacidad de análisis y síntesis</li> <li>• Iniciativa y espíritu emprendedor</li> <li>• Capacidad de generar nuevas ideas</li> <li>• Motivación al logro</li> <li>• Toma de decisiones</li> <li>• Capacidad de aplicar los conocimientos a la práctica</li> <li>• Capacidad crítica y autocrítica</li> <li>• Habilidades interpersonales</li> <li>• Apreciación de la diversidad y la multiculturalidad</li> <li>• Capacidad de planificar y organizar</li> </ul>	
<b>Pluta y Wójcik (2015)</b>	Habilidad de manejo de tiempo	Específicas
<b>Ramserran y Haddud (2018)</b>	Habilidades para la coordinación de equipos online	Competencias del ser o personales
<b>Reijseger, Peeters, Taris y Schaufeli (2017)</b>	•Mentalidad abierta	Competencias del ser o personales
<b>Rodríguez, Vicente y Siles (2016)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Comunicación oral y escrita</li> <li>• Planificación y organización</li> <li>• Resolución de problemas</li> <li>• Conocimiento segunda lengua</li> <li>• Toma de decisiones</li> <li>• Iniciativa y espíritu emprendedor</li> <li>• Autonomía</li> <li>• Aprendizaje autónomo</li> <li>• Innovación y creatividad</li> </ul>	Holísticas
<b>Ruiz, Nogueira, Carrasco y López (2016)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación interpersonal</li> <li>• Comportamiento ético</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Liderazgo</li> </ul>	Competencias del ser o personales
<b>Russell, Sparks, Campbell, Handy, Ramsberger y Grand (2016)</b>	• Comportamiento ético	Competencias del ser o personales
<b>Salgado (2016)</b>	• Inteligencia Emocional	Competencias del ser o personales
<b>Schulze, Schultze, West y Krumm (2017)</b>	• Comunicación tecnológica	Específicas
<b>Serrano (2017)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Iniciativa</li> <li>• Humildad</li> <li>• Disciplina</li> <li>• Inspiración</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Delegación</li> <li>• Integridad</li> <li>• Bondad</li> </ul>	Competencias del ser o personales
<b>Štambuk, Karanović y Host (2019)</b>	• Competencias genéricas y específicas	Holísticas
<b>Sumarno, Suherman y Purba (2019)</b>	• Habilidades de empleabilidad	Holísticas
<b>Sunindijo (2015)</b>	• Habilidades de un coordinador de proyectos	Holísticas
<b>Santana, González-Morales y Feliciano (2016)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Actitud Positiva ante el Trabajo</li> <li>• Capacidad de Trabajo</li> </ul>	Competencias del ser o personales

Autor/año	Nombre de la competencia o competencias abordadas	Clasificación de la competencia
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dedicación</li> <li>• Iniciativa</li> <li>• Capacidad de Trabajar en Equipo</li> <li>• Capacidad para Adaptarse a los cambios</li> <li>• Formación adecuada al puesto de trabajo</li> <li>• Capacidad de obedecer órdenes</li> </ul>	
Zhang, Steve y Wang (2016)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creatividad</li> <li>• Autogestión</li> </ul>	Específicas

Fuente: elaboración propia.

En la tabla 5 se presenta el conteo de los artículos según el tipo de competencias presentadas. Se encontró que la mayoría de los artículos abordan las competencias desde una mirada holística. En segundo lugar, se encuentran, los documentos que caracterizan competencias vinculadas a aspectos del ser. Tercero, se encuentra las publicaciones que identifican competencias específicas. Y en último lugar, se encuentran los artículos que abordan las competencias gerenciales.

Tabla 5. Clasificación de competencias

Competencias	Artículos
Holísticas	22
Competencias del ser o personales	13
Específicas	9
Gerenciales	6

Fuente: elaboración propia.

## Discusión

El primer objetivo de esta investigación fue identificar cómo se conceptualiza el término de competencia en la literatura científica. Esta revisión muestra que este concepto, en general, está asociado a conocimientos, habilidades, capacidades y actitudes (Delgado-Bohórquez, 2009; Hairi et ál.,2019; Martínez et ál.,2019; Perrenoud 2004, citado por López-Luna y Chaparro-Maldonado, 2006; Ruiz et ál., 2016); a valores (McClelland, 1973 citado por López-Luna y Chaparro-Maldonado, 2006); a destrezas, motivación y experiencia (Ojeda-García y Hernández-Pérez, 2012); y comportamientos (Almeida, 2017; Escobar-Valencia, 2005; La Madriz y Parra, 2016; Perfetti, 2016; Rodríguez et ál., 2016). Los autores Ojeda-García y Hernández-Pérez (2012), López (2016) y Perfetti (2016) añaden que estos comportamientos deben ser observables y medibles.

Por otro lado, López-Luna y Chaparro-Maldonado (2006) y Cullen et al. (2013), citan a Boyatzis (1982) para plantear por un lado que el concepto de competencias hace referencia a características individuales, y por otro lado, que estas características sirven para desempeñarse adecuadamente en un rol y contexto específico. No obstante, la OCDE (2009) plantea que el término competencias trasciende los conocimientos y las habilidades que distinguen a un individuo, ya que este debe responder a demandas complejas utilizando y movilizando recursos psicosociales en un contexto particular, lo cual derivaría en un desempeño superior (Duque et ál.,2017; Klemp, 1980, citado por López-Luna y Chaparro-Maldonado, 2006; Parry, 1999, citado por López-Luna y Chaparro-

Maldonado, 2006; Ojeda-García y Hernández-Pérez, 2012; Pluta y Wójcik. 2015; Vargas, 2007, citado por Hinojo et ál.,2020)

De igual forma se identifican coincidencias en algunos autores con respecto a los elementos que deben ser incluidos dentro del concepto de competencias: ejecución de tareas, atributos personales (e. g., actitudes, capacidades, entre otros) y competencias holísticas, las cuales incluyen las anteriores (Galdeano y Valiente, 2010; OIT, 2010, citado por López-Luna y Chaparro-Maldonado, 2006; Comisión Europea, 2007, citada por Santana, González-Morales y Feliciano, 2016; López, 2016; Sunindijo, 2015). La clasificación presentada en la tabla 5, afirma esta característica, en donde, las competencias de 22 artículos fueron clasificadas con la palabra holísticas debido a que las propuestas que retoman o construyen buscan integrar tantos aspectos del saber, del hacer (habilidades) y del ser (cualidades personales). Estos datos también se ajustan al segundo objetivo de estudio, los autores en general al abordar las competencias recurren a propuestas integrales.

Si bien podría decirse que hay un acuerdo en los autores sobre los elementos que deben tenerse en cuenta para la conceptualización de las competencias, no se evidencia en la literatura modelos que permitan unificar toda la gama de habilidades, cualidades y saberes que intervienen en el desempeño eficiente en un puesto de trabajo. El modelo de competencia (Alles, 2005 citado en Amigot-Leache y Martínez, 2013; Blanco-Prieto, 2007, citado en Amigot-Leache y Martínez, 2013) podría abarcar un mayor número de conductas en la clasificación de saber, saber hacer y saber ser, sin embargo, esta propuesta no es recurrente en las publicaciones revisadas de idioma español, solo en Delgado-Bohórquez (2009) se retoma parcialmente y no es claro si esta es una propuesta propia del autor o retomado de otras fuentes. En español también se identifica el término de competencias laborales en dos artículos (López-Luna y Chaparro-Maldonado, 2006; Ojeda-García y Hernández-Pérez, 2012). No obstante, al revisar las subdivisiones que cada una presenta, no hay concurrencia en las propuestas, mientras que en una se prefiere hablar de competencias particulares como pensamiento claro y juicio, identificación y solución de problemas, toma de decisiones y ponderación de riesgos, entre otras. En la otra se presenta la subclasificación de básicas, genéricas y específicas. Cabe mencionar, que dentro de la subclasificación de genéricas se contempla la competencia de solución de problemas. Estas inconsistencias permiten afirmar que aunque muchas propuestas coincidan en la forma de nombrar las competencias, estas se pueden organizar en jerarquías específicas a criterio de los autores de cada estudio.

Por otro lado, en el idioma inglés también se presenta el mismo tipo de inconsistencias, aunque en cinco (5) publicaciones se usa el termino de habilidades o competencias de empleabilidad (Chowdhury y Miah, 2019; Hendrawan y Daryanto, 2019; Lazarus y Ferris, 2016; Mehrolia y Alagarsamy, 2019; Sumarno et ál., 2019), las subclasificaciones presentadas no coinciden. Por ejemplo, Sumarno et ál. (2019) plantean habilidades tecnológicas, habilidades fundamentales, habilidades de manejo personal y habilidades de trabajo en equipo y Chowdhury y Miah (2019) proponen habilidades interactivas, habilidades académicas, habilidades de confiabilidad, habilidades genéricas, habilidades de adaptabilidad, habilidades de comunicación, habilidades de manejo de conocimiento y habilidades de "personalidad".

Con respecto al tercer objetivo, los instrumentos usados para la evaluación de las competencias son un reflejo de la variabilidad en la conceptualización y clasificación de las mismas. Como se presentó en la tabla 3, la mayoría de las publicaciones elaboran sus propios instrumentos basados en marcos teóricos variados (e. g., Hendrawan y Daryanto, 2019; López-Luna y Chaparro-Maldonado, 2006). No se encontraron coincidencias en los marcos conceptuales que guiaron su construcción, incluso algunos basan los ítems y las dimensiones de sus instrumentos en la opinión de personas claves del sector productivo (e. g., Chowdhury y Miah, 2019; Leyva-Carreras et ál., 2018). Por otro lado, aquellos estudios que usan escalas o pruebas de otros autores no coinciden en los mismos; es decir, en cada publicación se identifican instrumentos específicos para la evaluación de competencias particulares (e.g., Cai et ál., 2019; Jiang et ál., 2015; Le Blanc et ál., 2019). Solo en un artículo se aplica un instrumento para la medición de competencias, el cual se denomina Evaluación de Efectividad Gerencial (Parry, 1993, citado por Ojeda-García y Hernández-Pérez, 2012).

Es importante resaltar igualmente, que la evaluación de competencias se basa principalmente en cuestionarios en los que las personas reportan su autopercepción del grado de adquisición de las mismas, lo cual no es pertinente si se considera que este concepto incluye habilidades y destrezas. Solo Mainert et ál., (2019) utilizan una prueba de ejecución para evaluar la habilidad de solución de problemas. Adicionalmente, también se encuentran publicaciones que basan la medición de competencias en la percepción externa de personas del área de trabajo, ya sea entre compañeros (Schulze et ál., 2017) de parte de líderes a su equipo de trabajo (Zhang et ál., 2016) o viceversa (Levesque-Côté et ál., 2018). Aunque esta forma de evaluación evita la deseabilidad social en las respuestas no garantizan la objetividad en el proceso. En lo referente al formato de los reactivos, la mayoría de las pruebas usadas en los estudios, presentan enunciados sobre los que las personas expresan su grado de acuerdo (Montani et ál., 2015), solo se encontraron dos artículos que utilizaron casos como reactivos (Ojeda-García y Hernández-Pérez, 2012; Russell et ál., 2016).

## **Conclusiones**

La presente revisión de la literatura permite afirmar que el concepto de competencia es integral, en la medida que incluye conocimientos, habilidades y cualidades personales. Sin embargo, no se reportan modelos que recojan todo el espectro posible de competencias. Los autores de los estudios prefieren construir sus propios modelos basados en referentes teóricos particulares o en la opinión de expertos del sector productivo objeto de estudio. Esta falta de consenso se refleja igualmente en los instrumentos que se estructuran para la evaluación de competencias, los cuales no son óptimos en la medida que se basan en la autopercepción de los evaluados, mas no en el nivel de desarrollo real de las competencias. Este estudio evidencia estas falencias y señala la necesidad de estructurar un modelo de competencias en el ámbito organizacional, que permita unificar diferentes perspectivas y que promueve la construcción de un instrumento que las evalúe de forma estandarizada. El reto mayor es que se construya una propuesta que sea aceptada y acogida por diversos autores, para diversos contextos y puestos de trabajo y que además permita evidenciar el nivel de desarrollo o adquisición de la competencia.

## Limitaciones

Los resultados del presente estudio se suscriben a las bases de datos señaladas, por lo tanto, no se puede descartar que esto cree un sesgo en la tendencia de los resultados. Es posible que en otras bases de datos se identifiquen publicaciones con un mayor número de coincidencias y acuerdos tanto en los modelos de competencias como en la utilización de instrumentos. La otra limitante es en el uso de las palabras de búsqueda; estas fueron muy variadas cuando se buscaba en lengua inglesa debido a que no se arrojaban resultados al utilizar la palabra competencias. Es posible que en este idioma existan otros términos equivalentes al concepto de competencias en español, que no fueron considerados.

## Referencias

- Almeida, P. B. (2017). La fórmula del talento: Definiciones, forma de medirlos y su integración. *Palermo Business Review*, (16), 135-144.  
[https://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/pbr16/PBR\\_16\\_10.pdf](https://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/pbr16/PBR_16_10.pdf)
- Amigot-Leache, P. y Martínez, L. (2013). Gestión por competencias, modelo empresarial y sus efectos subjetivos. Una mirada desde la psicología social crítica. *Universitas Psychologica*, 12(4), 1075-1086.  
<https://doi.org/10.11144/Javeriana.UPSY12-4.Gcme>
- Cai, W., Lysova, E. I., Khapova, S. N. y Bossink, B. A. G. (2019). Does Entrepreneurial Leadership Foster Creativity Among Employees and Teams? The Mediating Role of Creative Efficacy Beliefs. *Journal of Business and Psychology*, 34(2), 203–217. <https://doi.org/10.1007/s10869-018-9536>
- Chávez Hernández, N., & Torres Sanabria, G. (2012). La organización inteligente en un ambiente de aprendizaje: una exploración de sus aspectos generales. *AD-minister*, (21), 101-115.  
[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1692-02792012000200007](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1692-02792012000200007)
- Chowdhury, T. y Miah, M. (2019). Developing Multidimensional Employability Skill Index: A Study of Local and Multinational Companies in Bangladesh. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 6(1), 73-96. <https://doi.org/10.1177/2322093718821217>
- Cooper, H. M. (2010). *Research synthesis and meta-analysis: A step-by-step approach* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Cullen, K. L., Edwards, B. D., Casper, W. C. y Gue, K. R. (2013). Employees' Adaptability and Perceptions of Change-Related Uncertainty: Implications for Perceived Organizational Support, Job Satisfaction, and Performance. *Journal of Business and Psychology*, 29 (2), 269–280. <https://doi.org/10.1007/s10869-013-9312-y>
- Delgado-Bohórquez, V. (2009). El modelo de competencias laborales: base para la gestión del talento humano en las organizaciones. *Económicas CUC*, 30 (30).  
<https://revistascientificas.cuc.edu.co/economicascuc/article/view/1200>
- Dotson, M. J., Davè, D. S. y Miller, S. E. (2015). Desired skills and competencies of prospective supply chain managers: an empirical investigation of US supply chain executives. *International Journal of Logistics Systems and Management*, 22(1), 55. <https://doi.org/10.1504/ijlsm.2015.070895>
- Duque, J., Solarte, M. y Ayala, A. H. (2017). Influencia de la inteligencia emocional sobre las competencias laborales: Un estudio empírico con empleados del nivel administrativo. *Estudios Gerenciales*, 33(144), 250-260. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2017.06.005>
- Escobar -Valencia, M. (2005). Las competencias laborales: ¿La estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones? *Estudios Gerenciales*, 96, pp. 31-55.  
[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0123-59232005000300002](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232005000300002)
- Galdeano, C. y Valiente, A. (2010). Competencias en Ingeniería Química. *Educación Química*, 21(3), 260–264.  
[https://doi.org/10.1016/s0187-893x\(18\)30092-2](https://doi.org/10.1016/s0187-893x(18)30092-2)
- Hairi, N., Nasri, N. M. y Affandi, H. M. (2019). A comprehensive and conceptual framework of graduates meta-competencies. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 7(10), 277–288.  
[https://www.ijicc.net/images/vol7iss10/71025\\_Hairi\\_2019\\_E\\_R.pdf](https://www.ijicc.net/images/vol7iss10/71025_Hairi_2019_E_R.pdf)

- Hendrawan, R. y Daryanto, D. (2019). Employability skills: Industry perspective and achievement of student of employability skills. *Journal of Physics: Conference Series*, 1402, 022049. <https://doi.org/10.1088/1742-6596/1402/2/022049>
- Hernández Junco, V., Herrera Pérez, K. L., & Mena Moreno, M. (2019). Entrenamiento socio-psicológico para mejorar la competencia comunicativa interpersonal: estudio de un caso. *Comuni@cción*, 10(1), 5-20. <https://doi.org/10.33595/2226-1478.10.1.326>
- Hinojo, F. J., Aznar Díaz, I. y Romero, J. M. (2020). Factor humano en la productividad empresarial: Un enfoque desde el análisis de las competencias transversales/Human factor and business productivity: An approach from the analysis of cross-cutting competences. *Innovar*, 30(76), 51-62. <https://doi.org/10.15446/innovar.v30n76.85194>
- Jelonek, M. y Urbaniec, M. (2019). Development of Sustainability Competencies for the Labour Market: An Exploratory Qualitative Study. *Sustainability*, 11(20), 5716. <https://doi.org/10.3390/su11205716>
- Jeris, L., Johnson, K., Isopahkala, U., Winterton, J. y Anthony, K. (2005). The politics of competence: Views from around the globe. *Human Resource Development International*, 8(3), 379-384. <https://doi.org/10.1080/13678860500163879>
- Jiang, W., Gu, Q. y Wang, G. G. (2015). To guide or to divide: The dual-side effects of transformational leadership on team innovation. *Journal of Business and Psychology*, 30(4), 677-691. <https://doi.org/10.1007/s10869-014-9395-0>
- La Madriz, J. y Parra, J. (2016) Competencias personales y profesionales aplicadas por gerentes bajo escenarios de incertidumbre económica. *Negotium*, 11 (33), 69-98. <https://www.redalyc.org/pdf/782/78245566004.pdf?fbclid=IwAR02mXf60EnmY2LnLXgJ2>
- Lazarus, D. y Ferris, T. L. (2016). Assessing self-responsibility in employability competencies development among Australian engineering students: introductory report. <https://core.ac.uk/download/pdf/74410442.pdf>
- Le Blanc, P. M., González-Romá, V. y Wang, H. (2019). Charismatic leadership and work team innovative behavior: The role of team task interdependence and team potency. *Journal of Business and Psychology*. Advance online publication 1-14. <https://doi.org/10.1007/s10869-019-09663-6>
- Le Deist, F. D. y Winterton, J. (2005). What is competence? *Human resource development international*, 8(1), 27-46. <https://doi.org/10.1080/1367886042000338227>
- Lehner, F. y Sundby, M. W. (2017). ICT Skills and Competencies for SMEs: Results from a Structured Literature Analysis on the Individual Level. Professional and Practice-Based Learning, 55-69. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-63257-5\\_5](https://doi.org/10.1007/978-3-319-63257-5_5)
- Levesque-Côté, J., Fernet, C., Austin, S. y Morin, A. J. S. (2018). New wine in a new bottle: Refining the assessment of authentic leadership using exploratory structural equation modeling (ESEM). *Journal of Business and Psychology*, 33(5), 611-628. <https://doi.org/10.1007/s10869-017-9512-y>
- Leyva-Carreras, A., Cavazos Arroyo, J. y Espejel Blanco, J. E. (2018). Influencia de la planeación estratégica y habilidades gerenciales como factores internos de la competitividad empresarial de las Pymes. *Contaduría y Administración*, 63(3), 41. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1085>
- López, R. (2016). El desarrollo de las competencias emocionales en directivos y su impacto social. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, III (3) [https://www.researchgate.net/publication/328965143\\_El\\_desarrollo\\_de\\_las\\_competencias\\_emocionales\\_en\\_directivos\\_y\\_su\\_impacto\\_social](https://www.researchgate.net/publication/328965143_El_desarrollo_de_las_competencias_emocionales_en_directivos_y_su_impacto_social)
- López-Luna, E. y Chaparro-Maldonado, M. (2006). Competencias laborales del trabajador vistas desde el mercado laboral. *Tabula Rasa*, 5, 261-275 [https://www.researchgate.net/publication/26476146\\_Competencias\\_laborales\\_del\\_trabajador\\_vistas\\_desde\\_el\\_mercado\\_laboral\\_parte\\_B](https://www.researchgate.net/publication/26476146_Competencias_laborales_del_trabajador_vistas_desde_el_mercado_laboral_parte_B)
- Mainert, J., Niepel, C., Murphy, K. R. y Greiff, S. (2019). The Incremental Contribution of Complex Problem-Solving Skills to the Prediction of Job Level, Job Complexity, and Salary. *Journal of Business and Psychology*. <https://doi.org/10.1007/s10869-018-9561-x>
- Manpower (2015). Estudio sobre escasez de talento. <http://www.manpowergroup.es/Estudio-ManpowerGroup-sobre-Escasez-de-Talento-2015>

- Marín-García, J. (2018). Development and validation of spanish version of FINCODA: An instrument for self-assessment of innovation competence of workers or candidates for jobs. *Working Papers on Operations Management*, 9(2), 182-215. <https://doi.org:10.4995/wpom.v9i2.10800>
- Marlina, H., Jalinus, N. y Rizal, F. (2019). Job shadowing implementation to improve the work skills of midwifery graduates. *International Journal of Engineering and Advanced Technology*, 9(1), 3909–3912. <https://doi.org/10.35940/ijeat.A1308.109119>
- Marrero-Sánchez, O., Mohamed-Amar, R., y Xifra-Triadú, J. (2018). Habilidades blandas: necesarias para la formación integral del estudiante universitario. *Revista científica ecociencia*, 5, 1–18. <https://doi.org/10.21855/ecociencia.50.144>
- Martínez, A. R., Pascual, A. C., y Val-Blasco, S. (2019). Análisis de la mejora del nivel de empleabilidad de los universitarios mediante la mejora de competencias transversales y habilidades. *Revista Española de Orientación y Psicopedagogía*, 30(3), 102-119. <https://ezproxy.fumc.edu.co:2066/docview/2378095868?accountid=31201>
- McDowall, A. y Lindsay, A. (2014). Work–Life Balance in the Police: The Development of a Self-Management Competency Framework. *Journal of Business Psychology*, 29, 397–411.
- Mehroliya, S. y Alagarsamy, S. (2019). Perceptual gap among corporate world, academics and students: personal qualities and employability competencies of students. *MOJEM: Malaysian Online Journal of Educational Management*, 8(1), 1-17.
- Mertens, L. (1997) Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos. [https://www.researchgate.net/publication/44823348\\_Competencia\\_laboral\\_sistemas\\_surgimiento\\_y\\_modelos/link/5b272857aca272277fb700f1/download](https://www.researchgate.net/publication/44823348_Competencia_laboral_sistemas_surgimiento_y_modelos/link/5b272857aca272277fb700f1/download)
- Montani, F., Odoardi, C. y Battistelli, A. (2015). Envisioning, planning and innovating: A closer investigation of proactive goal generation, innovative work behaviour and boundary conditions. *Journal of Business and Psychology*, 30(3), 415–433. <https://doi.org/10.1007/s10869-014-9371-8>
- Núñez, M. T. D. V., Romero, F. J. C., Sánchez, R. C. y Aránega, A. Y. (2018). Developing management skills through experiential learning: the effectiveness of outdoor training and mindfulness. *European Journal of International Management*, 12(5/6), 676. <https://doi.org/10.1504/ejim.2018.094473>
- OECD (2012). *Better Skills, Better Jobs, Better Lives: A Strategic Approach to Skills Policies*. OECD Publishing. Paris. [https://www.oecd-ilibrary.org/education/better-skills-better-jobs-better-lives\\_9789264177338-en](https://www.oecd-ilibrary.org/education/better-skills-better-jobs-better-lives_9789264177338-en)
- Organización Internacional del Trabajo (2017). El futuro de la formación profesional en América Latina y el Caribe: diagnóstico y lineamientos para su fortalecimiento. [https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file\\_publicacion/futuro\\_FP\\_ALC\\_OR\\_Cinterfor\\_web.pdf](https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/futuro_FP_ALC_OR_Cinterfor_web.pdf)
- Ojeda-García, A. y Hernández-Pérez, J. (2012). Las competencias laborales: una construcción recíproca entre lo individual y lo grupal. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 17, 171-187.
- Perfetti, M. (2016). Plan de desarrollo integral: Basado en las competencias requeridas por el mercado laboral 1/A development program: Based in skills needed by the employment market. *Palermo Business Review*, (13), 93-110. <https://ezproxy.fumc.edu.co:2066/docview/1814534340?accountid=31201>
- Pluta, A. y Wójcik, G. P. (2015). Research on time-management skills of employees in the process of creating value for the customer. *International Journal of Business Performance Management*, 16(2/3), 246. <https://doi.org/10.1504/ijbpm.2015.068735>
- Portnoi, L. (2016) *Assessing the impact of globalization on education and educational policy reform*. In Policy Borrowing and Reform in Education (pp. 199-205). [https://doi.org/10.1057/978-1-137-53024-0\\_8](https://doi.org/10.1057/978-1-137-53024-0_8)
- Ramserran, S. y Haddud, A. (2018). Managing online teams: challenges and best practices. *International Journal of Business Performance Management*, 19(2), 131. <https://doi.org/10.1504/ijbpm.2018.090686>
- Reijseger, G., Peeters, M. C. W., Taris, T. W. y Schaufeli, W. B. (2017). From motivation to activation: Why engaged workers are better performers. *Journal of Business and Psychology*, 32(2), 117–130. <https://doi.org/10.1007/s10869-016-9435-z>

- Rodríguez, M. J. F., Vicente, J. L. P. y Siles, G. G. (2016). Una experiencia en la vinculación universidad-empresa: el proyecto cogempleado de la fundación campus tecnológico de algeciras (an experience in universityenterprise relations: the cogempleado project in the technological foundation campus of Algeciras). *Educación XX1*, 19(1), 201-225.
- Ruiz, M. P., Nogueira, D. F., Carrasco, L. C. y López, M. N. (2016). La entrevista como herramienta para la evaluación de competencias genéricas: Construcción de un consenso evidencias/The interview as a tool for the assessment of generic competences: Building an evidence consensus. *Revista Complutense de Educación*, 27(2), 457-476. [https://doi.org/10.5209/rev\\_RCED.2016.v27.n2.46375](https://doi.org/10.5209/rev_RCED.2016.v27.n2.46375)
- Russell, T. L., Sparks, T. E., Campbell, J. P., Handy, K., Ramsberger, P. y Grand, J. A. (2016). Situating Ethical Behavior in the Nomological Network of Job Performance. *Journal of Business and Psychology*, 32(3), 253–271. <https://doi.org/10.1007/s10869-016-9454-9>
- Salgado, C. (2016). Siete competencias gerenciales apalancadas por la inteligencia emocional: Aplicación de la indagación apreciativa en una empresa colombiana 1. *Revista Interamericana De Psicología Ocupacional*, 35(2), 90-102. <https://doi.org/10.21772/riipo.v35n2a04>
- Santana Vega, L. E., González-Morales, O., & Feliciano García, L. (2016). Percepción del empresariado de las competencias y características relevantes para el empleo. *Revista Española de Orientación y Psicopedagogía (REOP)*, 27(1), 29-46.
- Schulze, J., Schultze, M., West, S. G. y Krumm, S. (2017). The knowledge, skills, abilities, and other characteristics required for face-to-face versus computer-mediated communication: Similar or distinct constructs? *Journal of Business and Psychology*, 32(3), 283–300.
- Serrano, G. (2017). Competencias directivas y virtudes: Un camino a la excelencia. *Estudios Gerenciales*, 33(143), 208-216. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2017.03.004>
- Sharma, A. y Joshi, A. (2019). *Impact of globalization on education in India: Towards global standards or cultural imperialism?* In *The Globalization Conundrum—Dark Clouds behind the Silver Lining* (pp. 257-265).
- Štambuk, A., Karanović, G., y Host, A. (2019). Employers' Perceptions of Business and Economics Graduates' Competencies in Croatia. *Business systems research journal: international journal of the Society for Advancing Business & Information Technology (BIT)*, 10(2), 108-123.
- Sumarno, Suherman y Purba, S. (2019). The Development of Employability Skills' Diploma 3 Mechanical Engineering Students, Faculty of Engineering, Medan State University. *Journal of Physics: Conference Series*, 1387, (1), 012077.
- Sunindijo, R. Y. (2015). Project manager skills for improving project performance. *International Journal of Business Performance Management*, 16(1), 67. <https://doi.org/10.1504/ijbpm.2015.066041>
- Zhang, J., Steve Y. y Wang, D. (2016). Exploring the Effects of Job Autonomy on Engagement and Creativity: The Moderating Role of Performance Pressure and Learning Goal Orientation. *Journal of Business and Psychology*, 32, 235-251.. <https://doi.org/10.1007/s10869-016-9453-x>