

# COMPETENCIAS GENÉRICAS DESDE UN MARCO TEÓRICO COGNITIVO: HACIA SU MEDICIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

**Claudia Marcela Arana Medina<sup>1</sup>**

Universidad UMECIT Panamá  
Universidad Católica Luis Amigó  
[arana.marcela@gmail.com](mailto:arana.marcela@gmail.com)  
<https://orcid.org/0000-0002-3660-9526>

**John Jairo García Peña<sup>2</sup>**

Universidad Católica Luis Amigó  
[john.garciape@amigo.edu.co](mailto:john.garciape@amigo.edu.co)  
<https://orcid.org/0000-0001-8390-5945>

**Olga Lucia Gil Taborda<sup>3</sup>**

Universidad Católica Luis Amigó  
[Olga.gilta@amigo.edu.co](mailto:Olga.gilta@amigo.edu.co)  
<https://orcid.org/0000-0002-5192-1665>

**Lucila Cárdenas Niño<sup>4</sup>**

Universidad de San Buenaventura  
[lucila.cardenas@usbmed.edu.co](mailto:lucila.cardenas@usbmed.edu.co)  
<https://orcid.org/0000-0003-0049-5392>

DOI: 10.37594/saluta.v1i9.1244

Fecha de recepción: 10/01/2024

Fecha de revisión: 11/01/2024

Fecha de aceptación: 21/01/2024

## RESUMEN

El presente artículo de reflexión resalta la importancia de la estructuración de las competencias Genéricas a nivel organizacional, a través de instrumentos (test estandarizados) que reporten objetividad, validez y confiabilidad. Dicha reflexión se realiza teniendo en cuenta los resultados de un proceso de investigación que se desarrolla durante los años 2020 y 2022, en el que se construye un instrumento basado en las lógicas del paradigma de la psicología cognitivo-conductual.

<sup>1</sup> Psicóloga, especialista en Clínica Cognitiva, Especialista en Psicología Organizacional, Magíster en Neuropsicología y PhD. en Psicología con orientación en Neurociencia Cognitiva Aplicada. Docente investigadora Senior reconocida por el Ministerio de Ciencia y Tecnología de Colombia y docente investigadora de la Universidad Metropolitana de Educación, Ciencia y Tecnología.

<sup>2</sup> Profesional en Psicología, Magíster en Desarrollo. Especialista en Psicoanálisis con Niños, con experiencia en temáticas y proyectos relacionadas con la niñez, la familia y los diferentes tipos de las violencias. Interesado en la construcción y difusión de proyectos psicosociales integrales e integradores.

<sup>3</sup> Candidata Doctorado en Estudios interdisciplinarios en Psicología. U.C.L.A. Magíster en Educación. U.P.B. Diplomado en Pedagogía Contemporánea U.A.L. Publicista. U.P.B.

<sup>4</sup> Psicóloga, Doctorando en Psicología, Magister en Bioética, especialista en Gestión para el Desarrollo Humano de las Organizaciones; con estudios en procesos de construcción, validación, estandarización e interpretación de pruebas psicológicas. Experiencia docente e investigativa en programas de Pregrado y Posgrado en Psicología.

Durante la construcción del instrumento fue necesario operacionalizar el constructo de competencias, dado que, como concepto, es muy ampliamente definido, pero además aplicado a varias áreas del conocimiento entre ellas la pedagogía, la estructuración, y la psicología. Así las cosas, cuando se plantea la medición de las competencias transversales organizacionales, se evidenció durante todo el proceso la necesidad y la importancia de contar con test estandarizados para este fin, dado que, dentro de los procesos de gestión de talento humano, específicamente en el proceso de selección, la estructuración de las competencias juegan un papel fundamental, sino central.

**Palabras clave:** Competencias transversales, estructuración, instrumentos, validez y confiabilidad.

## **GENERIC COMPETENCIES FROM A COGNITIVE THEORETICAL FRAMEWORK: TOWARDS THEIR MEASUREMENT IN THE ORGANIZATION**

### **ABSTRACT**

This reflection article highlights the importance of identifying Generic competencies at the organizational level, through instruments (standardized tests) that report objectivity, validity and reliability. This reflection is carried out taking into account the results of a research process that takes place during the years 2020 and 2022, in which an instrument is built based on the logic of the paradigm of cognitive-behavioral psychology. During the construction of the instrument, it was necessary to operationalize the construct of competencies, since as a concept, it is very broadly defined, but also applied to various areas of knowledge, including pedagogy, administration, and psychology. Thus, when the measurement of organizational transversal competences is proposed, the need and importance of having standardized tests for this purpose was evidenced throughout the process, given that within the human talent management processes, specifically in the selection process, the identification of competencies play a fundamental, if not central, role.

**Keywords:** Transversal competences, measurement, instruments, validity and reliability.

### **INTRODUCCIÓN**

Como se menciona en el resumen, el presente manuscrito describe la importancia de estructurar las competencias genéricas a nivel organizacional mediante el uso de instrumentos (test) estandarizados que garanticen objetividad, validez y confiabilidad. Durante el desarrollo del documento se reflexiona sobre los resultados de una revisión investigativa llevada a cabo entre los años 2020 y 2022, que culmina en la creación de un instrumento basado en las lógicas del paradigma de la psicología cognitivo-conductual.

Durante la revisión teórica e investigativa del constructo de competencias organizacionales, se destaca la necesidad de operacionalizar el concepto, dada su amplia definición y su aplicación en diversas áreas del conocimiento, como la pedagogía, la administración y la psicología. La reflexión revela que, al abordar la medición de competencias transversales a nivel organizacional, se evidenció a lo largo del proceso la imperante necesidad de contar con test estandarizados. Esto dado que, en los procesos de gestión de talento humano, especialmente en la fase de selección, la identificación de competencias desempeña un papel crucial si no central, en la toma de decisiones.

En este orden de ideas, las competencias organizacionales, se han definido como la combinación dinámica de conocimiento, comprensión, capacidades, habilidades, técnicas, actitudes, procedimientos, valores, que una persona pone en juego en una situación problemática concreta demostrando que es capaz de resolverla (González y Wagenaar, 2006; Villa -Sánchez, A. y Poblete - Ruiz, M. 2011). Estas competencias se pueden clasificar en específicas y genéricas. Las específicas, son entendidas como aquellas que se relacionan directamente con el puesto de trabajo; y las genéricas (transversales), son aquellas transferibles a una multitud de funciones y tareas, recogiendo aspectos genéricos como: conocimientos, habilidades, destrezas y capacidades que debe tener cualquier persona antes de ser incorporado al campo laboral, éstas se caracterizan por no estar ligadas a ninguna ocupación en particular, ser necesarias en todo empleo; adquiridas en el proceso de enseñanza – aprendizaje; permiten el desarrollo continuo de nuevas habilidades y su adquisición y desempeño es evaluable (Martínez - Caro, E. y Cegarra - Navarro, J. (2012).

En cuanto a la definición de las competencias genéricas, se deben considerar cuatro elementos analíticos: a) son transversales en diferentes campos sociales, es decir, atraviesan varios sectores de la existencia humana, siendo no sólo relevantes en el ámbito académico y profesional, sino también a nivel personal y social; b) se refieren a un orden superior de complejidad mental, es decir, favorecen el desarrollo de niveles de pensamiento intelectual de orden superior como son el pensamiento crítico y analítico, reflexión y autonomía mental; c) son multifuncionales, es decir, requieren en un campo extenso y diverso de demandas cotidianas, profesionales y de la vida social, necesitándose para lograr distintas metas y resolver múltiples problemas en variados contextos; d) son multidimensionales, pues consideran dimensiones perceptivas, normativas, cooperativas y conceptuales, entre otras. (Rychen, S. y Salganik, L., 2003).

A continuación se profundiza en los aspectos relevantes que deben considerarse a la hora de medir las competencias genéricas, y se destaca la importancia de contar con instrumentos de adecuada calidad, que permitan reportar con objetividad, confiabilidad y validez los resultados obtenidos; ello dado que, en el momento en el que la empresa define el ingreso, y/o la permanencia

o no de un trabajador en un cargo específico, una de las aristas que revisa de manera exhaustiva, es el perfil de competencias del sujeto.

### **Competencias Genéricas**

Las competencias genéricas son transversales y se mencionan en diferentes campos sociales, así mismo se refieren a un orden superior de complejidad mental, y por ello favorecen el desarrollo de niveles de pensamiento intelectual como son el pensamiento crítico y analítico, y, la reflexión y autonomía. Estas se evidencian en un campo extenso y diverso de demandas cotidianas, profesionales y de la vida social, necesitándose para lograr distintas metas y resolver múltiples problemas en variados contextos, y finalmente se caracterizan por ser multidimensionales, pues consideran dimensiones perceptivas, normativas, cooperativas y conceptuales. (Rychen, S. y Salganik, L., 2003). Así las cosas para valorarlas ameritarían sin duda ser evaluadas con un instrumento que contemple cada una de dichas dimensiones, para asegurar que el constructo “competencias” se valorará de manera correcta.

Las dimensiones que deben tenerse en cuenta en la medición de este constructo, según los rastreos teóricos realizados serían las siguientes:

#### **Dimensión 1. Competencias sociales y de interacción**

Se entiende por competencias sociales y de interacción al conjunto de habilidades, comportamentales y conocimientos que le permiten a un sujeto relacionarse y desempeñarse de la forma más idónea en diversos escenarios; expresando sus actitudes, sentimientos, deseos y opiniones; al igual que, percibir, entender y saber cómo poner en práctica sus capacidades de acuerdo a las demandas del entorno (Caballo, 2005). Así mismos, estas competencias permiten proporcionar soluciones a las dificultades que puedan llegarse a presentar en la cotidianidad, facilitando que el sujeto pueda ir adaptándose y desarrollándose en el medio (Contini, 2008).

Dentro de las competencias transversales se encuentran las competencias sociales y de interacción que a su vez se despliegan en valores sociales, comunicación organizacional y manejo de las tecnologías de la información; a continuación, se describe cada factor.

#### **Valores sociales**

Los valores sociales varían según el contexto, las vivencias y situaciones que transcurren alrededor de la persona y su entorno social, en este sentido, se asume como valores sociales la responsabilidad, la honestidad, la confidencialidad y el respeto por la diversidad.

### **Comunicación organizacional**

La comunicación organizacional es el “*conjunto de acciones comunicativas, que involucra al público interno y externo de la organización*” (Fernández, 2011, p.301). En esta dirección, por medio del intercambio e interpretación correcta de información se puede llegar a establecer una buena comunicación dentro de la organización, garantizando el alcance de las metas propuestas por esta y por cada uno de los miembros. Así mismo, es posible afianzar las relaciones entre la empresa y los grupos de interés (Rivero - Hernández, 2018).

### **Las Tecnologías de la Información y Comunicación (TICs)**

En la actualidad, el uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación en el contexto empresarial, han generado beneficios sobre la efectividad de los procesos de gestión, la implementación de estrategias de comunicación y en la ejecución de la expansión de las actividades comerciales (Macau, 2004). Es decir que las TICs han logrado modificar la manera como se llevan a cabo algunas de las tareas dentro de una compañía, generando que estas sean realizadas con mayor eficiencia. Así mismo, han acelerado los procesos de comunicación empresarial, la realización de diversos análisis de una forma más concreta y segura, y la difusión hacia el exterior (Cano – Pita, 2018).

### **Dimensión 2. Competencias Emocionales**

En esta dimensión el concepto de emoción se retoma desde una postura biológica centrada en la hipótesis del marcador somático. Según esta teoría, la emoción se expresa en el cuerpo como una reacción primaria a todos los acontecimientos percibibles de la experiencia cotidiana. Las emociones son impulsos que guían la conducta hacia programas razonables del pensamiento para alcanzar un objetivo concreto. Las emociones en el ser humano representan una de las aristas más importantes en materia de herencia biológica, evolución y desarrollo de la especie humana (Damasio, 2010; 2018).

En este orden de ideas, se retoma la teoría de las emociones universales de Ekman y Rosenberg, (2005). La cual establece que las expresiones faciales de la emoción; son universalmente reconocibles lo que implica que la conducta no podrá mimetizar las emociones dado que son valencias que se activan por medio de mecanismos fisiológicos y tienen una incidencia notoria en las diferentes expresiones del ser. Desarrollar los ítems para esta dimensión implica reconocer cómo los dominios de las emociones básicas; permiten o no que la emoción transite en el cuerpo de manera natural y esto sea el responsable de una conducta adaptativa en términos de expresión emocional o desadaptivos en términos de habilidades emocionales vs habilidades cognitivas.

Por otro lado, el concepto de competencias emocionales para la construcción del test implicó vincular el concepto de emoción desde la postura descrita (cognitiva/conductual) y la teoría de las emociones universales, y retomar el concepto de motivación, como un impulso voluntario del ser por alcanzar diferentes procesos de aprendizaje, tenencia de bienes materiales, reconocimiento social, entre otros (Lawrence y Nohria, 2002; 2008).

De esta manera se entiende que las competencias emocionales en un instrumento diseñado para medir competencias, son producto de la interacción comunicativa (Sánchez, 2010).

Por lo tanto, los ítems que evaluaría esta dimensión estarían sustentados en cuatro factores que responden a las competencias emocionales a saber:

**Motivación:** Se retoma el concepto desde la postura de (Lawrence y Nohria, 2002; 2008). La cual refiere que son impulsos humanos los que movilizan las acciones del individuo, como elemento psicológico dinamizador de las emociones y las conductas incluyendo el pensamiento.

**Reconocimiento emocional:** Hace referencia a la habilidad que tiene el individuo para identificar la expresión de las emociones básicas, tales como: el miedo, la alegría, la tristeza, el asco, la ira (Ekman y Rosenberg, 2005).

**Regulación de los estados emocionales:** Indica la habilidad que tiene el sujeto para modular la expresión de las emociones, teniendo en cuenta el contexto.

**Expresión emocional:** Es la habilidad del individuo para manifestar la expresión de las emociones que se suscitan ante determinadas situaciones (Ekman, 2003).

### **Dimensión 3. Competencias Cognitivas desde el Pensamiento**

Para comprender estas competencias, se retoman algunas definiciones desde el enfoque cognitivo, para las competencias laborales, de esta manera se deja claro el marco conceptual del modelo cognitivo y se menciona la características de los ítems que integrarían esta dimensión.

Entre las definiciones para el constructo teórico de “*Competencias organizacionales*” con un carácter más cognitivista están las siguientes: La competencia laboral, definida por la POLFORM (OIT), es “*la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene no solo a través de la instrucción, sino también -y en gran medida- mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo*”

(Ducci, 1997), y añade la autora *“la OIT ha definido el concepto de “Competencia Profesional” como la idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente por poseer las calificaciones requeridas para ello. En este caso, los conceptos competencia y calificación, se asocian fuertemente dado que la calificación se considera una capacidad adquirida para realizar un trabajo o desempeñar un puesto de trabajo”*.

Las definiciones cognitivistas más holísticas incluyen otros elementos además del conocimiento y otros aspectos cognitivos. Así lo expresa la INEM (1998): *“Las competencias profesionales definen el ejercicio eficaz de las capacidades que permiten el desempeño de una ocupación, respecto a los niveles requeridos en el empleo. “Es algo más que el conocimiento técnico que hace referencia al saber y al saber-hacer”*. El concepto de competencia engloba no solo las capacidades requeridas para el ejercicio de una actividad profesional, sino también un conjunto de comportamientos, facultad de análisis, toma de decisiones, transmisión de información, etc., considerados necesarios para el pleno desempeño de la ocupación” (Ducci, 1997). Por otra parte, las competencias se definen como *“el conjunto de comportamientos socioafectivos y habilidades cognoscitivas, psicológicas, sensoriales y motoras que permiten llevar a cabo adecuadamente un papel, una función, una actividad o una tarea”* (Ducci, 1997).

En este sentido Delgado (2002) define que: *“las competencias –bajo este enfoque– son unidades de actuación que describen lo que una persona debe saber y poder hacer para desarrollar y mantener un alto nivel de desempeño. Incluye aspectos cognitivos, afectivos, motores y de experiencia.*

Es importante mencionar que el modelo cognitivo de la psicología se basa en los modelos de procesamiento de la información, basados en las teorías clásicas del aprendizaje (Mahoney y Patterson, 1992). Dichos modelos se encuentran sustentados en la metáfora del mecanismo de la computadora, y bajo éste, explican el procesamiento cognitivo y la conducta humana.

En este orden de ideas, el modelo cognitivo, permite el estudio empírico de las operaciones mentales, centrándose en el procesamiento de la información, las atribuciones, las expectativas, los procesos de inferencia, los estilos y las creencias cognitivas (Heppner y Frazier, 1992).

La teoría entonces del procesamiento de la información analiza el comportamiento humano, entendiéndolo a través de los esquemas que el sujeto construye, los procesos o estrategias que utiliza para hacerlo y a su vez para recuperarlos, y finalmente, los productos que resultan después de dicho procesamiento, es decir pensamientos, ideas, imágenes y conducta.

De esta manera, para este modelo de la psicología es importante tener en cuenta, la forma en la que el sujeto adquiere sus esquemas y las habilidades que utiliza para construirlos, haciendo énfasis además, en las estrategias de recuperación de la información contenida en dichos esquemas, globalizándola por medio de la representación de todos sus componentes, como representaciones estructurales con distintos niveles de complejidad que cooperan en un proceso de comunicación interactiva, para luego dar lugar a la conducta.

Continuando entonces, el modelo de la psicología cognitiva postula que las personas generan conocimiento y adscriben significado al mundo que los rodea a través de estas estructuras de información relativamente estables en el tiempo, que contienen información acerca del mundo, los otros y sí mismo (esquemas). Dichos esquemas se construyen y forman gracias a las experiencias tempranas y haciendo uso de un repertorio amplio de procesos, por medio de los cuales también se recupera la información que las estructuras esquemáticas contienen. Finalmente, después del mencionado procesamiento de la información aparece la conducta que no es más que el resultado que se obtiene. (Heppner y Frazier, 1992).

Los ítems que harían parte de la dimensión de competencias cognitivas, tendrían en cuenta los esquemas, los procesos y los productos; que son susceptibles de medición y se comprenden respectivamente así:

**Esquemas:** estructura cognitiva que organiza y almacena información acerca de conceptos o categorías específicas. Los esquemas son marcos mentales que ayudan a las personas a organizar y comprender la información que reciben del entorno.

**Procesos:** operaciones mentales y actividades que tienen lugar en la mente de un individuo para procesar, almacenar, recuperar y utilizar la información que se recibe del medio.

**Productos:** resultados o productos mentales de los procesos cognitivos. Estos productos son las representaciones mentales, ideas, soluciones o conclusiones que resultan de la actividad cognitiva de un individuo.

#### **Dimensión 4. Habilidades Cognitivas desde las Funciones Ejecutivas**

Las competencias cognitivas se describen como aquellas habilidades que tiene el individuo para pensar, guardar información, organizar y transformarla para generar nuevos conocimientos y habilidades, que le permitan construir relaciones, hacer inferencias, resolver problemas, tomar decisiones y lograr aprendizajes estables y significativos en el tiempo (Schmidt, 2006).

Su función está dirigida al desarrollo de capacidades para el manejo y tratamiento de la información, y los procesos de razonamiento frente a una situación; de esta manera, se consideran como habilidades cognitivas las operaciones mentales necesarias para el manejo de problemas, toma de decisiones, la creación, inducción, deducción, abstracción, razonamiento, generación de hipótesis y generalización (Le Boterf, 2000).

Como parte de estas habilidades cognitivas, las funciones ejecutivas son reconocidas porque facilitan la coordinación y organización de procesos cognoscitivos como la memoria y la percepción, necesarios en la ejecución de metas y el desarrollo de actividades laborales (Rosselli, Jurado y Matute, 2008). Estas funciones son las más complejas del ser humano, responsables de procesos relacionados con la anticipación y desarrollo de la atención, control de impulsos y auto regulación, flexibilidad mental y realimentación, planificación y organización, selección de estrategias efectivas para resolver problemas y monitorización (Anderson, 2008; Ardila y Ostrosky, 2008; Luria 1969; Stuss y Benson, 1986). Las funciones ejecutivas tienen la capacidad de controlar, regular y planear la conducta, habilidades que las personas requieren para involucrarse con éxito en conductas independientes y útiles para sí mismos (Lezak, 2004); también, pueden influir en el control y regulación de habilidades cognitivas básicas como procesos sobre aprendidos por medio de la repetición (Ardila y Ostrosky, 2008).

La evidencia empírica destaca la fuerza que cada vez más tienen las funciones ejecutivas en el contexto laboral; algunas investigaciones valoran el papel de estas funciones como medidas diferenciales, para predecir el desempeño laboral, destacando la función biológica del control ejecutivo para orientar el comportamiento y alcanzar logros en el lugar de trabajo. Los resultados de estos estudios validan el rol de las funciones ejecutivas y plantean que la inhibición de la respuesta puede ser una habilidad cognitiva que contribuye particularmente al éxito en la vida real en contextos competitivos (Chan, Wang e Ybarra, 2018; Pluck, Crespo, Parreño, Haro, Martínez y Pontón, 2020).

En la actualidad, el concepto de funciones ejecutivas es impreciso, porque en él convergen diversos procesos no muy bien especificados, ni conceptual, ni metodológicamente (Stuss y Anderson, 2004); sin embargo, los ítemes que se suigieren para medir esta dimensión retoman los siguientes factores:

**Control inhibitorio:** Tiene la capacidad de retrasar respuestas impulsivas, esta función es reguladora de la conducta y la atención (Matthews, Simmons, Arce, y Paulus, 2005). Permite anular las predisposiciones internas, así como los distractores ambientales que podrían

desviar la atención hacia otra tarea. Es la capacidad de inhibir pensamientos, sentimientos y comportamientos alternativos que pueden distraer una tarea actual; por tanto, es una medida de control atencional (Santa-Cruz y Rosas 2017).

**Flexibilidad Mental:** Su función está dirigida a la reestructuración de esquemas de acción que no son evaluados como efectivos o no se ajustan a las tareas demandadas del medio; al respecto tiene la capacidad de generar o seleccionar nuevas estrategias que sean adaptables a las exigencias de una tarea o una situación (Flores y Ostrosky, 2008; Miller y Cohen, 2001). Es útil para cambiar estrategias cognitivas o las hipótesis de solución de problemas que no son adecuada para un momento o contexto específico (Flores, Ostrosky y Lozano, 2014).

**La planeación:** Responsable de integrar, secuenciar y desarrollar estrategias para alcanzar objetivos a corto, mediano y largo plazo; el desarrollo de estas metas también requiere de flexibilidad mental función que también caracteriza a este proceso, cuando se realizan pasos indirectos o en sentido inverso, que, al serarse con los pasos directos, se consigue llegar a la meta planteada (Flores y Ostrosky, 2008; Tsukiura, Fujii, y Takahashi, 2001). La planeación requiere de la seriación de pasos para llegar a una meta propuesta (Luria, 1986).

**Iniciativa:** Capacidad del individuo para actuar sin una motivación u orden externa (Ramos y Pérez 2015). Se refiere a la capacidad para idear alternativas ante situaciones nuevas y necesidades adaptativas y a la capacidad de activar el deseo y la voluntad para la acción (Lopera, 2008).

**Memoria de Trabajo:** su función es retener información de forma activa por cierto tiempo sin estar presente el estímulo y ejecutar una acción o resolver un problema haciendo uso de información almacenada (Baddeley, 1990).

Esta capacidad para mantener una información en la memoria durante un breve lapso es fundamental para un gran número de tareas y actividades de la vida diaria (Flores y Ostrosky, 2008). Es la capacidad de operar mentalmente representaciones, está relacionada con el aprendizaje de los sistemas secundarios de simbolización que son necesarios para decodificar la escritura y sistemas de simbolización numérica (Santa-Cruz & Rosas 2017).

**Atención:** Luria define la atención como “el proceso selectivo de la información necesaria, la consolidación de los programas de acción elegible y el mantenimiento de un control permanente sobre el curso de los mismos” (Hernández Gómez, 2012, P. 86). En efecto, la

atención es el proceso por medio del cual el ser humano puede seleccionar y focalizar todo tipo de estímulos relevantes que se encuentran disponibles en el medio. Así mismo, una vez que el ser humano haya hecho una previa selección de la información o estímulos relevantes, es necesario que esto perdure, para así poder ejecutar en su totalidad una determinada acción (Villarroig Claramonte, 2018).

Se identifican tres propiedades cognitivas asociadas al proceso atencional. La primera, es la atención selectiva, la cual se refleja cuando un sujeto procesa solo una parte de determinados estímulos, centrada en la selección, en el procesamiento y el descarte de diversos estímulos. Es importante aclarar que este ejercicio se lleva a cabo en dos momentos. El primer momento es la selección de la información o estímulos adecuados del medio y, el segundo momento, es seleccionar la respuesta adecuada como resultado de la información percibida (Villarroig Claramonte, 2018). La segunda propiedad, es la atención dividida, por medio de la cual el ser humano tiene la capacidad de dar respuesta a múltiples estímulos del medio, prestando la atención necesaria a cada uno de los estímulos que son de relevancia para la acción que se pretende llevar a cabo (Villarroig Claramonte, 2018). Por último, se encuentra la atención sostenida, que es la encargada de que el sujeto pueda mantener cierto nivel de atención durante periodos amplios, por lo cual, se debe llevar a cabo ciertos mecanismos para el sostenimiento del foco atencional en la tarea (Villarroig Claramonte, 2018).

La postura de los autores deja entrever que el proceso de operacionalización de un constructo, en un campo del conocimiento específico,- en este caso el psicológico- revisar de manera juiciosa el marco teórico permite sin duda poder construir los ítems de manera organizada y coherente, así el reporte de resultados será eficiente.

## **CONCLUSIONES**

El presente manuscrito resalta las siguientes conclusiones: mencionar la necesidad de contar con instrumentos estandarizados para medir las competencias organizacionales, esto dado el análisis detallado de la investigación llevada a cabo entre 2020 y 2022 que se dedicó a través de un estudio teórico y de antecedentes de investigación a revisar los test y baterías que diseñados para este propósito de medición. Se observa una falencia en instrumentos que midan las competencias genéricas a nivel organizacional. Por lo tanto, se recomienda estructurar dichas pruebas psicológicas Además la necesidad de objetividad, validez y confiabilidad en la medición de competencias transversales se vuelve evidente en el ámbito de la gestión de talento humano, especialmente en procesos de selección.

Se evidencia un nivel de complejidad y dimensiones en el constructo de las competencias genéricas, ello dado que su conceptualización debe darse como una combinación dinámica de conocimientos, habilidades, actitudes y valores, clasificadas en específicas y genéricas, destaca la complejidad del constructo. Además, las competencias genéricas se definen como transversales en diversos contextos sociales y como elementos que requieren niveles superiores de complejidad mental, multifuncionalidad y multidimensionalidad.

Este manuscrito también establece una reflexión, acerca de la relevancia de las competencias sociales e Interacción, pues esta dimensión emerge como un elemento esencial, destacando la importancia de habilidades en valores sociales, comunicación organizacional y manejo de tecnologías de la información. Estas competencias se posicionan como fundamentales para el desempeño efectivo en diversos escenarios y la resolución de problemas cotidianos.

Finalmente, gracias a este proceso exploratorio y descriptivo, se propone el desarrollo y la construcción de un instrumento que aborde de manera integral las competencias cognitivas, emocionales, de interacción social y de funcionamiento ejecutivo. Así las cosas, los ítems que integran este instrumento se caracterizan porque evalúan esquemas, procesos y productos cognitivos, así como competencias emocionales, considerando factores como motivación, reconocimiento emocional, regulación de estados y expresión emocionales. La incorporación de funciones ejecutivas como control inhibitorio, flexibilidad mental, planeación, iniciativa, memoria de trabajo y atención, refuerza la necesidad de evaluar aspectos complejos de la cognición.

En resumen, el estudio aborda la complejidad de las competencias genéricas desde diversas perspectivas, subrayando la necesidad de instrumentos precisos y de calidad para su medición. La atención a dimensiones sociales, cognitivas y emocionales refleja una comprensión holística de las competencias necesarias a nivel organizacional.

Finalmente se resalta en esta reflexión la identificación de un test confiable para medir las competencias a nivel general, construido y validado en España, y bien reconocido y aceptado por la comunidad organizacional: el Big Five; si bien dicho test ha reportado adecuados índices de confiabilidad y validez, se encuentra solo estandarizado en España, y no en países de América Latina, lo cual sería importante tenerlo en cuenta.

A manera de colofón puede concluirse que las competencias genéricas suelen determinar el perfil del sujeto trabajador, y desde allí se hace relevante evaluarlas en cualquier proceso de selección.

El manuscrito que le da continuidad a esta reflexión, espera dar a conocer el instrumento construido y así mismo reportar los factores que definen las competencias, y sí estas son susceptibles de medición a través de los items que operacinalizan dichos factores, en pocas palabras si el instrumento cumple con las características de coherencia, objetividad, confiabilidad y validez.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Anderson, P. J. (2008). Towards a developmental model of executive function..
- Anderson, R. Jacobs y P. J. Anderson (Eds.), Executive functions and the frontal /lobes: A lifespan perspective (pp. 3-22). Nueva York: Psychology Press.
- Ardila, A. & Ostrosky, F. (2008). Desarrollo Histórico de las funciones frontales. Revista Neuropsicología, Neuropsiquiatría y Neurociencias, 8(1), 1-21
- Baddeley, A. D. (1990). Human memory: theory and practice. Oxford: Oxford University Press.
- Bonilla, A., Guillermo, C., Lizcano, C., Galeano, M., Miranda, A., Aldana, J., Rodríguez, J., Y Suarez, C.(2011).Una aproximación hacia el concepto de honestidad en el ámbito laboral colombiano. Iberoamericana de psicología: ciencia y tecnología, 4(2), 101-106.
- Caballo, V. (2005). Manual de Evaluación y entrenamiento de las habilidades sociales. (6° Edición). Madrid: Siglo XX
- Cano Pita, G. E. (2018). Las TICs en las empresas: evolución de la tecnología y cambio estructural en las organizaciones. Dominio de las Ciencias, 4(1), 499-510.
- Chan, T., Wang, I. & Ybarra, O. (2018). Leading and managing the workplace: The role of executive functions. Academy of Management Perspectives. 0.5465/amp.2017.0215.
- Charria, V. C., Sarsosa, K., y Arenas, F. (2011). Construcción y validación de contenido de un diccionario de las competencias genéricas del psicólogo: académicas, profesionales y laborales. Interdisciplinaria, 28(2), 299-322.
- Contini (2008). Las habilidades sociales en la adolescencia Temprana: Perspectivas desde la psicología Positiva. Psicodebate, 9 15-27.
- Damasio, A. (2018). The Strange Order of Things. Nueva York: Penguin Books.
- Damasio, A. (2010). Self Comes to Mind. Nueva York: Vintage Books
- Delgado, M. (2002). Modelos de Gestión por Competencias
- Ducci, M. (1997). El Enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional: formación basada en competencia laboral. Montevideo: CINTERFOR/ OIT.
- Ekman, P. (2003). Emotions Revealed: Recognizing Faces and Fellings to Improve Communication en Emotional Life. New York, United States of America: Times Books.
- Ekman, P., & Rosenberg, E. (2005). What the face reveals: Basic and Applied Studies of Spontaneous Expression Using the Facial Action Coding System (FACS). New York,

United States of America: Oxford University Press, Inc.

- Fernández, L. (2011). La comunicación y la negociación como herramientas estratégicas en la gestión de las relaciones públicas. *Quórum Académico*. 9(2), 296-314.
- Flores, J. C y Ostrosky, F. (2008). Neuropsicología de Lóbulos Frontales, Funciones Ejecutivas y Conducta Humana. *Revista Neuropsicología Neuropsiquiatría Y Neurociencias*, 8(1), 47-58.
- Flores, L. & Ostrosky, F. (2012). Desarrollo Neuropsicológico de lóbulos frontales y funciones ejecutivas. México, DF: Editorial Manual Moderno.
- Flores, J.C., Ostrosky, F. & Lozano, A. (2014). Batería Neuropsicológica de Funciones Ejecutivas y Lóbulos Frontales. BANFE – 2 (2 ed). Manual Moderno.
- González, J. & Wagenaar, R. (2006) Tuning Educational Structures in Europe II: La Contribución de las Universidades al Proceso de Bologna. Universidad de Groningen & Universidad de Deusto.
- Heppner, P.P. y Frazier, P.A. (1992). Social psychological processes in psychotherapy: Extrapolating basic research to counseling psychology. En S.D. Brown y R.W. Lent (Eds.), *Handbook of counseling psychology* (2d ed., pp. 141-175). New York: Wiley.
- Hernández Gómez, A. I. (2012). Procesos psicológicos básicos, Tlalnepantla, México: Red tercer milenio.
- Hernández G. de Velazco, J. J., y Robles Bastidas, O. J. (2016). Valores sociales en familias y escuela: discusión axiológica. *Búsqueda*, 3(16), 81-94. Recuperado de: <https://revistas.cecar.edu.co/index.php/Busqueda/article/view/169/159>
- INEM. (1995). Metodología para la ordenación de la formación profesional ocupacional. Subdirección general de gestión de formación ocupacional.
- Lawrence, P. R., y Nohria, N. (2002). *Driven: How human nature shapes our choices*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Le Boterf, G. (2000). *Ingeniería de las competencias*. Ediciones Gestión. Barcelona.
- Lezak, M.D. (2004). *Neuropsychological assessment*. New York: Oxford University Press
- Luria, A. R. (1969). Frontal lobe syndromes. En P. J. Vinken, & G. W. Bruyn (Eds.), *Handbook of clinical neurology* (Vol. 2, pp. 725-757). Amsterdam: North Holland.
- Luria, A. R. (1986). *Las funciones corticales superiores del hombre*. México: Fontamara
- Macau, R. (2004). TIC: ¿PARA QUÉ? (Funciones de las tecnologías de la información y la comunicación en las organizaciones). *Revista de Universidad y Sociedad del Conocimientos*, 1(1), 1-12. Recuperado de: <http://www.raco.cat/index.php/RUSC/article/view/28809/28643>
- Mahoney, M.J. y Patterson, K.M. (1992). *Changing theories of change: Recent*

- developments in counseling. En S.D. Brown y R.W. Lent (Eds.), *Handbook of counseling psychology* (2nd ed., pp.665- 689). New York: Wiley.
- Martínez -Caro, E. y Cegarra – Navarro, J. (2012). El desarrollo de competencias transversales mediante proyectos de emprendimiento en el marco de una asignatura de dirección de operaciones.
  - Matthews, S. C., Simmons, A. N., Arce, E., y Paulus, M. P. (2005). Dissociation of inhibition from error processing using a parametric inhibitory task during functional magnetic resonance imaging. *Neuroreport*, 16, 755-760
  - Meylan, M. H. (2012). Experiencia de trabajo de un grupo de mujeres que laboran en ámbitos para hombres (Tesis de pregrado). Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
  - Miller, E. K., & Cohen, J. D. (2001). An integrative theory of prefrontal cortex function. *Annual Review of Neuroscience*, 24, 67-202.
  - Nohria, N., Groysberg, B., & Lee, L. (2008). Employee motivation: A powerful new model. *Harvard Business Review*, 86(7/8), 78–83.
  - Pluck, G., Crespo-Andrade, C., Parreño, P., Haro, K. I., Martínez, M. A., & Pontón, S. C. (2020). Executive functions and intelligent goal-directed behavior: A neuropsychological approach to understanding success using professional sales as a real-life measure. *Psychology & Neuroscience*, 13 (2), 158 -75, <https://doi.org/10.1037/pne0000195>
  - Ramos, C y Pérez C. (2015.). Relación entre el modelo híbrido de las funciones ejecutivas y el trastorno por déficit de atención con hiperactividad. *Psicología desde el Caribe*. 30 (2): 330-415.
  - Rychen, S. & Salganik, L. (2003). A holistic model of competence. In D. Rychen & L. Salganik (Eds.), *Key Competencies for a successful life and a well-functioning society* (pp. 41-62). Gottingen: Hogrefe & Huber.
  - Rivero - Hernández, M. (2018). De la Comunicación Organizacional (y sus múltiples apellidos) a la Comunicación integral (estratégica) en las organizaciones.
  - Rosselli, M., Jurado, M. y Matute, E. (2008). Las funciones ejecutivas a través de la vida. *Revista Neuropsicología, Neuropsiquiatría y Neurociencias*, 8(1), 23-46
  - Sánchez, M. (2010). *Habilidades de la comunicación*. Quito, Ecuador: CODEU.
  - Santacruz, C. y Rosas, R. (2017) Mapping of Executive Functions / Cartografía de las Funciones Ejecutivas, *Studies in Psychology*, 38(2), 284-310, DOI: 10.1080 / 02109395.2017.1311459.
  - Schmidt, S. (2006). Competencias, habilidades cognitivas, destrezas prácticas y actitudes definiciones y desarrollo.
  - Stuss, D. T. y Anderson, V. (2004). The frontal lobes and theory of mind: developmental concepts from adult focal lesion research. *Brain and Cognition*, 55(1), 69-83.

- Stuss, D. T., y Benson, D. F. (1986). *The frontal lobes*. New York: Raven Press
- Tsukiura, T., Fujii, T., y Takahashi, T. (2001). Neuroanatomical discrimination between manipulating and maintaining processes involved in verbal working memory: a functional MRI study. *Cognitive Brain Research*, 11, 13-21.
- Villarroig Claramonte, L. (2018). *La atención: principales rasgos, tipos y estudio* (Tesis de pregrado). Universitat Jaume I, Castellón, España.