

# **Catálogo de las competencias transversales clave para la empleabilidad**



## Tabla de contenidos

1. Introducción .....	3
2. El catálogo de competencias clave para la empleabilidad.....	4
Habilidades interculturales y conciencia global .....	4
Flexibilidad y adaptación .....	5
Pensamiento estratégico e innovador .....	6
Organización y gestión del tiempo .....	7
Toma de decisiones .....	8
Trabajo en equipo.....	9
Empatía / Habilidad para construir relaciones.....	10
Resolución de problemas.....	11
Orientación al aprendizaje.....	12
Habilidades de negociación .....	13
Liderazgo .....	14
Recogida y procesamiento de información .....	15



## 1. Introducción

### **Definición de competencias transversales:**

El término competencias transversales ha sido prácticamente reemplazado por el término habilidades transferibles. Estas son las competencias personales que se tienen y son relevantes para puestos de trabajo y ocupaciones y son diferentes a las que actualmente se tienen o se han tenido.

Estas competencias pueden también haber sido adquiridas a través de actividades no laborales, en actividades de ocio y tiempo libre o incluso a través de la participación en acciones de formación y/o educación. En términos más globales, estas son las competencias que han sido adquiridas en un contexto específico o durante la resolución de un problema y/o situación especial y pueden ser transferidas a otro contexto.

### **¿Por qué competencias transversales?**

A pesar de los niveles sin precedentes de desempleo que existen en los países europeos, todavía, debido a la denominada “brecha en competencias”, el 32% de los empleadores tiene dificultades para encontrar candidatos, mientras que alrededor de 509.000 nuevos puestos de trabajo se registran en el sector de las TIC en Europa.

La alta competitividad existente en el mercado laboral europeo requiere de un incremento en competencias transversales clave para la empleabilidad, que hoy en día la mayoría de los jóvenes, adultos en aprendizaje, demandantes de empleo y profesionales no son conscientes de su necesidad o no saben cómo pueden evaluarse desde un punto de vista de mejora de su potencial de empleabilidad.

### **El proyecto KeySTART2Work**

El objetivo de KeySTART2Work es superar la brecha existente entre las necesidades del mercado de trabajo y las competencias y habilidades de la mano de obra, mejorando para ello la cualificación de los jóvenes y adultos a través del desarrollo de una innovadora herramienta TIC para la autovaloración de los alumnos de formación profesional sobre sus competencias transversales y la transferibilidad de las directrices y recomendaciones para la creación de un servicio de apoyo en competencias transversales para los alumnos, más allá de la formación. Este servicio estará basado en un Catálogo de Competencias transversales clave para la empleabilidad.

### **Desarrollo del Catálogo**

Cada socio preparó una lista de competencias transversales (entre 14 y 17) que en su opinión son clave para la empleabilidad. Esto ha permitido la creación de un listado de 15 competencias transversales. Después de la investigación, los socios del proyecto proporcionaron definiciones de las anteriormente mencionadas competencias. A través de un cuestionario de investigación, se les preguntó a los alumnos de formación profesional acerca de la importancia de esas 15 competencias transversales y además, se entrevistaron a orientadores, servicios de orientación profesional, proveedores de formación profesional y agentes sociales. En último lugar, a través de la celebración de grupos de discusión en cada país socio del proyecto, se recogió el feedback de los empleadores. Estos métodos ha sido un plus para poder finalizar la creación de este catálogo que incluye 12 competencias transversales clave para la empleabilidad.

## 2. El catálogo de competencias clave para la empleabilidad

### Habilidades interculturales y conciencia global

#### Definición:

**Competencia intercultural** (=mezcla de competencias culturales) es la habilidad para comunicarse de una manera eficaz y adecuada con personas de otras culturas, entendiendo para ello conceptos, pensamientos, actos y sentimientos específicos de su cultura

**Conciencia global** es un entendimiento conceptual basado en el conocimiento aplicable de las perfectivas globales y culturales. No se limita a las relaciones ambientales, sociales, culturales, políticas y económicas.

Conocimientos	Habilidades	Actitudes
<p>Se tiene un conocimiento teórico y basado en hechos de los siguientes temas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conceptos específicos sobre cultura (en religión, política, sociedad, cultura, medioambiente, economía, etc. )</li> <li>• Historia</li> <li>• Maneras de comportamiento específicas según culturas</li> <li>• Relaciones interculturales e internacionales</li> <li>• Idiomas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicarse de una manera efectiva y apropiada con personas y representantes de otras culturas.</li> <li>• Percibir y entender las relaciones entre culturas y naciones desde una perspectiva de región, continente y de forma global.</li> <li>• Saber idiomas (hablado y escrito)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apreciación de la diversidad cultural</li> <li>• Abierto a otros puntos de vista</li> <li>• Interés en los idiomas</li> </ul>



## Flexibilidad y adaptación

### Definición:

Habilidad para priorizar, adaptarse a los cambios en el entorno profesional y también a los estados emocionales generados en el día a día con distintas personas y profesionales con diferentes niveles de autoridad. Apoyar los cambios implementados, vía nuevos enfoques, iniciativas, métodos y tecnologías. Ser capaz de gestionar las prioridades y cambios, adecuar tus propios planes y comportamientos a través de nuevas estrategias y enfoques adaptadas a los cambios que se te presentan.

Conocimientos	Habilidades	Actitudes
<p>Se tiene un conocimiento teórico y basado en hechos de los siguientes temas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión de proyectos</li> <li>• Técnicas de comunicación</li> <li>• Nuevas tecnologías</li> <li>• Código de vestimenta</li> <li>• Saber vivir</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar críticamente las acciones emprendidas / las estrategias utilizadas respecto a su contribución a una meta específica.</li> <li>• Cambiar tus propias acciones si ellas no te llevan a los resultados esperados o deseados o no se corresponden con la situación.</li> <li>• Cambiar tus propias estrategias para adaptarte a los cambios de situación</li> <li>• Ajustar tu comportamiento y las técnicas de comunicación dependiendo de la persona.</li> <li>• Aceptar la opinión de otras personas, analizar su propio comportamiento de acuerdo a esa opinión y cambiar el comportamiento si es necesario.</li> <li>• Crear nuevas estrategias si esas estrategias se ha visto previamente que no funcionan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apertura a nuevas experiencias</li> <li>• Disponibilidad para cambiar comportamientos dependiendo de la situación.</li> </ul>



## Pensamiento estratégico e innovador

### Definición:

Poseer una visión clara para el futuro que realce las oportunidades individuales y corporativas ganando una ventaja competitiva. Incorporar nuevas metodologías, ideas que conduzcan a resultados incrementales y radicales de forma tangible o intangible. La capacidad de abordar eficazmente los problemas con soluciones eficaces (Savaneviciene, A., Rutelione, A., & Ciutene, R. 2014). Ser responsable en la gestión de proyectos en entornos complejos mediante la identificación de soluciones originales pero efectivas. Pensar fuera de la caja y producir ideas no convencionales

Conocimientos	Habilidades	Actitudes
<p>Se tiene un conocimiento teórico y basado en hechos de los siguientes temas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Técnicas de creatividad</li> <li>• Gestión de proyectos</li> <li>• Contexto empresarial de una empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear nuevas estrategias si esas estrategias se ha visto previamente que no funcionan.</li> <li>• Identificar las mejores soluciones teniendo en cuenta los recursos disponibles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pensar fuera de la caja" outside de box "</li> <li>• Enfoque crítico</li> </ul>



## Organización y gestión del tiempo

<b>Definición:</b>		
<p>Priorización adecuada y gestión de recursos y tareas. Ser capaz de planificar las actividades sobre la base de los recursos disponibles, los plazos y los resultados esperados. Ser capaz de comprobar el progreso de las actividades y proyectos con el fin de asegurar los resultados a alcanzar. Definición de prioridades y distribución y redistribución de tareas y recursos.</p>		
<b>Conocimientos</b>	<b>Habilidades</b>	<b>Actitudes</b>
<p>Se tiene un conocimiento teórico y basado en hechos de los siguientes temas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Técnicas de gestión del tiempo</li> <li>• Gestión de proyectos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear planes</li> <li>• Definir prioridades</li> <li>• Comprobar el progreso de las actividades</li> <li>• Redefinir prioridades</li> <li>• Redefinir los planes</li> <li>• Negarse a hacer algo que colisiona con sus propios planes si tiene una menor prioridad o importancia</li> <li>• Delegar tarea</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asertividad</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Proactividad</li> </ul>



## Toma de decisiones

### Definición:

La capacidad de evaluar las consecuencias y los riesgos, el coste esperado, el beneficio y el impacto estratégico de las decisiones tomadas, tomar buenas decisiones en situaciones complejas, presentar comentarios críticos, razonables y crítica constructiva y tomar decisiones creativas en tareas no rutinarias (Savaneviciene, A., Rutelione, A., & Ciutene, R., 2014). Ser capaz de decidir de manera autónoma entre opciones alternativas en un contexto impredecible. Recopilar información para decidir de manera responsable pero autónoma.

Conocimientos	Habilidades	Actitudes
<p>Se tiene un conocimiento teórico y basado en hechos de los siguientes temas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis DAFO</li> <li>• Técnicas de creatividad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generar acciones alternativas a emprender en una situación específica</li> <li>• Buscar información</li> <li>• Analizar la información disponible</li> <li>• Formular alternativas prestando especial atención a lo que pueden aportar al resultado deseado, los recursos disponibles y las circunstancias</li> <li>• Evaluar los riesgos</li> <li>• Identificar la mejor alternativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Autonomía</li> <li>• Proactividad</li> </ul>





## Trabajo en equipo

### Definición:

Ser capaz de sentirse como parte del grupo y de operar y comunicarse de manera fluida y eficiente dentro de un grupo (...) monitorear o evaluar el progreso, instando al equipo cuando sea necesario; Aportando nuevas ideas innovadoras. (Brewer, 2013) Trabajar eficazmente con compañeros que tienen diferentes conjuntos de habilidades, personalidades y estilos de trabajo. Comprender los diversos niveles de motivación para lograr resultados eficientes y efectivos.

Conocimientos	Habilidades	Actitudes
<p>Se tiene un conocimiento teórico y basado en hechos de los siguientes temas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conceptos básicos en psicología, especialmente en estilos de trabajo y dinámicas de grupo.</li> <li>• Técnicas de comunicación</li> <li>• Tecnologías de comunicación</li> <li>• Métodos de trabajo en grupo, ej. brainstorming</li> <li>• Técnicas de resolución de conflictos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicar tus propias ideas para convencer a los miembros del equipo de tus propias ideas.</li> <li>• Recibir y aceptar retroalimentación del grupo.</li> <li>• Dar retroalimentación a otros miembros del grupo en relación a sus ideas.</li> <li>• Recibir y aceptar retroalimentación</li> <li>• Resolver conflictos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El interés en trabajar con otras personas</li> <li>• Apertura a las ideas de otras personas.</li> <li>• Responsabilidad</li> </ul>



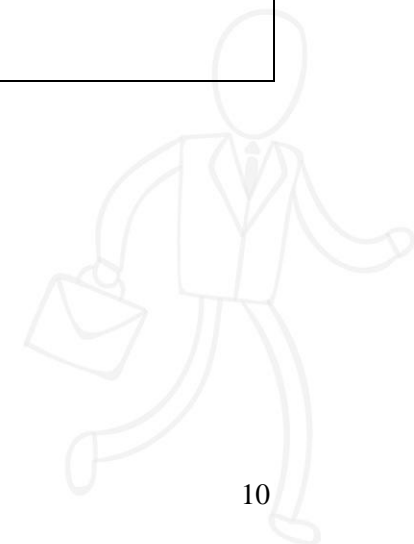
## Empatía / Habilidad para construir relaciones

### Definición:

**Empatía:** Ser capaz de escuchar a los demás cuidadosamente para entender sus comportamientos y su estado de ánimo poniéndose en el lugar de la otra persona e imaginando la situación desde su perspectiva. Esto conduce a la autorreflexión, cuando, al considerar una amplia gama de opiniones y creencias, los individuos reconocen que lo que dan por sentado en una situación no es necesariamente compartida por otros. (OCDE, 2005)

**Habilidad para construir relaciones:** Crear confianza y relaciones fuertes dentro de tu red personal y profesional. Poseer características personales interesantes y valores como la empatía, la inteligencia, el humor, la sinceridad combinada con un perfil de negocio dinámico son activos generalmente apreciados por compañeros, socios, etc. que mejoran las relaciones a largo plazo y son vitales para la sostenibilidad del negocio.

Conocimientos	Habilidades	Actitudes
<p>Se tiene un conocimiento teórico y basado en hechos de los siguientes temas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Escucha activa/reflexiva</li> <li>• Comunicación no verbal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicar la técnica de escucha activa / reflexiva</li> <li>• Interpretar los estados emocionales de otras personas</li> <li>• Ser consciente de tus propios procesos internos (biológicos, emocionales, motivacionales y cognitivos)</li> <li>• Adoptar la perspectiva de otra persona</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asertividad</li> <li>• Actitud positiva hacia otras personas (Yo estoy bien, tú estás bien)</li> <li>• Digno de confianza</li> <li>• Sinceridad</li> </ul>



## Resolución de problemas

### Definición:

La competencia para resolver problemas es la capacidad de un individuo para involucrarse en el procesamiento cognitivo para entender y resolver situaciones problemáticas donde una solución simple no es tan obvia. Incluye la disposición a comprometerse con tales situaciones para lograr su potencial como ciudadano constructivo y reflexivo. (OCDE, 2010) Desarrollo de habilidades analíticas para poder evaluar información o situaciones; Descomponer los problemas en sus componentes clave; Considerar diversas maneras de abordarlos y resolverlos y decidir cuál es la más apropiada. La solución de problemas incluye el reconocimiento de las consecuencias a largo plazo de las soluciones a los problemas y el estudio, la elaboración, la implementación y la evaluación de un plan de acción para la resolución de problemas (Brewer, 2013). Por otra parte, es la capacidad de utilizar elementos ordinarios de una manera creativa para producir soluciones nuevas y eficientes utilizando el pensamiento divergente.

Conocimientos	Habilidades	Actitudes
<p>Se tiene un conocimiento teórico y basado en hechos de los siguientes temas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Técnicas de resolución de problemas</li> <li>• Técnicas de creatividad</li> <li>• Herramientas analíticas para resolver problemas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar y definir el problema</li> <li>• Búsqueda de información</li> <li>• Análisis de la información disponible</li> <li>• Descomponer el problema en sus componentes clave</li> <li>• Formular soluciones alternativas</li> <li>• Reconocer las consecuencias a largo plazo de las soluciones alternativas implementadas.</li> <li>• Evaluar los riesgos</li> <li>• Identificar la mejor solución.</li> <li>• Delegar problemas</li> <li>• Monitorear la implementación de la solución.</li> <li>• Pedir soluciones alternativas si la elegida no trae los efectos esperados.</li> <li>•</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Preparación para involucrarse en situaciones problemáticas donde la solución no es obvia.</li> <li>•</li> </ul>

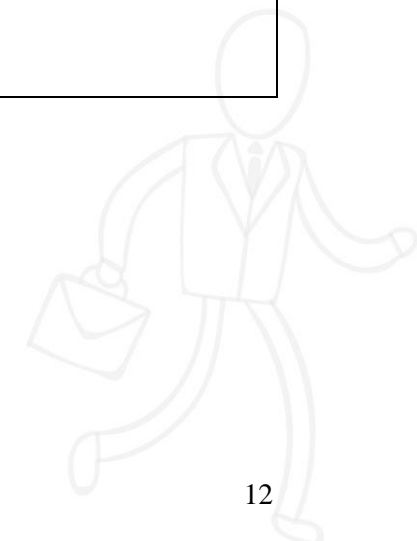
## Orientación al aprendizaje

### Definición:

La voluntad y el esfuerzo para progresar, mejorando tanto los comportamientos personales como las habilidades profesionales a través de diversos canales de formación y educación; Aprender de las propias experiencias y del esfuerzo por mejorar. La capacidad de acceder, ganar, procesar y asimilar nuevos conocimientos y habilidades.

La capacidad de perseguir y persistir en el aprendizaje, la gestión del aprendizaje, la comprensión de las estrategias de aprendizaje, las necesidades de aprendizaje y la capacidad de búsqueda de oportunidades de aprendizaje (Parlamento Europeo y Consejo de la Unión Europea, 2006).

Conocimientos	Habilidades	Actitudes
<p>Se tiene un conocimiento teórico y basado en hechos de los siguientes temas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El proceso de aprendizaje</li> <li>• Estrategias y técnicas de aprendizaje</li> <li>• Obstáculos y factores que promueven el propio proceso de aprendizaje.</li> <li>• Las propias necesidades de aprendizaje</li> <li>• Educación disponible y oportunidades de formación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtener, procesar y asimilar nuevas habilidades y conocimiento.</li> <li>• Búsqueda de oportunidades de aprendizaje.</li> <li>• Planificar el propio proceso de aprendizaje.</li> <li>• Seguimiento del proceso de aprendizaje.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Curiosidad</li> <li>• Motivación para perseguir y tener éxito en el aprendizaje a lo largo de la vida.</li> <li>• Voluntad para aplicar los efectos del aprendizaje previo</li> </ul>



## Habilidades de negociación

### Definición:

Ser capaz de participar efectivamente en una comunicación de ida y vuelta para llegar a un acuerdo, cuando algunos intereses de dos o más partes son compartidos y algunos se oponen (Fisher, R., Ury, W. y Patton, B., 2011). La capacidad de entender una situación, la motivación y la pasión al interactuar y tratar con socios, colegas o incluso competidores. Siguiendo en muchas circunstancias un enfoque de ganar - ganar que sin duda mantendrá o ayudará en la reconstrucción de las relaciones.

Conocimientos	Habilidades	Actitudes
<p>Se tiene un conocimiento teórico y basado en hechos de los siguientes temas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estilo y técnicas de negociación.</li> <li>• Técnicas de manipulación y cómo no ser manipuladas</li> <li>• Comunicación no verbal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Separar a la gente del problema</li> <li>• Expresar su propia posición de manera clara y apropiada</li> <li>• Hacer preguntas</li> <li>• Escuchar activamente</li> <li>• Leer y enviar señales no verbales</li> <li>• Aplicar diversas técnicas de negociación dependiendo de la situación</li> <li>• Convencer a la contraparte proporcionando argumentos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El deseo de seguir un enfoque de ganar-ganar</li> <li>• Asertividad</li> <li>• Perseverancia</li> <li>• Creatividad</li> <li>• La apertura a opciones sugeridas por otras personas</li> <li>• Deseo moderado de aceptación social</li> <li>• Nivel moderado de "espíritu competitivo"</li> <li>• Tolerancia al riesgo y a la incertidumbre</li> </ul>



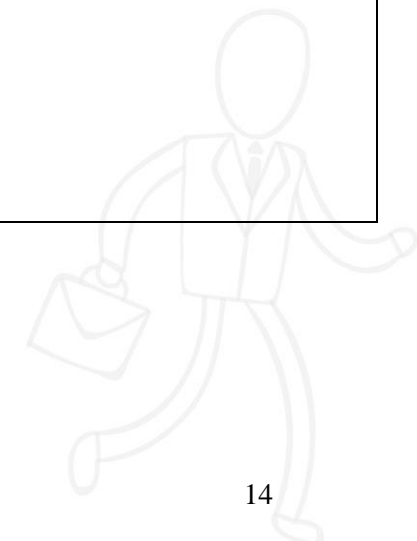


## Liderazgo

### Definición:

Comunicación de la visión y las ideas que inspiran a otros a seguir con compromiso y dedicación. Transmitir confianza a los demás para facilitar su éxito. Ser proactivo participando en actividades y apoyando a miembros para conseguir resultados específicos. La capacidad de transmitir conocimientos adquiridos a través de la experiencia de manera clara y simplista. Coordinar y solicitar opiniones bien representadas y comentarios de un grupo con diversas perspectivas para alcanzar una solución común y óptima.

Conocimientos	Habilidades	Actitudes
<p>Se tiene un conocimiento teórico y basado en hechos de los siguientes temas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelos de liderazgo</li> <li>• Técnicas de comunicación</li> <li>• Técnicas motivacionales</li> <li>• Teorías de gestión</li> <li>• Grupos dinámicos</li> <li>• Técnicas de coaching</li> <li>• Técnicas de mentoring</li> <li>• Técnicas de resolución de conflictos</li> <li>• Técnicas de negociación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicar su visión a sus subordinados de una manera clara pero inspiradora</li> <li>• Establecer metas para su equipo</li> <li>• Formular la estrategia</li> <li>• Comunicar la estrategia</li> <li>• Delegar tareas</li> <li>• Ejercer influencia</li> <li>• Suministrar realimentación</li> <li>• Dar reconocimiento</li> <li>• Apoyar a sus subordinados para conseguir los objetivos de la organización</li> <li>• Proporcionar coaching y mentoring</li> <li>• Resolver el conflicto entre sus subordinados</li> <li>• Generar confianza</li> <li>• Aplicar diversas técnicas de negociación</li> <li>• Trabajar con personas con diferentes personalidades y estilos de trabajo</li> <li>• Conseguir que las personas con diferentes personalidades trabajen entre sí</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proactividad</li> <li>• Dedicación para alcanzar los objetivos propuestos</li> <li>• Voluntad para compartir sus propias experiencias</li> </ul>



## Recogida y procesamiento de información

### Definición:

Ser capaz de discriminar de manera responsable la fuente de información para obtener sólo información válida y sólida. Ser capaz de clasificar, comparar y analizar información mediante la identificación de estrategias y enfoques adecuados; La investigación, la organización de la información, la capacidad de interpretar, comparar, verificar y procesar críticamente la información.

Conocimientos	Habilidades	Actitudes
<p>Se tiene un conocimiento teórico y basado en hechos de los siguientes temas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tecnologías de la comunicación</li> <li>• Fuentes de información</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recoger información de varias fuentes, incluidos los nuevos medios.</li> <li>• Validar fuentes de información</li> <li>• Validar información</li> <li>• Análisis de la información disponible</li> <li>• Comparar</li> <li>• Verificar</li> <li>• Interpretar</li> <li>• Categorizar la información</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Búsqueda de la verdad</li> <li>• Enfoque crítico hacia la información</li> </ul>



- Bolívar, A., El discurso de las competencias en España: educación básica y educación superior  
<http://red-u.net/redu/files/journals/1/articles/70/public/70-59-2-PB.pdf>
- Boyatzis, R.E., Kolb, D.A. (1991), Assessing individuality in learning: the learning skills profile. *Journal of Education Psychology*, 11 (3 & 4), 279-295
- Boyatzis, R.E., Kolb, D.A., (1995), From learning styles to learning skills: the executive skills profile. *Journal of Managerial Psychology*, 10 (5), 3-7
- Brewer, L. (2013), *Enhancing youth employability: What? Why? and How? Guide to core work skills*,  
[http://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file\\_publicacion/wcms\\_213452\\_0.pdf](http://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/wcms_213452_0.pdf)
- Centro para la movilidad internacional (2014), Hidden competences.  
[http://www.cimo.fi/instancedata/prime\\_product\\_julkaisu/cimo/embeds/cimowwwstructure/32427\\_Faktaa\\_1\\_2014\\_Hidden\\_Competences.pdf](http://www.cimo.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/cimo/embeds/cimowwwstructure/32427_Faktaa_1_2014_Hidden_Competences.pdf)
- Comisión Europea (2012), New skills and jobs in Europe: Pathways towards full employment.  
<http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=9481&langId=en>
- Parlamento europeo (2006), *Recommendation of the European Parliament and of The Council of 18 December 2006 on key competences for lifelong learning*,  
<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32006H0962&from=EN>
- Parlamento europeo, (2006), *Recommendation of the European Parliament and of The Council of 18 December 2006 on key competences for lifelong learning*
- Fisher, R., Ury, W. and Patton, B. (2011). *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*. Third Edition. New York: Penguin Books.
- Kearney, C. (2013), European mapping of initiatives on the development of key competences.  
[http://keyconet.eun.org/c/document\\_library/get\\_file?uuid=347aaec4-4326-44ec-ae54-a905580deacd&groupId=11028](http://keyconet.eun.org/c/document_library/get_file?uuid=347aaec4-4326-44ec-ae54-a905580deacd&groupId=11028)
- Leoni, R. (2012), Graduate employability and the development of competencies.  
[http://www00.unibg.it/dati/corsi/11069/57208-Leoni\\_IJM\\_complete.pdf](http://www00.unibg.it/dati/corsi/11069/57208-Leoni_IJM_complete.pdf)
- OECD (2005), *The Definition And Selection Of Key Competencies*,  
<http://www.oecd.org/pisa/35070367.pdf>
- OECD (2010), *PISA 2012 Field Trial Problem Solving Framework. Draft Subject To Possible Revision After The Field Trial*,  
<http://www.oecd.org/pisa/pisaproducts/46962005.pdf>
- Savaneviciene, A., Rutelione, A., & Ciutene, R. (2014), *Crucial transversal competences in the changing environment: Case of the European SMEs managers*,  
<http://www.ecoman.ktu.lt/index.php/Ekv/article/download/5485/3479>
- VVAA (2012), YES-ME, Report 1A, Description of the Personal and Transversal Skills Needed by the Selected Target Population (Young adults, aged 21-29, with a low level of school achievement, unoccupied or unemployed, registered with the Public Employment System)

