

LA GESTIÓN PARTICIPATIVA DEL TALENTO HUMANO EN EL DESARROLLO DE LAS HABILIDADES BLANDAS DE LOS ESTUDIANTES DE LA FACULTAD DE EDUCACIÓN DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL FEDERICO VILLARREAL

LA GESTIÓN PARTICIPATIVA DEL TALENTO HUMANO EN EL DESARROLLO DE LAS HABILIDADES BLANDAS DE LOS ESTUDIANTES DE LA FACULTAD DE EDUCACIÓN DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL FEDERICO VILLARREAL

A GESTÃO PARTICIPATIVA DO TALENTO HUMANO NO DESENVOLVIMENTO DE SOFT SKILLS DE ESTUDANTES DA FACULDADE DE EDUCAÇÃO DA UNIVERSIDADE NACIONAL FEDERICO VILLARREAL

Recibido: 18 de febrero del 2022

Aceptado: 29 de abril del 2022

Laura del Pilar **VALIENTE AGREDA**¹

Resumen

En la presente investigación se estudia el nivel de influencia de la gestión participativa del talento humano en el desarrollo de las habilidades blandas de los estudiantes de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional Federico Villarreal, en una muestra de trabajo formada por 233 estudiantes, los cuales fueron seleccionados de manera aleatoria, es decir, cada uno de los elementos de la población tuvieron la misma oportunidad de ser seleccionados. Los resultados obtenidos después del recojo de los datos, el procesamiento y análisis respectivo fueron analizados a nivel descriptivo, para poder determinar los

¹ Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Universidad Norbert Wiener.

niveles predominantes en los cuales se presentan las variables de estudio, en el nivel inferencial se empleó la prueba de normalidad Kolmogorv Smirnov para determinar la normalidad de los datos. Por lo cual se utilizó el estadístico de correlación r de Pearson a un nivel de 0,05, debido a que los datos presentan distribución normal. Los resultados indican que las variables gestión participativa del talento humano y habilidades blandas se expresan en un nivel medio. Asimismo, se demuestra que existe correlación directa, moderada y significativa entre las variables de estudio. Asimismo, se demuestra que el 33% del comportamiento de la variable habilidades blandas puede ser explicado a partir de la variación de la gestión participativa del talento humano.

Palabras clave: Gestión participativa del talento humano, habilidades blandas.

Abstract

In the present investigation the level of influence of the participative management of human talent in the development of the soft skills of the students of the Faculty of Education of the National University Federico Villarreal is studied, in a sample of work formed by 233 students, the which were selected randomly, that is, each of the elements of the population had the same opportunity to be selected. The results obtained after the data collection, the processing and the respective analysis were analyzed at a descriptive level, in order to determine the predominant levels in which the study variables are presented, at the inferential level the Kolmogorv Smirnov normality test was used to determine the normality of the data. Therefore, the Pearson r correlation statistic was used at a level of 0.05, because the data presented a normal distribution. The results indicate that the variables of participatory management of human talent and soft skills are expressed at a medium level. Likewise, it is demonstrated that there is direct, moderate and significant correlation between the study variables. It also shows that 33% of the behavior of the variable soft skills can be explained from the variation of the participative management of human talent

Keywords: Participatory management of human talent, soft skills

Desarrollarse como profesional en un mundo en constante cambio y transformación debido al fenómeno de globalización, resulta una prioridad debido a las exigencias que plantea el mercado profesional, así como el desarrollo desmesurado de la competencia a nivel profesional.

Por esta razón resulta importante saber establecer relaciones de calidad para poder acercarse al otro y poder trabajar de manera coordinada, en conjunto, demostrando capacidad de comunicación, diálogo abierto y sincero, pero sobre todo capacidad de trabajar en equipos multidisciplinarios.

Esta exigencia requiere que los profesionales desarrollen nuevas habilidades, aquellas que le permitan adaptarse a nuevas circunstancias, de tal manera que puedan resolver nuevas exigencias para las cuales no estaban preparados, lo que implica que deben desarrollar las habilidades de aprender y reaprender por sí mismos.

En tal sentido la universidad como responsable de la formación de los nuevos profesionales, debe estar capacitada para este nuevo reto profesional, dado que es su responsabilidad la de que estos nuevos profesionales desarrollen habilidades blandas, que les permitan actuar con mayor nivel de éxito ante estas nuevas demandas que se le presenten en su desarrollo profesional.

Al respecto Silva (2016) señala con mucha atinencia que:

Hoy la capacidad de cumplir objetivos a través de las personas, a través de la gestión de talentos, resulta una destreza mucho más valiosa que el nivel de conocimientos académicos que posea un profesional, entendiendo que existe una urgente necesidad de desarrollo de habilidades blandas y un problema latente para las organizaciones a la hora de contratar. (p. 11).

Lo que resulta importante remarcarlo como una prioridad en la formación universitaria, y en la cual docentes y no docentes deben trabajar para el logro de estas nuevas exigencia que plantea la dinámica de la sociedad y la cual se refleja en el interior de las instituciones, sobre todo a nivel educativo.

De este modo se necesita un replanteamiento de las prioridades curriculares para centrar los esfuerzos en una nueva mirada de la educación universitaria y de las nuevas exigencias educativas actuales.

Asimismo Silva (2016) continúa señalando que:

Las habilidades blandas incluyen saber trabajar en equipo, liderazgo, comunicación, tomar decisiones, inteligencia emocional, etc., también se puede mencionar, en primer lugar, todas ellas son extremadamente difíciles de entrenar y adquirir, y desde luego no se aprenden con libros y pizarras, surgen de la reflexión y la intención personal de mejorar en la interacción con los demás. (p 11).

Esta problemática no ajena a la Facultad de educación de la Universidad objeto de estudio, donde se puede observar que existe una urgencia respecto a la formación educativa universitaria, dado que se observa que los estudiantes evidencian una pobre preparación no cognitiva, dado fundamentalmente a que carecen de una adecuada capacidad para poder establecer relaciones. Sobre todo presentan una pobre capacidad de comunicación.

Por lo cual se hace necesario y urgente un trabajo educativo más focalizado, donde cada docente desarrolle oportunidades de gestionar el talento de manera participativa entre sus estudiantes, de tal manera que se provea de las condiciones para que puedan participar de manera activa en su propio desarrollo profesional. De esta manera, nos permitimos formular la presente investigación en los siguientes términos.

Objetivo general

Determinar el nivel de influencia de la gestión participativa del talento humano en el desarrollo de las habilidades blandas de los estudiantes de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional Federico Villarreal

Objetivos específicos:

- Identificar el nivel de influencia de la gestión participativa del talento humano en el desarrollo de las habilidades comunicativas de los estudiantes de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional Federico Villarreal.
- Establecer el nivel de influencia de la gestión participativa del talento humano en el desarrollo de las habilidades sociales de los estudiantes de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional Federico Villarreal.

- Determinar el nivel de influencia de la gestión participativa del talento humano en el desarrollo de las habilidades de negociación de los estudiantes de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional Federico Villarreal.

Gestión participativa del talento humano

El momento actual en constante cambio, debido a la velocidad de generación de nuevos conocimientos plantea en cada momento nuevas exigencias, no solo en la resolución de las demandas de la sociedad, sino fundamentalmente porque exige que las personas trabajen cada vez más de manera integrada, para que producto de una reflexión conjunta encuentren diferentes formas para responder a las demandas de un contexto en un constante cambio.

Aspecto que exige la formación un nuevo profesional, con capacidad de poder integrarse, con capacidad de relacionarse con los demás de manera asertiva y que a la vez sea capaz de comprometerse con la dinámica del grupo social en la que se encuentra inmerso.

De esta manera. “El proceso de formación de profesionales docentes exige de una conducción que considere como requisito esencial su carácter contextualizado, un enfoque sistémico y dinámico” (Suarez, 2010, p. 117).

La respuesta se encuentra entonces en la formación de los futuros docentes, aquellos que deben tener la misión de formar desde una nueva visión, renovada al nuevo hombre, aquel que la sociedad actual necesita, no solo porque es capaz de integrarse de manera productiva en la sociedad. Sino porque es una persona ética, responsable, con valores, es decir posee todas las características deseables para convivir de manera equilibrada en el espacio que le corresponde.

En efecto, la formación del nuevo docente debe partir de una visión renovada de currículo, que permita amplificar la concepción de educación como un fenómeno complejo, en la medida de que emerja desde una reflexión que trascienda las características disciplinares en la que todavía esta cimentado el currículo universitario.

Por esta razón se necesita que los encargados de esta nueva e ineludible tarea tomen conciencia y recapaciten en cómo están conduciendo el proceso de formación profesional, que están haciendo para desarrollar esas características deseables en el nuevo hombre. Es decir cómo están desarrollando el talento humano.

Pero como se concibe el talento humano, desde esta posición coincidimos en expresarlo como un. “Conjunto de procesos necesarios para dirigir a las personas o recursos humanos dentro de la empresa,..” (Jaramillo, 2005, p. 107).

La gestión del talento humano en el área de formación educativa, debe incidir en generar las acciones y condiciones que permitan que el nuevo profesional desarrolle sus talentos, para que en el momento en el que le toque cumplir con su labor profesional la realice de manera responsable, con compromiso, pero sobre todo que desde la posición en la que se encuentre, sea capaz de reflexionar sobre su labor y establecer un diálogo consigo mismo que le permita mejorar por sí mismo.

De este modo gestionar el talento implica desarrollar las competencias que necesita el nuevo profesional, para que de este modo posea las herramientas que le permitirán generar el cambio educativo que el momento y la sociedad actual reclaman.

La gestión del talento se concibe entonces. “Como el proceso para incorporar nuevos talentos o empleados de valor en la empresa, además de que busca retener y desarrollar el recurso humano que ya existe en ella” (De los Reyes Gonzales y Molina, 2016, p. 97).

En este sentido, la universidad tiene la tarea de dotar a sus estudiantes de las herramientas que necesitan para poder desarrollar de manera adecuada y pertinente las acciones educativas cuando asuman la función de conducir los aprendizajes en la educación básica.

Para lo cual, necesitan saber cuáles son esas herramientas que los estudiantes necesitan incorporar en su formación profesional, por lo que requieren de manera urgente conocer las características y necesidades de la sociedad actual, aspecto que le debe permitir planificar y organizar un nuevo currículo acorde a las exigencias educativas.

Sin embargo, este aspecto requiere el compromiso profesional de cada uno de los docentes, sólo de esta manera se podrán cumplir con los nuevos perfiles profesionales. Pero; “Para implicar a las personas en la organización, no basta con movilizar sus recursos intelectuales, físicos o de interrelación, esperando incrementos de productividad, lo que se requiere es comprometer a las personas como sujetos de su personalidad en relación con el trabajo y la organización” (Majad, 2016, p. 149).

De este modo se busca establecer las bases y mecanismos para el logro de una gestión participativa del talento humano, la cual; este cimentada en el compromiso desinteresado de todo el personal docente y no docente.

Lo cual debe significar una nueva manera de integración, que sobre la base de la identidad profesional e institucional integre al personal, al margen de sus intereses personales o de grupo para trabajar en función del estudiante.

Esta coincidencia debe entonces constituir el punto de partida, que permita mirar hacia adelante, hacia la construcción de una participación sólida, matizada por el esfuerzo conjunto y donde cada uno se libere de sus tensiones personales y pueda enfocarse hacia la construcción de un paradigma compartido, la gestión participativa del talento de los estudiantes de la Facultad de educación de la Universidad Nacional Federico Villarreal.

“La gestión de los recursos humanos se ha convertido en pilar estratégico de la gestión empresarial moderna. Cada día las personas constituyen una ventaja competitiva para la organización, y es por ello que la inversión en procesos de selección, formación, compensación, evaluación ha crecido en los últimos años” (Jaramillo, 2005, p. 106).

En efecto, una gestión estratégica que busque constituirse en una alternativa, en la búsqueda de una posición estratégica en el mercado profesional de formación del nuevo profesional de la educación, debe ser aquella que se encamine hacia el logro de una educación basada en la gestión participativa del talento.

Características de la nueva organización para gestionar el talento humano

De este modo, se deben señalar con mucha seriedad las características de la nueva organización, pero, sobre todo el conjunto de acciones o situaciones que permitan desarrollar estas características.

Tal y como se señala. “Las características de la nueva organización imponen nuevas demandas y generan desafíos al sistema educativo” (Suarez, 2010, p. 119). Sin embargo estos nuevos escenarios también imponen nuevas exigencias a la comunidad profesional de la Facultad, dado que implica el desarrollo de nuevas competencias, nuevos compromisos, pero sobre todo una nueva dinámica institucional.

Al respecto Senge (2009) señala con mucho énfasis que una organización tradicional, que busca transformarse en una organización exitosa, debe constituirse en una organización que aprende, lo cual significa desarrollar determinadas disciplinas centradas en el dominio personal, los modelos mentales, la visión compartida, el aprendizaje en equipo y el pensamiento sistémico.

Dimensiones de la gestión participativa del talento humano

Liderazgo pedagógico

Las organizaciones, sobre todo las educativas necesitan superar las dificultades internas para poder impulsar el cambio que necesitan, por esta razón resulta de suma importancia la presencia de un lidera que conociendo la problemática interna, sea capaz de integrar al conjunto, para que puedan impulsar los cambios.

De esta forma tenemos que un líder es aquel que. “produce deliberadamente una influencia en un grupo determinado con la finalidad de alcanzar un conjunto de metas preestablecidas de carácter beneficioso, útiles para la satisfacción de las necesidades verdaderas del grupo” (Alfonso, Álvarez y Tillan, 1999, p. 132).

La presencia de un líder proactivo, positivo resulta necesario en muchos casos para dirigir el esfuerzo conjunto de las personas hacia los requerimientos organizacionales y poder cumplir con las necesidades e intereses educativos de padres y estudiantes.

Por lo cual se hace necesario identificar a aquellas personas que posean determinadas cualidades personales y que sean aceptadas por la mayoría para que sean las encargadas de trabajar de manera horizontal con el conjunto y comenzar lo planificado.

De esta forma se considera que el líder debe poseer. "conjunto de habilidades, y sobre todo de una serie de comunicaciones impersonales por medio de las cuales el individuo que dirige un grupo influye en su ambiente, con el propósito de lograr una realización voluntaria y más eficaz de los objetivos de la organización" (Alfonso, Álvarez y Tillan, 1999, p. 132).

De esta manera se observa que todavía resulta imprescindible la presencia de una persona que lidere los cambios a partir de trabajar con todos los miembros de la comunidad educativa y los impulse a trabajar en beneficio de la organización.

Comunicación organizacional

Un aspecto importante en la integración de la organización está basada en la forma como se relacionan, como se comunican y sobre todo la manera como establecen mecanismos de acercamiento entre cada una de las personas.

“La comunicación es un proceso que caracteriza la relación entre los seres humanos y está presente en todos los espacios en los que este se desenvuelve, siendo uno fundamental el ámbito de la vida laboral” (Segredo y Otros, 2016, p. 30).

De este modo la forma como nos comunicamos abre las puertas del diálogo, del acercamiento entre las personas, lo cual favorece o entorpece las relaciones personales de los miembros de la comunidad educativa.

Por esta razón se tiene que trabajar para el logro de una comunicación interna, que fluya de manera horizontal y que coadyuve al acercamiento, lo cual debe hacer posible la transmisión de ideas, de experiencias, de aprendizaje, constituyéndose en el espacio de socialización de las experiencias exitosas de la institución.

La gestión de la comunicación en toda entidad pública debe responder al mundo actual cambiante y competitivo con un nivel de comunicación sistémica e

interactiva, capaz de escuchar a sus colaboradores buscando transmitir igualdad, horizontalidad; sensaciones que motiven a comunicar y relacionarse (Charry, 2018, p. 25).

Gestionar la comunicación interna resulta un primer paso para relacionar a las personas y les permita acercarse más, lo cual le permitirá mayor nivel de interacción en el plano laboral. De esta manera la forma como la organización se comunica a nivel interno condiciona la forma como responde ante las tensiones que se general a nivel del espacio en el cual cumple su función.

Cultura evaluativa

Uno de los aspectos fundamentales en la dinámica organizacional lo constituye la forma como se retro informa respecto a la dinámica interna, lo cual significa que debe poseer los mecanismos que le permitan regular las acciones y situaciones que se realizan dentro de la institución para poder conocer cómo se están cumpliendo con la planificación.

De esta manera habría que conocer las características de la cultura dentro de la organización. Rey y Santa María (2000). Citado por Valenzuela, Ramírez y Alfaro (2010). Definen la cultura. “como las relaciones entre personas, los acuerdos tácitos que establecen entre ellas y los valores subyacentes que los determinan. (p. 43).

Por esta razón los conocimientos, valores y creencias que poseen las personas condicionan en muchos casos la forma como se relacionan con los demás, por lo cual se debe buscar que las personas realicen un proceso de introspección que les permita autodefinirse, para de esta forma poder sacar todo lo negativo que tiene dentro y prepararse para el cambio.

Sin embargo, y tal como lo expresa Senge (2009) todo cambio para que sea consistente y sostenible en el tiempo necesita comenzar con cada persona, de tal manera que el impulso sea de largo aliento y permita el logro del equilibrio homeostático interno que necesita toda organización que apuesta por la mejora institucional.

En el marco de una organización escolar, la cultura se refiere a las creencias y convicciones básicas que mantienen los miembros de la comunidad

educativa en relación con la enseñanza, el aprendizaje, la evaluación y, en general, con el funcionamiento institucional (Valenzuela, Ramírez y Alfaro, 2010, p. 43).

De esta manera cuando se instala en la institución una cultura evaluativa, esta resulta convertirse en el pilar fundamental que coadyuva al proceso de autorregulación organizacional que se necesita para impulsar la fuerza de la organizacional hacia el aprendizaje organizacional.

Dinámica organizacional

Una organización es aquellas que se caracteriza por objetivos comunes y que en función de intereses comunes, se agrupan y trabajan de manera conjunta para hacer realidad esos intereses que comparten.

De esta manera una organización tenderá al. “establecimiento y agrupación de actividades y recursos necesarios que interactúan entre sí a través de una coordinación horizontal y vertical para el cumplimiento de los objetivos contemplados en la estructura de la empresa” (Velázquez, 2007, p. 133).

La consecución de los objetivos organizacional constituyen entonces el propósito que orienta y guía la dinámica organizacional, la cual se enriquece a través de la forma como las personas se relacionan y hacen posible el cumplimiento de las intenciones institucionales.

“Ninguna organización puede permitirse quedarse atrás o perder viabilidad en el contexto social y permanecer sin trascender, mucho menos las enfocadas al servicio educativo” (Garbanzo, 2015, p. 68).

Resulta cierto, son las instituciones educativas sobre todo las del nivel superior las que deben trascender, para poder ser reconocidas por la comunidad y lograr el éxito organizacional que le permita posesionarse en el mercado educativo.

Lo que significa que todos los esfuerzos deben estar dirigidos a esos objetivos que se constituyen en las directrices para el logro de los objetivos institucionales, que en este caso deben referirse a implementar una educación

de calidad, acorde a determinados estándares que cumplan con las exigencias educativas de padres y estudiantes.

Habilidades blandas

Desarrollarse como profesional en un mundo globalizado, altamente competitivo, donde resulta una exigencia demostrar capacidad de liderazgo, comunicación abierta, capacidad de trabajo en equipo, gestión de los conflictos, requiere desarrollar determinadas habilidades que permitan lidiar con esa problemática diaria.

Por esta razón, se hace imprescindible que las instituciones formadoras de los profesionales, sobre todo de educación doten a sus estudiantes de estas herramientas indispensables para convertirse en un profesional competente.

“En el caso de la formación docente, hay habilidades de gran relevancia para un adecuado desempeño profesional no sólo en la interacción al interior del aula sino también con las relaciones entre pares y la manera de reflexionar respecto al ejercicio profesional” (Orellana y Otros, 2014, p. 108).

En efecto el desarrollo del ejercicio docente dentro y fuera de las aulas plantea determinadas exigencias que tiene que ver directamente con el trabajo con los estudiantes, en donde se tiene que desarrollar la capacidad de poder establecer un clima de seguridad y confianza para que genere las condiciones de trabajo que se necesitan para que los alumnos se integren a su proceso de aprendizaje.

Razón por la cual el futuro profesional de la docencia tiene que adquirir esas herramientas no cognitivas que le permitan asumir esta función, con el conocimiento de lo que tiene que hacer en determinadas circunstancias para el mejor desenvolvimiento de la función que le toca desarrollar.

En este sentido la universidad debe transformarse en un espacio de reflexión conjunta sobre las necesidades que deben absolver durante el desarrollo de los nuevos profesionales de la educación.

Por esta razón se debe comprender que las habilidades blandas. “Son destrezas transversales que distinguen a un profesional, permitiendo tener

capacidad crítica, emitir pensamientos coherentes basados en valores y principios” (Lazo y Veliz, 2017, p. 4).

En tal sentido el compromiso es de todos y cada uno de los profesores, esto debido a que se debe trabajar desde cada curso, desde cada escenario posible, de tal manera que la responsabilidad sea compartida por toda la Facultad.

El desarrollo de las habilidades blandas en los estudiantes de la Facultad se constituye entonces en una necesidad, dado que sólo de esta manera se estaría asegurando que el futuro profesional sea capaz de desarrollar las características que le permitirán diferenciarse de los demás, sobre todo en el sentido de que estarán en condiciones de asumir el papel como futuro docente.

Lo cual exige entonces una formación acorde a las demandas no cognitivas de la educación actual, donde lo inesperado, lo no pensado, se constituyen en parte del accionar diario de los profesionales que se dedican al ámbito educativo.

Las habilidades blandas tiene que ver con. “relacionarse con otros y consigo mismo, comprender y manejar las emociones, establecer y lograr objetivos, tomar decisiones autónomas y confrontar situaciones adversas de forma creativa y constructiva” (Ayrton Senna Institute. Citado por Tamara, 2016, p. 3).

La capacidad de poder establecer canales de diálogo para acercarse a los demás y transmitir distintos mensajes resulta una habilidad importante en el ámbito educativo, porque a través de ella el futuro docente debe transmitir el conjunto de mensajes educativo seleccionados porque cumplen con el requisito educativo.

De este modo se puede llegar a los estudiantes, a través de una comunicación abierta, sincera, y donde se aprenda a manejar las emociones para poder conservar la calma en los momentos más complicados. Lo cual debe permitir tomar las decisiones de manera más serena y objetiva.

En esa misma línea de pensamiento Tamara (2016) señala que la:

Investigación de diversas disciplinas – incluyendo la psicología, la economía, la neurociencia y la educación – sugieren que no es sólo el contenido

de conocimientos y las habilidades de pensamiento crítico lo que importa para el éxito, sino que las estrategias y las personalidades que los estudiantes aportan al aprendizaje también afectan sus posibilidades de éxito en la escuela y en la vida. (p. 1).

Esta coincidencia existente resulta importante señalarla, porque permite a los profesionales encargados de la formación de los futuros educadores darse cuenta de la importancia del desarrollo de las habilidades blandas, por esta razón se busca tomar conciencia para desarrollar estrategias transversales de trabajo para el logro de esta meta educativa.

Dimensiones de las habilidades blandas

Habilidades comunicativas

Una organización es dinámica en tanto la comunicación interna es abierta y permite involucrar a cada una de las personas que forman parte de la organización, esto hace posible que se establezcan múltiples canales para transmitir la información en todo sentido.

“Para una comunicación eficaz deben tenerse en cuenta las costumbres sociales, los hábitos culturales y las variantes psicológicas propias de cada momento y circunstancia” (Reyzabal, 2012, p. 68).

En tal sentido la cultura que se establece en el interior es la que activa a cada individuo, impregnándolo de una identidad sustentada en las costumbres y creencias propios del espacio en el cual conviven, por lo cual resulta necesario

“Todos los grupos humanos, incluso los de animales, se organizan entre sí mediante la comunicación o conjunto de actuaciones con las que entablan contacto para transmitirse información” (Reyzabal, 2012, p. 68). De este modo se entiende que una organización trasciende en la medida que la comunicación entre las personas que la integran logra una comunicación abierta, horizontal, donde las relaciones de respeto, de compañerismo primen sobre todas las cosas.

Habilidades sociales

Una cuestión importante también son las forma como las personas entablan relaciones con los otros, decir, el comportamiento que exhiben y que en muchos casos o los acerca más a las otras personas o simplemente las aleja.

De este modo las habilidades sociales se definen como. "como un conjunto de comportamientos aprendidos que nos facilitan la consecución de refuerzos en situaciones de interacción. Esta, describe un conjunto de conductas en términos de su utilidad" (Gonzales, 1999. Citado por Flores y Otros, 2016, p. 6). Esto quiere decir que estas habilidades sociales se deben desarrollar de manera transversal desde la familia, desde las instituciones de educación básica, superior, dado que se constituyen en herramientas no cognitivas fundamentales para el logro del éxito personal.

Las relaciones sociales constituyen procesos básicamente psicosociales que tienen la finalidad de unir y trazar relaciones entre los hombres lo suficientemente estables como para que se puedan formar colectividades, tanto en lo que es común, como en las diferencias" (Ordaz, 2013, p. 2719).

Cuando una organización se fortalece, entonces está preparada para los cambios, aspecto que resulta de suma importancia si es que se quiere lograr, en el caso de las instituciones educativas brindar una educación de calidad.

De este modo la integración resulta una tarea impostergable, inmediata que debe comenzar, lo cual implica contar con el recurso humano que haga posible transformación institucional que se necesita.

Habilidades de negociación

"El conflicto es inherente al ser humano, por lo mismo, los conflictos surgen cuando las personas se relacionan e interactúan, cuando manejan posiciones contrarias, las sostienen y las defienden" (Paz, 2004, p. 82).

De este modo se entiende que las diferencias existentes entre las personas si es que no se saben manejarlas y empelarlas para integrarse, tienden a separar al grupo, a dividir a las personas, por lo cual resulta importante establecer límites entre cada cosa.

Asimismo, se necesita establecer estrategias de negociación entre las partes para que cada uno aprenda a aceptar las diferencias del otro y que a los contrarios estos permitan trazar puentes de comunicación con la diversidad.

Las estrategias de negociación son herramientas para disminuir conflictos o para intercambiar bienes y servicios. Una negociación exitosa crea relaciones de solidaridad y propicia reciprocidad, cooperación y confianza para quienes tendrán relaciones permanentes de negociación con beneficios para ambas partes. (Parra y Otros, 2010, p. 1).

En la práctica siempre se necesita un mediador cuando aparecen los conflictos, por esta razón resulta necesario que las personas aprendan a manejar las situaciones de conflicto, para que de esta manera los problemas no se hagan más grande lo que en realidad son.

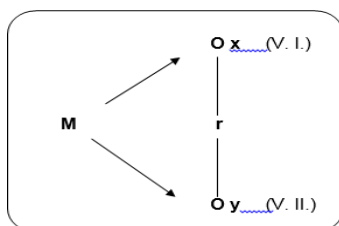
Las habilidades de negociación resultan constituir un aprendizaje no cognitivo importante en los futuros docentes, porque de esta manera aprenderán a manejar con mayor tranquilidad las dificultades que se presente en el desarrollo de su profesión docente.

Enfoque de investigación

El enfoque empleado es cuantitativo porque. “supone derivar de un marco conceptual pertinente al problema analizado, una serie de postulados que expresen relaciones entre las variables estudiadas de forma deductiva. Este método tiende a generalizar y normalizar resultados” (Bernal, 2006, p. 57).

Diseño de la investigación

El diseño aplicado ha sido el correlacional, el cual se muestra en el siguiente diagrama



Denotación:

- x Muestra de Investigación
- y Variable I: (Gestión participativa del talento humano)
- x Variable II: (Habilidades blandas)
- y Relación entre variables

Población

La población del presente estudio estuvo formada por todos los estudiantes de la Facultad de educación de la Universidad Nacional Federico Villarreal

Tabla 1

Distribución poblacional

Ciclo de estudios	Sujetos	%
Noveno ciclo	88	18
Sétimo ciclo	120	25
Quinto ciclo	138	28
Tercer ciclo	140	29
TOTAL	486	100

Fuente: Departamento de estadística.

Muestra

La estrategia de muestreo empleada es la probabilístico, debido a que todos los elementos de la población tuvieron la misma oportunidad de ser elegidos para formar parte de la muestra Hernández (2006, p. 241). Asimismo,

$$n = \frac{Z^2 \times p \times q \times N}{E^2 (N-1) + Z^2 \times p \times q}$$

el cálculo del tamaño de la muestra se realizó con la fórmula del teorema central del límite con un margen de error de 0,05 y 0,95% de nivel de confianza.

Donde:

n =

N = Población

Z = Nivel de confianza (95% ~~1,96~~) E = Error permitido (5%)

p = Probabilidad de ocurrencia del evento (50%) q = Probabilidad de no ocurrencia (50%)

Cálculo de la muestra

(1,96)²

(0,50) (0,50) (486)

n □

(0,050)²(485) □ (1,96)²

(0,50) (0,50)

n = 215 (valor redondeado).

Prueba estadística para la determinación de la normalidad

Utilizar un estadístico paramétrico o no paramétrico constituye una decisión estadística basada en cómo se distribuyen los datos, para ello, para lo cual utilizamos la prueba Kolmogorov Smirnov de bondad de ajuste, la cual nos permite determinar si los datos presentan o no distribución normal.

Para lo cual la decisión estadística está basada en el valor resultado del nivel de significancia. Cuando el nivel de significancia es menor que 0,005, entonces los datos no provienen de una distribución normal. Sin embargo si el nivel de significancia es mayor que 0,005, entonces los datos provienen de una distribución normal.

Considerando el resultado del nivel de significancia que es mayor que 0,05, entonces la prueba estadística a emplearse es r de Pearson.

Tabla 1

Prueba de Kolmogorov-smirnov para una muestra

	Talento humano s	Habilidadde blandas
N	215	215
Z de Kolmogorov Smirnov	0,052	0,058
Sig. Asintót. (bilateral)	0,200	0,066

a La distribución de contraste es la Normal. b Se han calculado a partir de los datos.

Proceso de prueba de hipótesis

Tabla 2

Correlación entre Gestión participativa del talento humano

Gestión participativa del talento	Habilidades blandas
Correlación de Pearson	0,62
r ²	0,384
Significancia	0,000
n	215

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

De los datos se observa que valor de r es de 0,62 y su valor cuadrado es de 0,384 con un nivel de significancia de 0,000, Por lo cual se puede afirmar de que existe relación entre las variables gestión participativa del talento y habilidades, asimismo, que el 38,4% del comportamiento de la variable habilidades blandas se explica a partir de la variable gestión del talento. Del valor de significancia menor que 0,005, se decide rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa.

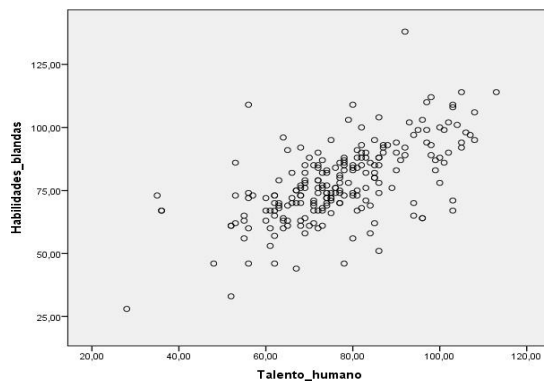


Figura 1. Correlación entre Gestión participativa del talento humano y habilidades blandas

PASO 4

Regla de decisión

Si alfa (Sig) > 0,05; Se acepta HO y se rechaza H1 Si alfa (Sig) < 0,05; Se rechaza HO y se acepta H1

PASO 5

Toma de decisión

Dado que el nivel de significancia es igual a 0,00, valor que es menor que 0,05 se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa.

Contrastación de la Hipótesis Específica N° 1

PASO 1: Plantear la hipótesis nula (Ho) y la hipótesis alternativa (H1):

Hipótesis nula (H0):

La gestión participativa del talento humano influye de manera significativa en el desarrollo de las habilidades comunicativas de los estudiantes de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional Federico Villarreal.

Hipótesis Alternativa (H1):

La gestión participativa del talento humano no influye de manera significativa en el desarrollo de las habilidades comunicativas de los estudiantes de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional Federico Villarreal.

PASO 2

Nivel de significancia Se asume que:

$\alpha = 0,05$

PASO 3:

Estadístico de prueba

Por la distribución normal de los datos se emplea r de Pearson

Tabla 3

Correlación entre Gestión participativa del talento y habilidades comunicativas

Gestión participativa del talento	Habilidades comunicativas
Correlación de Pearson	0,57
r ²	0,325
Significancia	0,000
n	215

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

De los datos se observa que valor de r es de 0,57 y su valor cuadrado es de 0,325 con un nivel de significancia de 0,000, Por lo cual se puede afirmar de que existe relación entre la gestión participativa del talento humano y habilidades comunicativas, asimismo, que el 32,5% del comportamiento de las habilidades comunicativas se explica a partir de la gestión del talento. Del valor de significancia menor que 0,005, se decide rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa.

PASO 4

Regla de decisión

Si α (Sig) > 0,05; Se acepta H₀ y se rechaza H₁ Si α (Sig) < 0,05; Se rechaza H₀ y se acepta H₁

PASO 5

Toma de decisión

Dado que el nivel de significancia es igual a 0,00, valor que es menor que 0,05 se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa.

Contrastación de la hipótesis específica N° 2

PASO 1: Plantear la hipótesis nula (H₀) y la hipótesis alternativa (H₁):

Hipótesis Nula (H₀):

La gestión participativa del talento humano influye de manera significativa en el desarrollo de las habilidades sociales de los estudiantes de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional Federico Villarreal.

Hipótesis Alternativa (H₁):

La gestión participativa del talento humano no influye de manera significativa en el desarrollo de las habilidades sociales de los estudiantes de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional Federico Villarreal.

PASO 2

Nivel de significancia

□ = 0,05

PASO 3:

Estadístico de la prueba

Se emplea r de Pearson debido a que los datos no presentan distribución normal

Tabla 4

Correlación entre gestión participativa del talento y habilidades sociales

Gestión participativa del talento	Habilidades sociales
Correlación de Pearson	0,55
r ²	0,303
Significancia	0,000
n	215

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

De los datos se observa que valor de r es de 0,55 y su valor cuadrado es de 0,303 con un nivel de significancia de 0,000, Por lo cual se puede afirmar de que existe relación entre la gestión participativa del talento humano y habilidades sociales, asimismo, que el 33% del comportamiento de las habilidades sociales

se explica a partir de la gestión del talento. Del valor de significancia menor que 0,005, se decide rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa.

PASO 4

Regla de decisión

Si α (Sig) > 0,05; Se acepta H_0 y se rechaza H_1 Si α (Sig) < 0,05; Se rechaza H_0 y se acepta H_1

PASO 5

Toma de decisión

Dado que el nivel de significancia es igual a 0,00, valor que es menor que 0,05 se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa.

Contrastación de la hipótesis específica N° 3

PASO 1: Plantear la hipótesis nula (H_0) y la hipótesis alternativa (H_1):

Hipótesis Nula (H_0):

La gestión participativa del talento humano influye de manera significativa en el desarrollo de las habilidades de negociación de los estudiantes de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional Federico Villarreal.

Hipótesis Alternativa (H_1):

La gestión participativa del talento humano no influye de manera significativa en el desarrollo de las habilidades de negociación de los estudiantes de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional Federico Villarreal.

PASO 2

Nivel de significancia

α = 0,05

PASO 3:

Estadístico de prueba Se utilizó r de Pearson

Tabla 5

Correlación entre Gestión participativa del talento y habilidades de negociación

Gestión participativa del talento	Habilidades de negociación
Correlación de Pearson	0,524
r ²	0,275
Significancia	0,000
n	215

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

De los datos se observa que valor de r es de 0,524 y su valor cuadrado es de 0,275 con un nivel de significancia de 0,000, Por lo cual se puede afirmar de que existe relación entre la gestión participativa del talento humano y habilidades de negociación, asimismo, que el 27,5% del comportamiento de las habilidades de negociación se explica a partir de la gestión del talento. Del valor de significancia menor que 0,005, se decide rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa.

PASO 4

Regla de decisión

Si α (Sig) > 0,05; Se acepta H₀ y se rechaza H₁ Si α (Sig) < 0,05; Se rechaza H₀ y se acepta H₁

PASO 5

Toma de decisión

Dado que el nivel de significancia es igual a 0,00, valor que es menor que 0,05 se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa.

Discusión de resultados

Después de realizar la descripción de las variables y la prueba de hipótesis estamos en condiciones de presentar la discusión de resultados, los mismos que se presentan de acuerdo al orden en que se han realizado.

El objetivo general dice: Determinar el nivel de influencia de la gestión participativa del talento humano en el desarrollo de las habilidades blandas de los estudiantes de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional Federico Villarreal. Asimismo, según los resultados de la prueba estadística r de Pearson

se demuestra que existe una correlación donde $(r = 0,62)$, valor que elevado al cuadrado es igual a 0,384 con un nivel alfa de 0,000 ($p < 0,005$). Resultado que nos indica que la gestión participativa influye de manera significativa en las habilidades blandas, asimismo, se demuestra que el 38,4% del comportamiento de la variable habilidades blandas se puede explicar a partir del comportamiento de la gestión participativa del talento humano.

Estos resultados coinciden con la investigación realizada por; Granda (2018) en su tesis titulada *Habilidades blandas aplicadas en el servicio al cliente como fuente de ventaja competitiva de las empresas del sector de comercialización de electrodomésticos*, realiza un estudio de enfoque mixto, cuantitativo – cualitativo. Los resultados obtenidos muestran que la mejora de las habilidades blandas está relacionada con la mejora de la percepción respecto a la calidad del servicio que experimenta el consumidor. Del mismo modo se demuestra que las habilidades blandas inciden en la satisfacción percibida por parte del consumidor.

El objetivo específico primero dice: Identificar el nivel de influencia de la gestión participativa del talento humano en el desarrollo de las habilidades comunicativas de los estudiantes de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional Federico Villarreal. Asimismo, según los resultados de la prueba estadística r de Pearson se demuestra que existe una correlación donde $(r = 0,57)$, valor que elevado al cuadrado es igual a 0,325 con un nivel alfa de 0,000 ($p < 0,005$). Resultado que nos indica que la gestión participativa influye de manera significativa en las habilidades comunicativa, asimismo, se demuestra que el 32,5% de la variación observada en las habilidades comunicativa se puede explicar a partir del comportamiento de la gestión participativa del talento humano.

Estos resultados coinciden con la investigación realizada por; Alava y Gómez. (2016) en su tesis titulada *Influencia de los Subsistemas de Talento Humano en el desempeño laboral del personal de una Institución Pública, Coordinación Zonal 8, durante el periodo 2014. Diseño de un aplicativo de control para los subsistemas de Capacitación y Selección*, realizan un estudio de enfoque mixto, cuantitativo – cualitativo. Los resultados obtenidos muestran que

los subsistemas del talento humano influyen en el desempeño laboral de los sujetos objeto de la muestra de estudio.

Asimismo se puede observar a nivel del análisis univariado realizado que los sujetos muestreados en un nivel del 51% consideran que no existe apoyo al talento humano.

Del mismo modo, Soto (2017) en su tesis titulada Gestión del talento humano y motivación laboral según personal de la Unidad de Gestión Educativa Local 04, Lima, realizó un estudio de enfoque cuantitativo, tipo básico con diseño no experimental, transversal correlacional. Los resultados obtenidos demuestran que la variable gestión del talento humano se percibe como ineficaz en un 68,6% y la variable motivación laboral se percibe como regular en un 63,8%. Asimismo, se evidencia que existe relación directa y significativa entre la variable gestión del talento humano y la variable motivación laboral, encontrando un coeficiente correlación de Rho de Spearman de 0,818 con un nivel de significancia de 0,000, valores que permiten validar la hipótesis general.

El objetivo específico segundo dice: Establecer el nivel de influencia de la gestión participativa del talento humano en el desarrollo de las habilidades sociales de los estudiantes de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional Federico Villarreal. Asimismo, según los resultados de la prueba estadística r de Pearson se demuestra que existe una correlación donde ($r = 0,55$), valor que elevado al cuadrado es igual a 0,303 con un nivel alfa de 0,000 ($p < 0,005$). Resultado que nos indica que la gestión participativa influye de manera significativa en las habilidades sociales, asimismo, se demuestra que el 30,3% de la variación observada en las habilidades sociales se puede explicar a partir del comportamiento de la gestión participativa del talento humano.

Estos resultados coinciden con la investigación realizada por; Albán (2016) en su tesis titulada *Modelo de gestión del talento humano para mejorar el desempeño laboral en la empresa "Servicont" del Cantón baños de Agua Santa*, realizó un estudio donde empleo los métodos deductivos- inductivos, analíticos y sintéticos, históricos – lógicos, descriptivos y sistémicos. Los resultados muestran que la falta de un modelo de gestión de talento que coadyuve a la solución de la problemática relacionada con el personal, asimismo se logra

constatar que existe inconformidad respecto al servicio recibido, especialmente a la lentitud con la que trabaja cierto sector la empresa.

Del mismo modo, Asencio (2017) en su tesis titulada Gestión del talento humano y desempeño laboral en el Hospital Nacional Hipólito Unanue, realiza un estudio de enfoque cuantitativo, tipo sustantiva con diseño no experimental transversal correlacional. Los resultados obtenidos demostraron que existe relación moderada y significativa entre las variables gestión del talento humano y la variable desempeño laboral, asimismo se encontró una relación positiva, moderada y significativa entre la admisión del personal, las capacidades, la compensación personal y el desempeño laboral.

El objetivo específico tercero dice: Determinar el nivel de influencia de la gestión participativa del talento humano en el desarrollo de las habilidades de negociación de los estudiantes de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional Federico Villarreal. Asimismo, según los resultados de la prueba estadística r de Pearson se demuestra que existe una correlación donde ($r = 0,524$), valor que elevado al cuadrado es igual a $0,275$ con un nivel alfa de $0,000$ ($p < 0,005$). Resultado que nos indica que la gestión participativa influye de manera significativa en las habilidades de negociación, asimismo, se demuestra que el $27,5\%$ de la variación observada en las habilidades de negociación se puede explicar a partir del comportamiento de la gestión participativa del talento humano.

Estos resultados coinciden con la investigación realizada por; Barrón (2018) en su tesis titulada *Habilidades blandas para mejorar la interacción en el aula en docentes de la institución educativa "Ricardo Palma" de Acopampa, Carhuaz*, realizó un estudio de enfoque cuantitativo, de tipo aplicado, nivel explicativo y diseño cuasi experimental, Los resultados obtenidos demuestran que a nivel del Pretest ambos grupos control y experimental no muestran diferencias significativas respecto a la variable evaluada, interacción en el aula. Sin embargo después de la aplicación del taller ambos grupos muestran diferencias significativas a favor del grupo experimental, resultado que permite validar la hipótesis de trabajo, por lo cual se acepta la hipótesis alternativa que

manifiesta que las habilidades blandas influyen de manera significativa en la interacción en el aula por parte de los docentes sujetos de la muestra de trabajo.

Del mismo modo Rojas y Vílchez (2018) en su tesis titulada *Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral del personal del puesto de salud sagrado corazón de Jesús*, realiza un estudio de enfoque cuantitativo, de tipo aplicado, los resultados obtenidos y analizados demostraron la existencia de una relación directa y significativa entre las variables gestión del talento humano y la variable desempeño laboral, así como la gestión del talento humano y la calidad del trabajo y el trabajo en equipo.

Conclusiones

- La gestión participativa del talento humano influye de manera significativa en el desarrollo de las habilidades blandas de los estudiantes de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional Federico Villarreal. Aspecto que indica que todavía no se ha logrado una gestión participativa que permita articular el liderazgo pedagógico, la comunicación organizacional, la cultura evaluativa y la dinámica organizacional, lo cual obstaculiza un óptimo desarrollo de las habilidades blandas de los estudiantes encuestados.
- La gestión participativa del talento humano influye de manera significativa en el desarrollo de las habilidades comunicativas de los estudiantes de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional Federico Villarreal. Aspecto que indica que la gestión del talento humano todavía no influye de manera óptima en las habilidades comunicativas permitiendo que los estudiantes participen activamente en el desarrollo de los procesos educativos e institucionales.
- La gestión participativa del talento humano influye de manera significativa en el desarrollo de las habilidades sociales de los estudiantes de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional Federico Villarreal. Aspecto que indica que la gestión del talento humano todavía no ha logrado un desarrollo óptimo de las habilidades sociales en los sujeto muestreados.

- La gestión participativa del talento humano influye de manera significativa en el desarrollo de las habilidades de negociación de los estudiantes de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional Federico Villarreal. Aspecto que indica que la gestión del talento humano todavía no ha logrado un desarrollo óptimo de las habilidades de negociación en los sujeto muestreados.

Recomendaciones

- La gestión del talento humano a través de la participación de todos los docentes, y no docentes se convierte en la prioridad actual, dado que de esta manera se podrá generar las condiciones que permitan que los estudiantes logren insertarse de amañera activa en su propio desarrollo profesional.
- Se recomienda que se planteen diversas estrategias de trabajo desde las aula que fomenten el desarrollo de las habilidades comunicativa en los estudiantes, aspecto que debe potenciar su capacidad de establecer un diálogo abierto y fluido.
- Se sugiere capacitar a docentes y estudiantes en la importancia de las habilidades sociales como medio para relacionarse con los demás, esto debido a que de esta manera podrán establecer múltiples canales de acercamiento y comunicación con los demás.
- Se recomienda mejorar la capacidad de negociación en los estudiantes, dado que ello les permitirá manejar múltiples situaciones en la que lo importante es saber manejar los conflictos y dificultades que se presenten.

Referencias Bibliográficas

Alfonso, I., Álvarez, Y. y Tillan, S. (1999) Liderazgo. Un concepto que perdura. En Revista Scielo. Recuperado de <http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v7n2/aci08299.pdf>.

De los Reyes González, M. y Molina, A. (2016) Gestión del talento humano: reflexiones desde la Atención Primaria de Salud MediSur, vol. 14, núm. 2, abril, 2016, pp. 97- 100 Universidad de Ciencias Médicas de Cienfuegos Cienfuegos, Cuba

Garbanzo, G. (2015) Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas, un reto de la gestión de la educación. En Revista educación. 40(1), 67-87.

Gonzales, J. y Rodríguez, Y. (2014). Marco epistemológico de la gestión. Posibilidades pedagógicas en la educación superior. Congreso iberoamericano de ciencia, tecnología, innovación y educación.

Jaramillo, O. (2005) Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expopyme de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos Pensamiento & Gestión, núm. 18, julio, 2005, pp. 103- 137 Universidad del Norte Barranquilla, Colombia.

Lazo, M. y Véliz, K. Santos (2017): Las habilidades blandas del psicólogo clínico en su intervención en la salud pública, Revista Contribuciones a las Ciencias Sociales. Recuperado de <http://www.eumed.net/rev/cccscs/2017/03/psicologo-clinico-ecuador.html>

Majad, M. (2016) Gestión del talento humano en organizaciones educativas. Revista de Investigación, vol. 40, núm. 88, mayo-agosto, 2016, pp. 148-165 Universidad Pedagógica Experimental Libertador Caracas, Venezuela

Ordaz, M. (2013) La educación de habilidades sociales desde la Extensión Universitaria. Propuesta de acciones. Educar em Revista, Curitiba, Brasil, n. 50, p. 269-283, out./dez. 2013. Editora UFPR.

Orellana, P.; Gorrochotegui, A.; Lagomarsino, R. y Mies, R. (2014) Desarrollo de un instrumento para monitorear la adquisición de habilidades de trabajo en equipo en estudiantes de carreras de educación. Investigación y Postgrado, vol. 29, núm. 1, abril, 2014, pp. 103-128 Universidad Pedagógica Experimental Libertador Caracas, Venezuela.

Segredo, A. y Otros, (2016). Comunicación organizacional como dimensión necesaria para medir el clima en las organizaciones en salud pública. En Revista Scielo. Recuperado de <http://www.scielo.org.mx/pdf/hs/v16n1/2007-7459-hs-16-01-00028.pdf>

Senge, P. (2009) La Quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Argentina: Ediciones Granica. S. A.

Silva, J. (2016). Brecha porcentual entre las habilidades blandas de los estudiantes de relaciones industriales y las requeridas por empresas de Yanahuara – Arequipa, 2016. Tesis para optar el título profesional en relaciones exteriores. Universidad Nacional de San Agustín. Arequipa. Perú.

Suarez, G. (2010). Gestión de calidad del talento humano en las organizaciones educativas inteligentes. Orbis. Revista Científica Ciencias Humanas, vol. 6, núm. 17, noviembre, 2010, pp. 116-155 Fundación Miguel Unamuno y Jugo Maracaibo, Venezuela.

Tamara, G. (2016) Desenredando la conversación sobre habilidades blandas. En informe de educación. El diálogo. Liderazgo para las Américas. Recuperado de <http://repositorio.minedu.gob.pe/bitstream/handle/123456789/4844/Desenredando%20la%20conversaci%C3%B3n%20sobre%20habilidades%20blandas.pdf?sequence=1&isAllowed>

Valenzuela, Ramírez y Alfaro (2010). Cultura de evaluación en instituciones educativas Comprensión de indicadores, competencias y valores subyacentes. En Revista Scielo. Recuperado de <http://www.scielo.org.mx/pdf/peredu/v33n131/v33n131a4.pdf>

Velázquez, A. (2007) La organización, el sistema y su dinámica: una versión desde niklas luhmann Revista Escuela de Administración de Negocios, núm. 61, septiembre- diciembre, 2007, pp. 129-155 Universidad EAN Bogotá, Colombia.