

RESEARCH ARTICLES

# Habilidades blandas y el desempeño docente en el nivel superior de la educación

## Soft skills and teacher performance at the higher level of education

**Jenny Liliana Rodriguez Siu** 

Universidad “Norbert Wiener” Lima. Perú

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6013-3994>

**Raúl Eduardo Rodríguez Salazar** 

Universidad “Norbert Wiener” Lima. Perú

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5392-1108>

**Leonardo Fuerte Montaña** 

Universidad “Norbert Wiener” Lima. Perú

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3245-4950>

Received 10-12-20 Revised 11-25-20

Accepted 02-13-21 On line 02-27-21

### \*Correspondence

Email:

[jenny.rodriguez@uwiener.edu.pe](mailto:jenny.rodriguez@uwiener.edu.pe)

### Cite as:

Rodriguez, J.L., Rodriguez, R.E. & Fuerte, L. (2021). Habilidades blandas y el desempeño docente en el nivel superior de la educación. *Propósitos y Representaciones*, 9(1), e1038. Doi: <http://dx.doi.org/10.20511/pyr2021.v9n1.1038>



## Resumen

Luego de la indagación e interpretación de estudios previos, teorías y conceptos concernientes a la temática de investigación, en los siguientes acápite de este artículo de revisión, se pretende desarrollar, de forma conceptual y analítica, las habilidades blandas en la educación; las dimensiones de las habilidades blandas, según Daniel Goleman; las habilidades blandas en el docente de nivel superior; el desempeño docente; la evaluación del desempeño docente en el nivel superior; y, finalmente, la importancia de las habilidades bandas para el desempeño del docente universitario.

**Palabras clave:** Habilidades blandas; Desempeño docente; Nivel superior de la educación

## Summary

After the investigation and interpretation of previous studies, theories and concepts concerning the research topic, in the following sections of this review paper, it is intended to develop, in a conceptual and analytical way, soft skills in education; the dimensions of soft skills, according to Daniel Goleman; soft skills in the higher level teacher; teaching performance; the evaluation of teaching performance at the higher level; and, finally, the importance of soft skills for the performance of the university teacher.

**Keywords:** Soft skills; Teaching performance; Higher level of education

## Introducción

En la actualidad, dentro de esta nueva era de la globalización, la educación superior forma parte de uno de los pilares para afrontar y transformar situaciones en beneficio de los demás; para formar al ser con capacidades intelectuales, morales, éticas, de convivencia, entre otros; para transmitir conocimientos de diferentes áreas, con el fin de ser utilizadas como base para el transcurrir de su etapa académica y laboral. Estas actividades recaen, no solo sobre los discentes, sino, también, sobre los agentes de enseñanza: los docentes; por ende, estos últimos deben estar capacitados técnica y emocionalmente. Este último aspecto se logra a través de los años, con el desarrollo de competencias socioemocionales o también llamadas habilidades blandas, aquellas que “permiten interactuar con otros de manera efectiva y afectiva como resultado de una combinación de habilidades sociales, de comunicación, de formar el ser, de acercamiento a los demás, entre otras”. (Vidal, 2008, p. 8). Cabe resaltar que estas habilidades fomentadas en la educación, se fundamenta en la teoría de la inteligencia emocional de Goleman (1998), así como en las teorías de Mayer y Salovey (1997), las cuales sostienen la idea de una educación integradora, que combine lo intelectual con lo emocional para el desarrollo global de los estudiantes.

Ahora bien, las habilidades blandas se manifiestan en el desempeño docente, en el que se manifiestan la planificación, la comunicación efectiva, el manejo de nuevas tecnologías, el desarrollo de una metodología coherente a la realidad, la interacción efectiva con los estudiantes, la adecuada tutoría, la evaluación reflexiva y el trabajo en equipo (Zabalza, 2004), sin dejar de lado que la evaluación de aquel desempeño se logra a partir de diversas perspectivas; sin embargo, en esta investigación, se ha considerado tomar en cuenta a partir de dominios, clasificados por Darlig-Hammond como el dominio de lo enseñado o disciplinar, el dominio didáctico, el dominio de gestión de la clase y el dominio referido a la motivación, autoeficacia y responsabilidad (Guzmán, 2016).

Sobre la temática de esta investigación, que ha sido direccionada sobre las bases filosóficas y epistemológicas del docente del siglo XXI, existen diferentes estudios y autores que los construyen, tal es el caso de, a nivel nacional, Becerra y La Serna (2005), Mazuelos (2013), Montoro (2018), Cruzado (2019), Huanaco (2019); y, a nivel internacional, Hernández-James (2018). En los siguientes acápite de este artículo de revisión, se analizará, sobre la base de estos estudios previos, así como de

teorías y conceptos, la temática referida a las habilidades blandas y el desempeño docente en el nivel superior de la educación.

### ***Habilidades blandas en la educación.***

A partir de la década de los 90, aproximadamente en 1996, la expresión “habilidades blandas” comienza a distinguirse en contextos de gestión y emprendimiento; en estos, adquiere diferentes nombres, tales como habilidades del siglo XXI, habilidades no cognitivas, habilidades socioemocionales o blandas (Murnane y Levy, 1996). Cabe resaltar que no son los únicos nombres que adoptó la expresión, pues, Vera (2016) registra términos como competencias para la empleabilidad o habilidades laborales, habilidades relacionales o transversales. Del mismo modo, Goleman (1998) cataloga a estas habilidades como inteligencia emocional y considera que esta determina la capacidad de adaptabilidad frente a situaciones nuevas suscitadas en los diferentes contextos de la vida del hombre: laboral, educativo, personal, entre otros.

Las habilidades blandas o *soft skill* son definidas como aquel grupo de destrezas adquiridas por la persona, en este caso del estudiante y docente, y que facilitan la optimización de su propio desempeño, tanto en el ámbito académico-profesional, laboral, emocional, psicológico como en el ámbito personal (Duckworth y Yeager, 2015; Siqueira, 2017). Cabe destacar que estas habilidades se complementan con otras, calificadas como habilidades duras (Marrero, 2018), las cuales se relacionan con los saberes, así como con el manejo de información respecto del área profesional en la que la persona se desempeña, y son asequibles para ser medidos (Lopez, 2009).

Por lo mencionado, se puede deducir que este conjunto de destrezas es sustancial en diferentes ámbitos de nuestras vidas, por ejemplo, en el ámbito laboral y en el ámbito educativo. En el primer caso, se puede señalar que, actualmente, las grandes empresas requieren de profesionales, cuya inteligencia emocional se perciba más desarrollada frente a su coeficiente intelectual, pues necesitan que aquellos puedan tomar decisiones acertadas, así como sostener relaciones efectivas (Abarca, 2004; Muñoz, 2013). En cuanto al segundo caso, el ámbito educativo, se puede indicar que estas se desarrollan a lo largo del proceso formativo del estudiante, es decir, desde las etapas escolares hasta las etapas superiores; por ende, deberían consolidarse a partir de metodologías pertinentes que aseguren su óptimo desarrollo y, por consiguiente, aplicación (Marreo, 2018).

Ahora, en el nivel superior de la educación, se puede indicar que, en este, se espera la formación global del discente, es decir, tomar en cuenta la impartición de conocimientos a través de métodos dirigidos hacia el aprendizaje autónomo, en el que el propio estudiante desarrolle la capacidad para solucionar problemas, pensar de forma crítica y desarrollar la resiliencia. Aquella formación, a su vez, no solo debe erigir sus bases en la adquisición de saberes que corresponden a las diferentes disciplinas profesionales, sino, también, en el desarrollo de actitudes de transformación social. Lo mencionado tiene que ver con los lineamientos de aprender a aprender, a emprender y a convivir, los mismos aspectos del proceso de enseñanza-aprendizaje que se relacionan con las habilidades blandas (Ruiz, 2007; Raciti, 2015). Por consiguiente, en el contexto universitario, las habilidades blandas son más necesarias, puesto que los estudiantes necesitan ser formados como entes activos frente a las exigencias de los diferentes trabajos, de los que formarán parte culminadas sus carreras profesionales, pues, hoy en día, los requisitos impuestos para lo empleados son que estos demuestren altos niveles de proactividad, adaptabilidad, resiliencia y responsabilidad (Vera, 2016).

### ***Dimensiones de las habilidades blandas, según Daniel Goleman***

De acuerdo con Goleman (1998), las habilidades blandas o inteligencia emocional, como él las cataloga, se dividen en dos grandes competencias: a. personales, aquellas que se relacionan con uno mismo; y b. sociales, aquellas que se refieren a los demás. Dentro de las competencias personales,

se encuentran la conciencia emocional; la valoración; y la confianza en uno mismo, en esta última, se incluyen la motivación de logro, el compromiso y el optimismo. Dentro de las competencias sociales, se distinguen la empatía, la orientación hacia el servicio, el desarrollo de los demás, el aprovechamiento de la diversidad, la conciencia política, así como la comunicación, el liderazgo, la catalización del cambio, la resolución de conflictos y las habilidades de equipo.

En esta investigación, se ha considerado tomar en cuenta aquellas habilidades blandas que se relacionan, específicamente, con el éxito de la labor del docente universitario: adaptabilidad, responsabilidad, comunicación, desarrollo de los demás, y acceso y gestión eficaz de la información. Sobre esta última, cabe resaltar que ha sido tomada de la clasificación que realizó Alcalde (2014) y que Goleman (1998) denomina búsqueda de información y eficacia, la misma que Zabalza (2004) menciona como competencia en manejo de nuevas tecnologías.

En correspondencia con lo señalado por Goleman (1998), la primera habilidad blanda que se ha considerado es la adaptabilidad, la cual permite, a través del pensamiento flexible, que el docente adapte sus reacciones emocionales a los constantes cambios, los cuales, más bien, son aprovechados para proponer ideas innovadoras. En cuanto a la segunda habilidad blanda, la responsabilidad, se puede afirmar que esta se direcciona hacia el cumplimiento de compromisos establecidos, mediante una adecuada organización y disciplina; además, contempla aspectos de ética y honradez. De acuerdo con la tercera habilidad blanda, la comunicación, se puede manifestar que es la que permite que codifique y descodifique mensajes de manera efectiva; por ende, facilita la captación de señales emocionales y, a continuación, la pronta resolución de situaciones complejas; por ello, el autor señalado líneas más arriba sostiene que un buen comunicador posee “la capacidad de escuchar, de formular las preguntas adecuadas, permanecer receptivo, comprender, no interrumpir y buscar sugerencias” (p. 110). La cuarta habilidad, el desarrollo de los demás, consiste en identificar las necesidades, fortalezas y logros de los demás para potenciar el desarrollo de su talento; aquella es digna de ser considerada como parte del docente o formador, pues, como indica Goleman (1998), “los mejores formadores muestran un auténtico interés, son empáticos y comprenden a las personas a las que orientan. La confianza resulta esencial en este sentido porque cuando existe poca confianza en el formador, las advertencias se ven desatendidas”. (p. 93) Finalmente, la quinta habilidad a considerarse en esta investigación, el acceso y gestión eficaz de la información, refiere a la capacidad para identificar contenidos confiables para ser utilizados de forma precisa y creativa en un lapso determinado; ello requiere, a todas luces, del acceso a la tecnología, con el fin de buscar y difundir información. Por ende, el docente universitario del siglo XXI deberá mantenerse a la vanguardia en cuanto a las nuevas tecnologías de la información y comunicación.

### ***Habilidades blandas en el docente de nivel superior***

Luego de la revisión y análisis de la literatura, se puede sostener que la importancia de la formación del estudiante no solo radica en que el docente de nivel superior enseñe o imparta conocimientos teóricos y prácticos que correspondan al ámbito laboral de cada carrera profesional, sino, también, que este adiestramiento guarde correspondencia o se vincule estrechamente con la asimilación de habilidades para el desarrollo personal; por ello, para que este proceso se lleve a cabo, el docente no puede desvincularse del uso de recursos metodológicos en el que se genere la participación activa del discente, tales como debates, juego de roles, entre otros (Mangrulkar *et al.*, 2001). En esa misma línea, promover el desarrollo de estas habilidades no debe dissociarse de las actividades que se plantean en el currículo enfocadas a las necesidades y contextos de los estudiantes, y al trabajo cooperativo y colaborativo, pues se logrará la interacción entre estudiante-estudiante y entre estudiante-docente (Ruiz, 2007; Lagos, 2012, Silva, 2013).

Según lo manifestado en el acápite anterior, las principales habilidades blandas, según Goleman (1998), refieren a la adaptabilidad, la responsabilidad, la comunicación, el desarrollo de los

demás, y el acceso y gestión eficaz de la información. Ahora, específicamente, para el docente universitario existen tres de estas destrezas: a. la creatividad e innovación, la cual permite percibir el fracaso como una oportunidad de aprendizaje y aportar al trabajo con innovaciones; b. el pensamiento crítico y resolución de problemas, el cual permite analizar, interpretar y llegar a las mejores soluciones; y c. el acceso y gestión eficaz de la información, en el que se considera el uso preciso y creativo de la información utilizando la tecnología como herramienta para investigar, organizar, evaluar y comunicar información (Alcalde, 2014). Esta última destreza guarda relación con la tecnología, imprescindible para el docente universitario del siglo XXI, pues es una necesidad que surge por la globalización y virtualización de la información, que ha traído consigo nuevas modalidades de enseñanza-aprendizaje, tales como la educación *e-learning*. En esta modalidad, los docentes deben desarrollar con mayor intensidad competencias didácticas, especialmente, dirigidas a aquellas habilidades que organizan la información, producen materiales de aprendizaje digitalizados y los convierten en un tutor virtual (Zabalza, 2004).

Según lo manifestado, el desarrollo de estas destrezas calza de forma conveniente en docentes universitarios, dados los desafíos a los que estos se enfrentan: abundancia cognitiva, sociedad conectada, entre otros (Alcalde, 2014).

### ***Desempeño docente.***

El término desempeño refiere a un acto que resulta de ejecutar algo; en este contexto, se atañe a las operaciones realizadas por los docentes dentro del desarrollo del proceso de enseñanza (Martínez y García, 2017). Ahora bien, respecto de la definición general de desempeño docente, se puede sostener que constituye al proceso de activación de habilidades y recursos de docente, tanto intelectuales como profesionales, enfocados al logro de metas de aprendizaje; de sus convicciones acordes a las necesidades de la sociedad, que se manifiestan en la participación de aquel en la gestión educativa, en la emisión de juicios de valor sobre las políticas educativas, a fin de optimizar las competencias del discente (Barnett, 2001; Robalino, 2005).

En esta investigación, se ha considerado que el desempeño docente es clasificado por dominios, tal como lo indica Darlig-Hammond: a. dominio de lo enseñado o disciplinar, b. dominio didáctico, c. dominio de gestión de la clase, y d. motivación, autoeficacia y responsabilidad. El primer dominio incluye la conexión de ideas; la identificación de conceptos principales de un tema, así como de los secundarios; y el saber desarrollar planes y programas académicos. Este aspecto, llamado también dominio disciplinar, resulta importante, pero no suficiente para una eficiente práctica docente, dado que existen muchos casos en los que un docente puede ser experto en el tema, pero no sabe cómo potenciar el aprendizaje de sus estudiantes (Guzmán, 2016). El segundo dominio refiere a la calidad en el saber enseñar, que se manifiesta cuando el docente construye espacios favorables para el logro del aprendizaje esperado en el estudiante, cuando diseña experiencias significativas en función a los procesos cognitivos de razonamiento, creatividad, pensamiento crítico, entre otros (Hattie, 2009). El tercer dominio guarda relación con las actividades que el docente genera, a fin de estimular el aprendizaje del estudiante; por ende, algunos factores fundamentales para lograr una óptima gestión es el orden, la motivación y la eficacia en el uso del tiempo (Guzmán, 2016). Finalmente, el cuarto dominio corresponde a la motivación, la cual se manifiesta en las actitudes y comportamientos positivos y autónomos frente al desarrollo de alguna actividad significativa, en este caso, la enseñanza (Ajello, 2003); a la autoeficacia, la cual se manifiesta en la planificación, organización y disposición para trabajar con los estudiantes que requieren mayor apoyo (Tschannen-Moran *et al.*, 1998); a la responsabilidad, la cual se direcciona hacia el cumplimiento de compromisos establecidos, mediante una adecuada organización y disciplina; además, contempla aspecto de ética y honradez (Goleman, 1998).

### ***Evaluación del desempeño docente en el nivel superior.***

La evaluación del desempeño docente corresponde a emitir un juicio de valor respecto del cumplimiento de las responsabilidades en el proceso enseñanza-aprendizaje, a fin de obtener información válida, objetiva y fiable, y, finalmente, determinar los logros alcanzados por los estudiantes, así como el desarrollo de las áreas de trabajo. Por ello, es crucial destacar que esta evaluación constituye la estrategia fundamental para mejorar la calidad educativa. Si no se cuenta con docentes eficientes, no se puede optimizar ni transformar la educación (Nieto *et al.*, 2003).

En el nivel superior, se propone una serie de competencias fundamentales que todo docente debe haber adquirido, tal es el caso de la planificación, en la que se estructuran los contenidos actualizados y coherentes con la realidad del estudiante, las estrategias didácticas, así como los recursos para una adecuada sesión de clase; la comunicación efectiva, en la cual el docente brinda una información comprensible y organizada adecuadamente; el manejo de las nuevas tecnologías, aquella que, en la actualidad, ha facilitado la educación a distancia; el desarrollo de una metodología que organice eficientemente las actividades académicas a partir de la organización de los espacios, de la selección del método, del desarrollo de las tareas instructivas con su respectiva retroalimentación; la relación asertiva con los estudiantes para asegurar su maduración y desarrollo personal; el tutorizar, que implica acompañar y guiar el proceso de formación de los estudiantes; la evaluación, la inclinación hacia la reflexión y la investigación; y, finalmente, el trabajo en equipo e identificación institucional (Zabalza, 2004). Adicionalmente, Perrenoud (2000) agrega, como competencias que deben estar asimiladas en el docente, a la autogestión su formación profesional y a la individualización de la enseñanza partiendo de las necesidades de cada estudiante.

Respecto de la formación profesional o profesionalismo del docente, señalada líneas más arriba y que es considerada dentro de la evaluación del desempeño del mismo en el nivel superior, cabe destacar que equivale a la vinculación entre capacitación y experiencia, las cuales son sustanciales para construir saberes que le permitan desenvolverse adecuadamente en el ámbito académico, bajo criterios de efectividad (Arguelles y Gonzci, 2001), puesto que, de manera general, ser un profesional implica que la persona “puede brindar un servicio o elaborar un bien garantizando el resultado con eficiencia y calidad determinada, es decir, con profesionalismo”. (Castro, 2015, p. 273)

De acuerdo con Valdés (2004), existen 5 modelos evaluativos que se utilizan con reiteración:

- Modelo centrado en el perfil del maestro, el cual evalúa al docente conforme a un perfil establecido con anticipación y que se direcciona hacia un “maestro ideal” con un currículo profesional adecuado;
- Modelo centrado en los resultados obtenidos, el cual se enfoca en los logros que reflejan los estudiantes a partir de la enseñanza de cada docente, quien desarrollará un porcentaje de evaluación favorable o desfavorable, según la deserción o promoción del estudiante;
- Modelo centrado en el comportamiento del docente en el aula, el cual evalúa el comportamiento asociado con la optimización de competencias en el estudiante que se manifiestan en las técnicas de recojo de aprendizajes, tales como lista de cotejo, rúbricas, entre otro; y
- Modelo de la práctica reflexiva, el cual hace referencia a la enseñanza basada en la resolución de problemas.

En cuando al nivel superior de la educación, estos modelos de evaluación del docente son considerados como recursos ideales para optimizar la calidad educativa, pues los objetivos de estos procesos corresponden a identificar los logros, así como las debilidades o las falencias; estimular el óptimo desempeño; y aplicar proyectos de mejora. Estos propósitos se concretan a través de un plan de desarrollo profesional que incluya estos lineamientos sobre la base de un acompañamiento constante, responsable y consciente (Nieto *et al.*, 2003).



Luego de lo señalado, se puede evidenciar que los resultados de la evaluación docente son útiles para decidir una promoción docente, algún reconocimiento, así como para determinar su permanencia en la institución educativa o programa académico. Es imprescindible para ejecutar una eficiente evaluación docente contar con personal experto evaluador, ya que se debe observar su performance en clase, lo que supone verificar los contenidos, los momentos y la situación didáctica (Guzmán, 2016).

### ***Importancia del desarrollo de las habilidades blandas para el desempeño del docente universitario.***

La educación universitaria en la actualidad se contrapone a la educación tradicional, pues, ahora, se toma en cuenta el modelo pedagógico constructivista, el cual permite que el estudiante pueda estructurar y construir, a partir de la vinculación de saberes previos con saberes adquiridos mediante sus propias experiencias y las de sus compañeros de aula, sus propios aprendizajes (Dewey, citado en Pallares y Muñoz, 2017). Por ello, la demanda que se genera en este contexto educativo se relaciona, fuertemente, con el entorno social, con la solución de problemas de la vida real y con el trabajo colaborativo (Delors, 1996). Ello implica que el docente universitario halla desarrollado la capacidad de interpretar, comprender y autorregular pertinentemente aspectos emocionales que inciden en su desempeño como docente, a fin de formar discentes con capacidad para afrontar, convenientemente, actividades académicas que le generen ansiedad o estrés (Brackett *et al*, 2007).

Actualmente, el sistema educativo exige más retos al docente del nivel superior; por ello, aquel deberá tener una formación constante durante todo el desarrollo de su vida académico-profesional, a fin de, no solo optimizar los contenidos y su exposición, sino, también, mejorar aquellas capacidades que acompañan y complementan la práctica del docente (Robalino, 2005), tal es el caso de las habilidades blandas. La importancia de estas en el desempeño del docente, es decir, cuando aplican el pensamiento crítico, las bases teóricas y metodológicas contextualizadas en el currículum, el manejo eficiente de la virtualidad en la enseñanza, los saberes vinculados a la realidad, entre otros, radica en que permitirán la satisfacción en beneficio de los agentes de aprendizaje, pues logran desarrollar y potenciar, a partir de cualidades personales, aspectos como la adaptabilidad frente a las nuevas situaciones que se presentan en el estudiante, la responsabilidad para cumplir con los objetivos de enseñanza, la comunicación que le permita comprender interactuar efectivamente con cada estudiante, desarrollo de los demás para comprender el proceso formativo individualizado y colectivo, y acceso y gestión eficaz de la información para transmitir solo saberes adecuados y acordes con las necesidades y contextos del discente (Goleman, 1995).

### **Conclusiones**

Luego de la búsqueda y análisis de la información, se puede afirmar que las habilidades blandas, consideradas también como habilidades socioemocionales, habilidades no cognitivas, inteligencia emocional, competencias para la empleabilidad, habilidades laborales, habilidades relacionales o transversales (Murnane y Levy, 1996, citado por García, 2018; Vera, 2016; Goleman, 1998), son cruciales para el desarrollo académico-profesional y personal del docente universitario, pues es preciso que estos formen a estudiantes para la vida a partir de capacidades como saber escuchar y comunicar, por ende, retroalimentar de forma positiva; pensar de forma crítica; liderar a partir de la empatía.

Respecto del desempeño docente en el nivel superior de educación y su evaluación, se puede concluir que se realiza desde variados criterios, tal es el caso de competencias útiles para el desarrollo del proceso de enseñanza: saber planificar, poseer comunicación efectiva, manejar las nuevas tecnologías, aplicar una metodología coherente al contexto, interactuar de forma asertiva con los estudiantes, tutorizar de forma pertinente, fomentar el trabajo colaborativo e individual y autorregular

la formación profesional (Zabalza, 2004; Perrenoud, 2000). El resultado de las evaluaciones es crucial para subsanar errores y optimizar virtudes.

Finalmente, se puede considerar que, dentro de este mundo inestable, así como globalizado, el desarrollo de las habilidades blandas con relación al desempeño docente universitario es fundamental porque este debe adaptarse, en coherencia con los aspectos sociales y emocionales, a las nuevas realidades, como es el caso, por ejemplo, de la educación a distancia; por ende, debe haber modificaciones en los contenidos de los planes de estudio y, a continuación, en las actividades y metodologías que el propio docente desarrolla durante su clase, a fin de formar estudiantes en el ámbito teórico-práctico de su profesión y en el ámbito personal vinculado a aspectos de liderazgo, de criticidad, así como de responsabilidad (Robalino, 2005; Goleman, 1998).

## Referencias

- Ajello, A. (2003). La motivación para aprender. En C. Pontecorvo (Coord.), *Manual de psicología de la educación* (pp. 251-271). Popular.
- Alcalde, I. (2014). Docentes del siglo XXI: retos y habilidades clave. <https://ignasialcalde.es/docentes-del-siglo-xxi-retos-y-habilidades-clave/>
- Arguelles, A., Gonczi, A. (2001). *Educación y capacitación basada en normas de competencia: una perspectiva internacional*. Noriega editores-Conalep.
- Barnett, R. (2001). *Los límites de la competencia. El conocimiento, la educación superior y la sociedad*. Gedisa.
- Becerra, A., La Serna, K. (2009). Los docentes más valorados por los estudiantes de la UP. ¿Cómo lo logran?, 1-81. <http://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/352>
- Brackett, M., Alster, B., Wolfe, C., Katulak, N., Fale, E. (2007). Creating an emotionally intelligent school district: A skill-based approach. En R. BAR-ON, J. Jacobus, G. Maree, M. *Elias. Educating people to be emotionally intelligent*. Wesport, CT: Praeager, 123-137.
- Castro, A. (2015). Competencias administrativas y académicas en el profesorado de educación media superior. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 20(64), 263-294. <https://www.redalyc.org/pdf/140/14032722013.pdf>
- Cruzado, W. (2019). *Competencias blandas en la empleabilidad de la Universidad Privada del Norte, sede los Olivos*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional Federico Villarreal]. <http://repositorio.unfv.edu.pe/handle/UNFV/2696>
- Delors, J. (1996). *La educación encierra un tesoro*. Santillana, Ediciones UNESCO.
- Duckworth, A., Yeager, D. (2015). Cuestiones de medición, evaluación de las cualidades personales distintas de la capacidad cognitiva para fines educativos. [https://www.researchgate.net/publication/276466956\\_Measurement\\_Matters\\_Assessing\\_Persona](https://www.researchgate.net/publication/276466956_Measurement_Matters_Assessing_Persona)
- Goleman, D. (1998). *Working with emocional inteligencia* (1era. edición ed.). Kairos S.A.
- Guzmán, J. (2016). ¿Qué y cómo evaluar el desempeño docente? Una propuesta basada en los factores que favorecen el aprendizaje. Recuperado de <http://revistas.usil.edu.pe/index.php/pyr/article/view/124>



- Guzmán, J. (2016). ¿Qué y cómo evaluar el desempeño docente? Una propuesta basada en los factores que favorecen el aprendizaje. <http://revistas.usil.edu.pe/index.php/pyr/article/view/124>
- Hattie, J. (2009). *Visible learning. A synthesis of over 800 meta-analyses relating to achievement*. Routledge.
- Hernandez-Jaimes, B. (2018). Relación de la inteligencia emocional y la evaluación de desempeño docente. <https://investiga.uned.ac.cr/revistas/index.php/revistacalidad/article/view/2190>
- Huanaco, K. (2019). *Habilidades blandas y cuatro dominios en el marco del buen desempeño docente en la I.E. "Casa Blanca de Jesús" de S.J.L.-2019*. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo].
- Lagos, C. (2012). *Aprendizaje experiencial en el desarrollo de habilidades "blandas": desde la visión de los alumnos líderes de I° a IV° medio*. [Tesis de pregrado, Universidad Alberto Hurtado]. <http://repositorio.uahurtado.cl/handle/11242/5549>
- Lopez, J. (2009). <https://jordilopezcamps.wordpress.com/2009/05/02/conocimiento-duro-conocimiento-blando/>
- Mangrulkar, L., Whitman, C., Posner, M. (2001). *Enfoque de habilidades para la vida para el desarrollo humano saludable de niños y adolescentes*. Organización Panamericana de la Salud
- Marrero, O. (2018). Habilidades blandas: Necesarias para la formación integral del estudiante universitario. *Revista Científica Ecociencia*, 18.
- Martínez, S., García, J. (2017). Aproximación al concepto de desempeño docente, una revisión conceptual sobre su delimitación. Congreso Nacional de Investigación Educativa. <http://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v14/doc/2657.pdf>
- Mayer, J., Salovey, P. (1997). What is Emotional Intelligence? In P. Salovey y D. Sluyter (Eds.), *Emotional Development and Emotional Intelligence: Implications for Educators* (pp. 3-31). New York, Harper Collins.
- Mazuelos, S. (2013). Efectos de la aplicación de un modelo por competencias en la selección de personal docente de una institución dedicada a la enseñanza de idiomas. <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/4735>
- Montoro, G. (2018). *Las habilidades sociales en los desempeños docentes de la Facultad de Arquitectura-UNI*. [Tesis de maestría, Universidad Peruana Cayetano Heredia]. <http://repositorio.upch.edu.pe/handle/upch/3759>
- Murnane, R., Levy, F. (1996). *Teaching the new basic skills*. Free Press.
- Nieto, L., Mejía, J., Rojas, G., Artunduaga, L., Villegas, P., Escobar, Y., Fernández, H. (2003). *Manual de la evaluación del desempeño*. [https://www.mineduacion.gov.co/1621/articulos-81030\\_archivo\\_pdf.pdf](https://www.mineduacion.gov.co/1621/articulos-81030_archivo_pdf.pdf)
- Pallares, M., Muñoz, M. (2017). La vigencia de Hannah Arendt y John Dewey en la acción docente del siglo XXI. *Foro de Educación*, 15(22), 1-23. <http://dx.doi.org/10.14516/fde.443>
- Perrenoud, P. (2000). *Diez nuevas competencias docentes para enseñar*. Editorial.

- Raciti, P. (2015). La medición de las competencias transversales en Colombia: una propuesta metodológica. <http://sia.eurosocial-ii.eu/files/docs/1444897404-DT34.pdf>
- Robalino, M. (2005). ¿Actor o protagonista? Dilemas y responsabilidades sociales de la profesión docente. En OREALC/UNESCO Editor. *Protagonismo docente. En el cambio educativo. Revista Prelac* (1), 6-23.
- Ruiz, L. (2007). Formación integral: desarrollo intelectual, emocional, social y ético de los estudiantes. *Revista Universidad de Sonora*, 19, 11-13.
- Silva, M. (2013). Habilidades blandas, fundamentales para el desarrollo personal. *Revista Educar*, 22-23.  
[http://www.cide.cl/documentos/Revista\\_educar\\_Habilidades\\_blandas\\_MJValdebenito.pdf](http://www.cide.cl/documentos/Revista_educar_Habilidades_blandas_MJValdebenito.pdf).
- Siqueira, C. (2017). Universidad de México. <https://www.universia.net/mx/actualidad/empleo/5-habilidades-blandas-fundamentales-triunfar-actualidad-1154123.html>
- Tschannen-Moran, M., Woolfolk, A. y Hoy, K. (1998). Eficacia docente: su significado y medida. *Review of Educational Research*, 68, 202–248.
- Valdés, H. (2005). *Propuesta de un sistema de evaluación del desempeño profesional del docente de la escuela básica cubana, que contribuya a la realización de un proceso evaluativo más objetivo, preciso y desarrollador*. [Tesis doctoral, Universidad de La Habana].
- Vera, A. (2016). Infusión de habilidades blandas en el currículo de la educación superior: clave para el desarrollo de capital humano avanzado. *Revista Akademeia*.  
<http://revistas.ugm.cl/index.php/rakad/article/view/137>
- Vidal, J. (2008). Desarrollo de habilidades blandas. Ministerio publico Fiscalía de la Nación. [https://www.mpfm.gob.pe/escuela/contenido/actividades/docs/6373\\_desarrollo\\_de\\_habilidades\\_blandas.pdf](https://www.mpfm.gob.pe/escuela/contenido/actividades/docs/6373_desarrollo_de_habilidades_blandas.pdf)
- Zabalza, M. (2004). *Competencias docentes del profesorado universitario: calidad y desarrollo profesional*. NARCEA.