

Gestión del talento en los estudiantes universitarios a través del trabajo colaborativo

Luis Iván Mayor Silva

Universidad Complutense de Madrid, España

limayors@ucm.es

Resumen

El objetivo de la investigación fue analizar la efectividad de la dinámica ACT en el desarrollo del talento en los alumnos de primer curso de Grado de Enfermería de la Universidad Complutense de Madrid. La metodología empleada fue un estudio de caso de análisis cualitativo. Los resultados muestran que en la dinámica se emplean tres talentos: capacidad de aprender (para un 14,94% de los alumnos) de compartir conocimientos (46,74%) y de transformar las situaciones (34,86%). Los datos concluyen que esta metodología fomenta la aplicación del talento en el aprendizaje colaborativo y la creación de contenido de calidad.

Palabras clave: Talento universitario, Innovación docente, Aprendizaje colaborativo, Desarrollo de potencialidades.

Talent Management in University Students through Collaborative Work

Abstract

The goal of the research was to analyze the efficiency of the ACT dynamic in the development of talent in freshmen students of nursing school at Madrid's Complutense University. The methodology used was a case study of qualitative analysis. Results show that there are three types of talent: learning ability (14.94% of students), to share knowledge

(46.74%) and to change situations (34.86%). Data conclude that this methodology fosters the application of talent in collaborative learning and the creation of quality content.

Keywords: University talent, Teaching innovation, Collaborative learning, Potential development.

INTRODUCCIÓN

El Proyecto Tuning define las competencias desde las necesidades de una sociedad que exige a los ciudadanos habilidades y competencias que les permitan desempeñarse de forma adecuada y adaptarse a situaciones nuevas y de rápido cambio. Para ello, según González y Wageenaar (2006), los individuos deben ser capaces de:

- Manipular y actualizar el conocimiento adquirido.
- Seleccionar lo que es apropiado en un contexto particular.
- Aprender de manera permanente.
- Comprender lo que se aprende.

En la actualidad todas las universidades están orientadas de manera integral a desarrollar las competencias, pero la verdad es que van un paso por detrás de las necesidades de la sociedad ya que tratan de adaptarse a un mercado laboral en constante cambio y a una sociedad con un acceso a la información y al conocimiento cada vez más ágil.

¿Pero quiénes son los gestores de estos vertiginosos cambios? Este desarrollo de la sociedad se debe sobre todo a los individuos, que ponen su talento al servicio de crear tales progresos, por lo que no sería exagerado decir que el talento es el principal capital de cualquier sociedad moderna (Moliner, 2004; Gajardo, 2003).

Muchos autores se han planteado que la educación es la herramienta para la optimización de dicho capital (Coleman, 1988; Jiménez, 2002; Brunner y Elacqua, 2003; Morgan & McKerrow, 2007). Por ello, la pregunta que cabe hacerse es: ¿Cómo puede contribuir la universidad a potenciar el talento de estos futuros líderes del cambio? Nuestra propuesta metodológica pretende dar respuesta a este interrogante creando los contextos para desarrollar el potencial de los alumnos y que este se plasme en un contenido de calidad que ayude a crear las condiciones para ser los futuros líderes del cambio y la mejora de la sociedad (Lazo, 1996; Vela, 2000).

2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS

2.1. ¿Qué es el talento?

Este término con frecuencia se aplica a la aptitud especializada en determinadas áreas de actividad en un campo específico, sin que necesariamente aparezca a una edad temprana. El talento emerge de la capacidad general como una confluencia de disposiciones genéticas, de experiencias escolares y familiares, y de los intereses específicos y estilos de aprendizaje de los estudiantes (Tourón, 2010). Otros autores definen el talento humano como la capacidad para obtener resultados notables usando sobre todo la inteligencia (Moliner, 2004).

2.2. ¿Se nace con talento o se puede educar?

Todos los autores acuerdan que el talento puede ser heredado o adquirido, pero desde ambos supuestos, siempre será susceptible de mejora (Cardona, 2010), por eso es indispensable que los docentes vean el talento y las potencialidades como algo educable y no como algo inmutable (Treffinger y Feldhusen, 1996). Existen unas condiciones personales (parcialmente heredadas) que se proyectarán (en el mejor de los casos) en diversos campos de la actividad humana. Pero el talento no se desarrolla de manera espontánea necesita de dedicación enfocada.

La capacidad debe entenderse como potencial y el talento como el grado de rendimiento. El talento es el resultado de aplicar el esfuerzo personal, la voluntad, al desarrollo de lo que inicialmente no son más que dudosas potencialidades (Tourón, 2010).

Gagne (2009) define el término “talento” para reflejar las aptitudes que presentan una especialización creciente o las habilidades que se desarrollan como una función de la capacidad general, o inteligencia, y como fruto de experiencias educativas en la familia, en la escuela, o en la comunidad. Gagne también menciona en su modelo que existen un conjunto de factores denominados catalizadores que son los responsables de activar el talento. Los catalizadores según este autor pueden ser: ambientales, personales y la suerte. La suerte, para este autor, sería el modo de llamar a ese conjunto de circunstancias que se pueden dar o no en momentos de la vida determinando caminos de desarrollo muy diversos (Gagne, 2009).

2.3. ¿Cómo se gestiona el talento en los futuros centros de trabajo de los estudiantes?

El término, “gestión del talento” presenta diversas connotaciones para las distintas organizaciones. Para algunos es gestionar a individuos de alto-valor o “muy capaces”, mientras que para otros es cómo se maneja el talento en general (se trabaja bajo el supuesto de que toda persona tiene algo de talento que requiere ser identificado y liberado). Desde la perspectiva de la gestión del talento, las evaluaciones del desempeño tratan con dos temas importantes: el rendimiento y el potencial.

El rendimiento actual del empleado ceñido a un trabajo específico ha sido siempre la herramienta estándar que mide la productividad de un empleado. Sin embargo, la gestión del talento también busca enfocarse en el potencial del empleado, lo que implica su desempeño futuro si se fomenta el desarrollo apropiado de habilidades.

2.4. ¿Cómo se gestiona el talento en las universidades?

En el ámbito universitario, las modalidades de la gestión del talento están basadas, sobre todo, en:

- La obtención de becas por el expediente académico.
- La obtención de premios a través de los concursos de innovación o emprendeduría (Mayor, García, Beneit y García, 2015).
- La captación del talento externo, sobre todo de estudiantes sobresalientes en algún campo, ya sea deportivo o curricular.
- Las iniciativas en el terreno pedagógico están más relacionadas con programas de innovación docente que con procesos formales de gestión del talento institucionalizado dentro de las universidades.

Cardona (2010) propone un modelo de desarrollo del talento en la universidad que requiere la aceptación de varios compromisos por parte del estudiante entre los que destacan: inquietud intelectual, curiosidad por lo prospectivo, creatividad, ser asertivo y el trabajo colaborativo entre otros.

2.5. La metodología ACT como propuesta de valor

Las formas de identificar y gestionar el talento son múltiples. Los autores eligieron la realización de unos grupos de discusión y de trabajo colaborativo sobre los temas tratados y la búsqueda de contenido que

complemente los intereses de los alumnos sobre la asignatura. Para que realmente este contenido aportase calidad, era importante que el estudiante se planteara interrogantes sobre los temas tratados en la asignatura y que el mismo respondiese a estas interrogantes buscando contenidos en la red y que, además, los compartiera con sus compañeros. Por otra parte, para gestionar y desarrollar el talento a través de esta actividad, se planteó a los alumnos que autoevaluasen su talento expresado en la realización de la dinámica a través de tres capacidades que son muy valoradas en el mundo laboral y que caracterizan a los empleados y a los alumnos talentosos. Las capacidades que intervienen son:

- Aprender
- Compartir lo que se sabe
- Transformar la situación de la que parte

2.5.1. ¿Qué significado tiene Aprender para la evaluación del talento del alumno?

Es la capacidad que da sentido a su rol en la universidad y se demuestra en sus habilidades para dominar los contenidos teóricos y prácticos de la asignatura.

Los tres niveles de esta capacidad en los que se puede situar el alumno son:

- Nivel bajo: el alumno no conoce o ignora o sabe muy poco sobre los contenidos que se están tratando en la asignatura.
- Nivel medio: el alumno conoce todos los contenidos y es capaz de resolver las preguntas teóricas y prácticas que se propone en la asignatura.
- Nivel superior: el alumno conoce todos los contenidos y además es capaz de utilizar ese conocimiento en diferentes contextos, así como de enriquecer los contenidos aprendidos buscando información de manera autónoma.

2.5.2. ¿Qué significado tiene Comparte?

Los autores le denominaron Comparte porque, de algún modo, los conocimientos se consolidan cuando se defienden los puntos de vista sobre los mismos con los compañeros o cuando se explica algún aspecto de los contenidos a un compañero. Esto conlleva preparar el aprendizaje a un nivel superior, ya que en este nivel el estudiante no solo está hablando

de lo que aprendió sino que está creando una serie de asociaciones complejas sobre estos conocimientos en otros ámbitos y buscando ejemplos que ayuden a defender sus ideas. Al mismo tiempo, al compartir identifica el nivel de impacto que sus opiniones tienen en sus compañeros. Los alumnos con talento suelen crear cierto liderazgo cuando expresan sus opiniones.

En esta fase también existe cierta facilidad para el *networking* y el trabajo colaborativo, dado que, inmediatamente, en la calidad de las opiniones quedan patentes los diferentes niveles de asimilación y experiencia en el uso de los contenidos, creando de esta manera cierto posicionamiento en clase sobre el dominio que tiene cada uno sobre un tema y esto puede generar la creación de futuros grupos de trabajo.

Los tres niveles de esta capacidad son:

- Nivel bajo: no participar o participar sin explicar adecuadamente su punto de vista.
- Nivel medio: comunicar con claridad y precisión a sus compañeros y ser capaz de responder a las preguntas que se le hagan.
- Nivel superior: ser capaz de sensibilizar a sus compañeros sobre su punto de vista y generar alguna acción o conclusión conjunta generando cierto liderazgo.

2.5.3. ¿Qué significado tiene Transforma?

Se pretende que el estudiante aporte dentro del marco de sus conocimientos, habilidades y actitudes algunas ideas a dicho conocimiento, creando un bucle donde el conocimiento no solo queda como un debate anecdótico, sino donde se sacan conclusiones que pueden abrir puertas a la investigación o a futuros estudios sobre determinados aspectos de la asignatura. Esto genera construcción del conocimiento como decía De Miguel (2006) en los seminarios de trabajo y esto puede llevar a que los alumnos construyan contenido de calidad.

Transforma requiere un nivel de destrezas mucho mayor que los anteriores capacidades porque identifica lagunas y áreas de interés que puedan tener los alumnos. También pretende ser la llamada a la acción para que el alumno se responsabilice en la construcción de ese conocimiento.

Los tres niveles de esta capacidad:

- Nivel bajo: no ver ninguna utilidad a los temas tratados y solo interesarse por ellos como algo a memorizar para aprobar un examen.
- Nivel medio: plantearse preguntas sobre la utilidad de este conocimiento en ciertos ámbitos profesionales y personales.
- Nivel superior: ser capaz de plantearse preguntas y nuevas líneas de investigación sobre los temas tratados, así como una visión crítica dirigida a mejorar el conocimiento dado.

3. METODOLOGÍA

El diseño es un estudio de caso (Stake, 1998) en la aplicación de la dinámica ACT en el contexto de la clase y contenidos de la asignatura. Posteriormente se realizó un análisis cualitativo de la evolución del talento a través de un cuestionario de autoevaluación y otro de consecución de objetivos. El rol del investigador fue de observador participante.

3.1. Población

La experiencia fue realizada con 261 estudiantes de la asignatura de Psicología de Primer Grado de Enfermería de la Universidad Complutense de Madrid, durante el curso académico 2014-2015.

3.2. Objetivos de la dinámica ACT

Conseguir un sistema que ayude a crear un contenido de calidad sobre la base de los contenidos de la asignatura.

- Que el alumno evalúe su talento en la aplicación de la dinámica.
- Fomentar el *networking* y la creación de redes de apoyo mutuo para la realización de objetivos académicos y personales.

3.3. Secuencia de trabajo

Los autores presentaron el proyecto explicando los dos objetivos fundamentales, que son: desarrollar un conocimiento más profundo de la materia de la asignatura y potenciar la aplicación de su talento en dicha tarea. Para ello, al finalizar cada módulo de los contenidos del programa se implementa la Dinámica ACT.

La dinámica ACT tiene por finalidad que el alumno sea un agente activo en la búsqueda de información relevante sobre los temas tratados, que sea capaz de responder preguntas relevantes sobre la aplicabilidad de estos temas y que la resolución de las mismas sea realizada de manera grupal.

Para potenciar su talento, el alumno debe manifestar en la realización de la dinámica tres capacidades que son: Aprende, Comparte y Transforma.

Cada uno de estas tres capacidades tiene 3 niveles reflejados en la Figura 1.

	BAJO	MEDIO	ALTO	Explicación del Rendimiento
APRENDE	<ul style="list-style-type: none"> Me cuesta seguir los temas que mis compañeros están tratando. No he preparado la dinámica estudiando los contenidos. 	<ul style="list-style-type: none"> Entiendo las explicaciones de mis compañeros. Creo tener un buen nivel de preparación sobre los temas tratados en relación al de mis compañeros. 	<ul style="list-style-type: none"> Aporto información nueva al grupo. Soy capaz de buscar asociaciones entre los contenidos de clase y otros ámbitos. 	
COMPARTE	<ul style="list-style-type: none"> Casi no he participado en la dinámica. Siento que lo que digo no aporta mucho a mis compañeros. Creo que me explico de manera algo confusa. 	<ul style="list-style-type: none"> Veó que mis compañeros entienden mis explicaciones. Siento que apporto mis opiniones al grupo. 	<ul style="list-style-type: none"> Soy capaz de explicar mis ideas y de ser entendido. Influyo en el grupo con mi punto de vista. 	
TRANSFORMA	<ul style="list-style-type: none"> Siento que pierdo el tiempo. Preferiría que me digan más contenido que entra en el examen. 	<ul style="list-style-type: none"> Hay temas de la asignatura que me gustaría saber si los he entiendo bien. Realizo preguntas sobre algunas dudas teóricas sobre los temas tratados. 	<ul style="list-style-type: none"> Me planteo aplicaciones para distintos contextos donde este conocimiento es útil. Veó que apporto ideas nuevas sobre los contenidos de la asignatura y sus diversas aplicaciones. 	

Figura 1. Autoevaluación del talento

Fuente: Elaboración propia.

Para que la dinámica se realice en óptimas condiciones los autores realizan un calendario que entregan a los alumnos, también recuerdan a los alumnos, con una semana de antelación, la realización de la misma para que estos puedan revisar el contenido y preparar las cuestiones a exponer a sus compañeros.

1. Se formaron 15 grupos de 5 participantes cada uno.
2. Se proyectaron los contenidos de la asignatura que se iban a tratar y las preguntas a resolver por cada grupo.

Cada pregunta cuenta con un tiempo de 10 minutos para su resolución por parte de los grupos. Estas son:

1. ¿Qué aspectos de los contenidos del módulo consideras más útiles para tu futuro desempeño profesional?
2. ¿Qué preguntas te surgen para hacer más útiles estos contenidos de cara a tu futuro desempeño profesional?
3. ¿Qué otros aspectos integrarías en los contenidos para que estos tengan mayor utilidad?

Las conclusiones y los contenidos extraídos por los alumnos se entregan al profesor. Se dan 5 minutos para la autoevaluación del talento manifestado en la realización de la dinámica con ayuda de la ficha de autoevaluación (Figura 1).

El profesor selecciona los contenidos y conclusiones de los diferentes grupos y los cuelga en el campus virtual y solicita la participación de todos con comentarios sobre los temas expuestos con el fin de realizar un contenido de calidad a través del trabajo colaborativo.

4. ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1. Consecución de los objetivos generales

La consecución de los objetivos fue medida a través de una encuesta de 3 ítems sobre los objetivos planteados por la dinámica ACT que debían ser evaluados con valores situados del 1 al 5 según el grado de desacuerdo o acuerdo con la afirmación planteada. Las afirmaciones fueron las siguientes:

- La dinámica ACT ayuda a crear un contenido de calidad sobre la base de los contenidos de la asignatura.
- La dinámica ACT me ha sido útil para que evalúe mi talento y conozca los aspectos que debo desarrollar.
- La dinámica ACT ha fomentado el *networking* y la creación de redes de apoyo con mis compañeros para la realización de objetivos académicos y personales.

La Tabla 1 refleja las puntuaciones medias alcanzadas en las respuestas de los alumnos.

Tabla 1. Resultados de los objetivos

Objetivos específicos	Puntuación media (1-5)	Desviación estándar
Conseguir un sistema que ayude a crear un contenido de calidad sobre la base de los contenidos de la asignatura.	4,71	0,46
Autoevaluar el talento en función del impacto causado en los compañeros y conocer los aspectos a desarrollar.	3,85	0,36
Fomentar el networking y la creación de redes de apoyo mutuo para la realización de objetivos académicos y personales.	4,35	0,63

Fuente: Elaboración propia.

Estos datos reflejan en general resultados bastante altos en relación a la consecución de objetivos. El valor más alto fue otorgado a la creación de contenido de calidad complementario a la asignatura con una puntuación de 4,71 sobre 5, con una desviación de 0,46. En segunda posición se situó la capacidad de la metodología ACT de generar redes de trabajo que alcanzó el 4,35, con una desviación estándar de 0,63. La puntuación más baja fue obtenida por la percepción de la capacidad de la metodología ACT para medir el talento del alumno con una puntuación de 3,85 con una desviación estándar de 0,36.

4.2. Resultados de la autoevaluación del talento del alumno:

La Tabla 2 refleja los resultados de la autoevaluación en la capacidad Aprende en el desarrollo de la Dinámica ACT.

Estos datos muestran que el 47,12% de los estudiantes encuestados señala estar en el nivel medio, mientras que el 37,93% se sitúa en el nivel bajo y solo el 14,94% en el nivel superior.

Tabla 2. Autoevaluación de la capacidad Aprende

Niveles	Número de Alumnos	%
N 3: Superior	39	14,94
N 2: Medio	123	47,12
N 1: Bajo	99	37,93
Total	261	100

Fuente: Elaboración propia.

Si analizamos los datos según los porcentajes obtenidos en las tres capacidades, en primer lugar, para la mayoría de estudiantes encuestados, se encuentra la capacidad Aprende que ha sido valorada en un nivel medio. Este dato invita a la reflexión debido a que esta capacidad es la que más utilizan los estudiantes en el desempeño de su rol universitario. La explicación de este resultado puede ser el escaso tiempo que el alumno dedica a preparar la dinámica y buscar contenido de calidad en comparación con lo que el alumno entiende por aprender que requiere más esfuerzo y dedicación de tiempo.

La Tabla 3 refleja los resultados de la autoevaluación en la capacidad Comparte en el desarrollo de la Dinámica.

Tabla 3. Autoevaluación de la capacidad Comparte

Niveles	Número de Alumnos	%
N 3: Superior	122	46,74
N 2: Medio	87	33,33
N 1: Bajo	52	19,92
Total	261	100

Fuente: Elaboración propia.

Estos datos muestran que el 46,74% de los estudiantes encuestados se posiciona en el nivel superior, mientras que el 33,33% señala encontrarse en el nivel medio y solo el 19,92% en el nivel bajo.

Si seguimos analizando los datos según los porcentajes obtenidos en las tres capacidades, la capacidad Comparte se encuentra en el segundo lugar. Por otra parte ha sido valorada en un nivel superior. Este resultado era de esperar, dado que la misma dinámica por su forma de realización (grupo de discusión con sus compañeros) puede generar que este sea el talento que necesariamente se haya tenido que emplear más.

En último lugar, es de destacar que la capacidad Transforma fue evaluada en el nivel más bajo para un porcentaje del 40,22%, hecho que también puede deberse a la forma del desarrollo de la dinámica, que brinda poco tiempo para realizar un análisis detallado de la información que se tiene y menos aún de buscar aspectos a mejorar. En este sentido, el uso de algunas herramientas de creatividad para realizar la dinámica podría ayudar a conseguir una mejor percepción de la aplicación de esta capaci-

dad a la búsqueda de soluciones innovadoras y de mejora de los contenidos de clase.

La Tabla 4 refleja los resultados de la autoevaluación en la capacidad Transforma. Estos datos nos muestran que el 40,22% de los estudiantes encuestados se situó en el nivel bajo, mientras que el 34,86% señaló estar en el nivel superior y solo el 24,90% en el nivel medio.

Tabla 4. Autoevaluación de la capacidad Transforma

Niveles	Número de Alumnos	%
N 3: Superior	91	34,86
N 2: Medio	65	24,9
N 1: Bajo	105	40,22
Total	261	100

Fuente: Elaboración propia.

5. CONCLUSIONES FINALES

A la vista de los resultados obtenidos se puede concluir que:

La aplicación de la Dinámica ACT es un buen método para crear contenido de calidad complementario al de clase. Sería interesante hacer una evaluación más exhaustiva del contenido y de la participación de los alumnos en los foros donde este deposita. Dando un paso más, este contenido podía ser compartido en abierto a través de redes sociales como *youtube* o plataformas de curación de contenidos como *scoop.it*, *Pinterest* o *Storify* o de creación de wikis. Esto podría generar interacción con otros estudiantes y además podría analizarse el número de visitas o personas interesadas en dichos contenidos.

Se puede concluir también que la metodología puede fomentar entre los alumnos la creación de *networking* y de redes de apoyo mutuo lo que sería interesante de cara a lanzar y potenciar la tutoría entre pares y los trabajos de investigación en el pregrado. Un apoyo mayor por parte del profesorado en la participación de congresos de pregrado quizá pueda resultar de mucha utilidad. A su vez, es de consideración la participación en proyectos de emprendeduría e innovación (tan de moda en la actualidad), donde quizás la resolución de estas dudas pueda ser valorada en alguno de estos concursos.

Resulta interesante que la dinámica ACT no tenga una percepción adecuada como instrumento de evaluación del talento. Quizás, una mejor explicación sobre la definición de talento y su importancia para la vida laboral podría ayudar a mejorar esta percepción. Además, sería interesante el uso de algún instrumento de evaluación creado para ese fin como el Test de Pensamiento Creativo de Torrance (1990) y la batería de Creatividad de Guilford (1951) o el uso del instrumento con una evaluación por parte de los compañeros a través de un *feedback* 180° o 360° (Mayor y Rodríguez, 2014).

También podemos concluir que los alumnos (el 46, 74%) percibe la dinámica como buena en la capacidad de compartir conocimiento y contenidos, lo que demuestra que esta metodología de aprendizaje colaborativo, unido a la realización de proyectos o a un aprendizaje experiencial podría mejorar el aprendizaje y probablemente los resultados académicos.

Por otra parte, la capacidad de transformar el conocimiento y aportar valor queda reflejada en un nivel superior en el 34,86% de los alumnos, frente al 40% que no se percibe con esta capacidad. Quizás, esto se deba todavía a la educación muy orientada a memorizar y aprobar exámenes frente a las metodologías pedagógicas en las que el alumno es el protagonista de su conocimiento. No se descarta que en el futuro podamos mejorar estas puntuaciones reforzando más el papel activo del alumno en su aprendizaje y en su responsabilidad de contribuir a él, como un agente activo del cambio y la transformación del conocimiento y de la sociedad.

Referencias Bibliográficas

- BRUNNER, José y ELACQUA, Gregory. 2003. **Informe Capital Humano en Chile**. Editorial Universidad Adolfo Ibáñez, Escuela de Gobierno. Santiago de Chile (Chile).
- CARDONA, José. 2010. "Hacia un modelo para la gestión del talento humano en la enseñanza universitaria: Aspectos básicos". **Pampedia**. Vol. 0. No.7: 31-43. Editorial Universidad Veracruzana. Veracruz (Méjico).
- COLEMAN, James. 1988. **Social Capital in the Creation of Human Capital**. The Bknap Press of Harvard University Press. London (Reino Unido).
- DE MIGUEL, Mario. (Coord.). 2006. **Modalidades de enseñanza centradas en el desarrollo de competencias. Orientaciones para promover el cambio metodológico en el EEES**. Universidad de Oviedo. Oviedo (España).

- GAGNE, François. 2009. Building gifts into talents: Detailed overview of the DMGT 2.0, en del MACFARLANE, Bronwyn y STAMBAUGH, Tamra. (coord), **Leading change in gifted education: The festschrift of Dr. Joyce VanTassel-Baska**. Prufrock Press. Waco, Texas (Estados Unidos de América).
- GAJARDO, Manuel. 2003. “Globalización, sociedad del conocimiento y nuevas tecnologías en educación: desafíos para una mejor gestión”. **Visiones de la Educación**, vol. 3, N 0: 29-33. Universidad de Concepción. Facultad de Educación. Departamento de Ciencias de la Educación. Talca (Chile).
- GONZÁLEZ, Julia y WAGENAAR, Robert. 2006. **Tuning Educational Structures in Europe. Informe Final. Fase 2**. Editorial Universidad de Deusto. Bilbao (España). Disponible en <http://www.deusto-publicaciones.es/deusto/pdfs/tuning/tuning04.pdf> Consultado el 10.09.2015.
- GUILFORD, Joy. 1951. **Guilford Test for Creativity**. Sheridan Supply Company. California (Estados Unidos de América).
- JIMÉNEZ, Jorge. 2002. “Las tareas de la gestión escolar”. En Figueroa, Claudio y Jiménez Jorge (coords.) **Globalización, sociedad del conocimiento y nuevas tecnologías en educación: desafíos hacia una mejor gestión**. pp. 153-169. CENLADEC. Valparaíso (Chile).
- LAZO, Jesús. 1996. **La universidad al servicio de la sociedad**. Editorial Universidad Andina. Sucre (Bolivia).
- MAYOR, Iván; GARCÍA, José; BENEIT, Juan y GARCÍA, María del Carmen. 2015. “Evaluación de competencias y alineación del talento para potenciar la empleabilidad de los alumnos del magíster en adicciones”. **Los resúmenes de las ponencias de las XII jornadas internacionales de innovación universitaria de la Universidad Europea el 20 y 21 de julio de 2015**. pp 452-458. Editorial de la Universidad Europea. Madrid (España). Disponible en <http://universidadeuropea.es/myfiles/pageposts/jiu/jiiu2015/index.html>. Consultado el 12.09.2015.
- MAYOR, Iván y RODRIGUEZ, María. 2014. “Dinámica de feedback y feedforward 360° para la evaluación y desarrollo de la inteligencia emocional”. **Los resúmenes de las ponencias de las XI jornadas internacionales de innovación universitaria de la Universidad Europea el 7 y 8 de julio de 2014**. pp 478-485. Editorial de la Universidad Europea. Madrid (España). Disponible en http://universidadeuropea.es/myfiles/pageposts/jiu/jiiu2014/index.html?_ga=1.100241245.230324224.1442320651. Consultado el 12.09.2015.
- MOLINER, María. 2004. **Diccionario del uso del Español**. Editorial Gredos. Madrid (España).

- STAKE, Robert. 2007. **Investigación con estudio de casos**. Editorial Morata. Madrid (España).
- TORRANCE, Ellis. 1990. **The Torrance Tests of Creative Thinking: Norms Technical manual figural (streamlined) forms A & B**. IL:Scholastic. Testing Service, Inc. Bensenville (Estados Unidos de América).
- TOURÓN, Javier. 2010. “El desarrollo del talento y la promoción de la excelencia: exigencias de un sistema educativo mejor”. **Bordón. Revista de pedagogía**. Vol. 62. N° 3: 133-149. Editorial Sociedad Española de Pedagogía. Madrid (España).
- TREFFINGER, Donald y FELDHUSEN, John. 1996. “Talent Recognition and Development: Successor to Gifted Education”. **Journal for the Education of the Gifted**. Vol. 19. N° 2: 181-193. SAGE Publications. New York (Estados Unidos de América).
- VELA, Juan. 2000. “Educación superior. Inversión para el futuro”. **Revista Cubana de Educación Médica Superior**. Vol. 14. N° 2: 171-183. Editorial Ciencias Médicas. La Habana (Cuba).