

La gestión integral del liderazgo en los directivos de ETECSA

Lic. Aymara Urbino Sampera ¹
Dra. C Maiky Díaz Pérez ²
Dra.C. Caridad Leyva del Toro ³

RESUMEN

La Empresa de telecomunicaciones de Cuba, S.A (ETECSA) resulta vital para el desarrollo económico del país, por lo que el estudio organizacional en ella, basado en su agente fundamental de cambio (directivos) implica la búsqueda de mejores resultados. Se ha comprobado la existencia de insuficiencias en la gestión del liderazgo que limitan el desempeño individual de los directivos en esta entidad. En este estudio se propone un procedimiento que diagnostica sus competencias, formula, diseña y aplica las acciones estratégicas, para mejorar el desempeño individual de los directivos en esta empresa, de manera que se gestione de forma integral su liderazgo. Se utilizan técnicas psicológicas y herramientas ingenieriles en su desarrollo, que le da consistencia lógica y parsimonia al procedimiento utilizado.

Palabras clave: liderazgo, gestión, integral, competencias, desempeño.

The integral management of the leadership in the managers of ETECSA

ABSTRACT

The Cuban Telecommunications Company (ETECSA) is vital for the economic development of the country, so the organizational study in it, based on its fundamental agent of change (managers), implies the search for better results. It has been possible to verify the existence of insufficiencies in leadership management that limit the individual performance of managers in ETECSA. This study proposes a procedure that diagnoses their skills, formulates, designs and applies strategic actions to improve the individual performance of managers in this company, so that it is managed in an integral way. Psychological techniques and engineering tools are used in its development, which provides logical consistency and parsimony to the procedure used.

Key words: leadership, management, integral, skills, performance.

INTRODUCCIÓN

El entorno empresarial mundial cambia a un ritmo vertiginoso e impredecible, es complejo además por su multiplicidad, entrelazado tecnológica, social, geopolítica y ecológicamente. El cambio exponencial está configurando un nuevo mundo del trabajo, donde los líderes deben ver, pensar y actuar de manera diferente. Deben gestionar y trabajar más integralmente para enfrentar la disrupción y los desafíos complejos empresariales, y sociales.

¹ Especialista Cuadros. ETECSA Holguín, Cuba. aymaurbino@gmail.com

² Profesora Titular Universidad Tecnológica de la Habana. Docente de la Facultad de Psicología maikydp@gmail.com

³ Profesora Titular Universidad de Holguín, Cuba. caridadt.leyva@etecsa.cu

Cuba, se encuentra inmersa en un proyecto de informatización de la sociedad como parte de los cambios estructurales imprescindibles, para la transformación del modelo económico cubano, al ritmo que las condiciones económicas financieras lo permitan. En el contexto internacional y nacional existente se hace imprescindible contar con una estrategia de negocio a largo plazo que considere todos los factores determinantes en el logro de este objetivo, convirtiéndose la adquisición y la gestión del talento humano en un elemento clave, por lo que la función de Capital Humano está tomando un nuevo rol como diseñador de las experiencias asociadas a las personas.

Los clientes solicitan que se simplifiquen los procesos, esto significa que Capital Humano está rediseñando casi todo lo que hace, desde el reclutamiento, la gestión del desempeño, y la inducción hasta el sistema de compensación, así como la gestión del liderazgo. Por lo que gestionar es una acción integral, entendida como un proceso de trabajo y de organización en el que se coordinan diferentes miradas, perspectivas y esfuerzos, para avanzar eficazmente hacia los objetivos institucionales y que se desea que fueran adoptados de manera participativa y democrática.

De esta manera se hace necesario gestionar de manera integral el liderazgo a través de las competencias de los directivos, potenciales líderes y sucesores para evaluar el desempeño individual de ellos y el organizacional. Según Prieto-Pulido, Céspedes-Ospino, Palacios-Arrieta y Paz-Marcano (2017) afirman que el dinamismo de las organizaciones es posible, gracias a que estas cuentan con un recurso humano disponible que, a través de sus competencias, logran movilizar y mantener todo el resto de factores necesarios para la gestión de la compañía.

Un liderazgo bien ejercido es la clave para mantenerse a flote en la realidad de los diversos sistemas que desarrolla la sociedad actualmente. Además, la eficacia de las organizaciones depende de la motivación, del talento humano presente, ya que las estrategias organizacionales deben estar bien enmarcadas para desafiar los retos y a la competencia (Villamizar-Duarte y Osorio-Contreras, 2014; García-Lirios, 2019; Torres-López, Acosta-Fernández y Parra-Osorio, 2019), citado por Rivera-Porras, D., Rozo-Sánchez, A., Gutiérrez-Suárez, C., Flórez-Garay, A., Albornoz-Arias, N., Angarita-Bautista, W., ... & Rivera-Mancipe, C. F. (2020).

Por otro lado, el liderazgo en las empresas de telecomunicaciones es tratado como elemento predictivo y de valor para el logro de los objetivos, donde los directivos determinan el desempeño de la organización. Por lo que se hace necesario analizar las insuficiencias en la gestión del liderazgo unido al desempeño individual de los directivos en ETECSA. Teniendo en cuenta lo anteriormente expuesto, esta investigación persigue como objetivo General: Desarrollar un procedimiento para la gestión integral del liderazgo, que permita mejorar el desempeño individual de los directivos en ETECSA.

Metodología.

La metodología para llevar a vía de término este estudio exploratorio, es un procedimiento que requirió de una consecución de etapas y pasos que se explican a continuación:

La primera etapa, "Preparación e información", es dirigida hacia la preparación del personal, así como la comunicación a los trabajadores. La segunda etapa, "Diagnóstico" está dirigida a realizar una evaluación de las competencias de los directivos. La tercera etapa "Proyección" es donde se formulan las estrategias, que según García-Lirios, 2019; Torres-López, Acosta-Fernández y Parra-Osorio, 2019) deben estar bien enmarcadas para desafiar los retos y a la competencia y se diseñan las acciones estratégicas para gestionar integralmente el liderazgo. La cuarta etapa, "Implementación", dirigida a aplicar y valorar las acciones estratégicas.

La quinta etapa "Evaluación y mejora", está integrada por los resultados y se confecciona el plan de mejoras que corrija las desviaciones y la última etapa, siendo la seis, "Revisión y retroalimentación", se realiza una revisión del proceso y se retroalimenta a las partes interesadas para su mejora. Terminando cada paso como actividad principal se analizan los resultados de manera integral y parcial informándole a la alta dirección, para la toma de decisiones y los ajustes correspondientes.

Etapa I: Preparación del equipo de trabajo e Información.

Objetivo: Facilitar la creación de las condiciones iniciales para la realización de la investigación. Se generarán las condiciones iniciales necesarias para iniciar la investigación, que incluyen la selección, preparación del equipo de trabajo que participará en la realización del estudio; así como la información, comprensión y el compromiso de todos los trabajadores y directivos.

Paso 1: Selección y preparación del equipo de trabajo.

Para la conformación del equipo de trabajo se tiene en cuenta las competencias, conocimientos, experiencias adquiridas y compromiso con la tarea. Se proponen además consultores internos graduados de la Cátedra de Dirección Empresarial, para encontrar los principales problemas presentes en la organización, divulgarlos y hacer que estos sean aceptados.

Para determinar el número de expertos necesarios (M), se utilizará el método probabilístico, asumiendo una ley de probabilidad binomial; siendo la expresión siguiente:

$$M = \frac{p^* (1 - p)^* K}{i^2}$$

Dónde:

M: Número de expertos

p: Proporción estimada de errores de expertos

i: Nivel de precisión

K: Constante cuyo valor se asocia al nivel de confianza elegido.

Tabla .1. Valores de K más utilizados

Nivel de confianza (%)	K
99	6,6564
95	3,8416
90	2,6564

Para determinar el coeficiente de competencia de cada uno de ellos se aplicarán los pasos definidos por Hurtado de Mendoza (2003)

A los miembros del Equipo de Trabajo encargado de aplicar el procedimiento se le informa la necesidad de realizar la investigación, dando a conocer la situación problémica, los objetivos de la investigación y los diferentes roles a realizar. Por otro lado se presenta Diagrama Gantt con las actividades de cada una de las etapas, pasos, y tareas según el procedimiento con los responsables, participantes, la fecha, hora, y el lugar donde se va a sesionar.

Se establece un Plan y cronograma de preparación, a través de los cuales se capacitan mediante la realización de 4 talleres, el primer taller sobre conocimientos teóricos y prácticos sobre Liderazgo, el segundo taller sobre el procedimiento "Gestión Integral del Liderazgo para los directivos en ETECSA "GILE". El tercer taller sobre el Método General de Solución de Problemas, las técnicas y herramientas para la solución del problema planteado, así como cuarto y último taller evaluativo para la interpretación de los resultados.

Paso 2. Información.

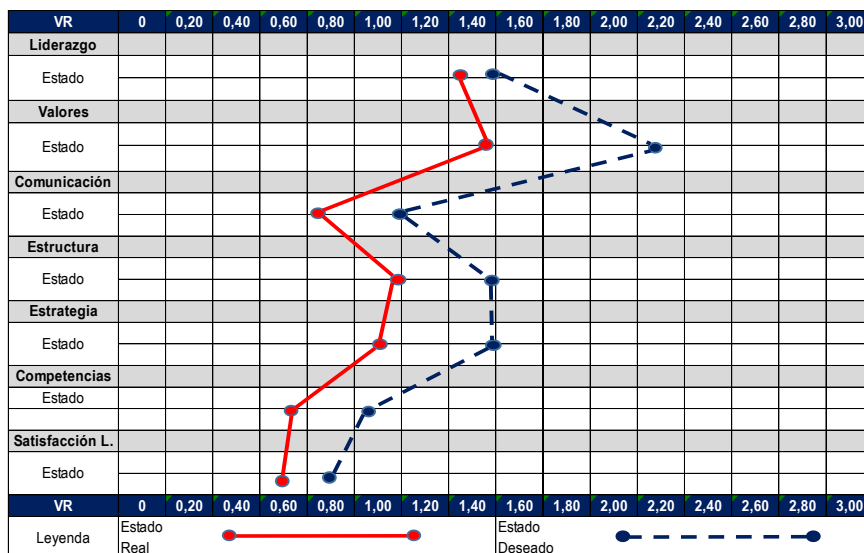
En este paso se les informa al Equipo de Trabajo, los miembros del consejo de dirección, directivos intermedios, la necesidad, el alcance, los objetivos, beneficios del estudio y de la gestión, así como las funciones de cada parte, estableciendo compromiso, para realizar el trabajo. Se le informa de igual manera a todos los trabajadores a través del Seminario "Señal" para lograr mayor compromiso y colaboración con el proyecto.

Etapas II: Diagnóstico

Objetivo: Realizar una evaluación de las competencias de los directivos.

Paso 3: Diagnóstico de los directivos

En este paso se tuvo como referencia el Diagnóstico de la cultura organizacional, en la División Territorial de ETECSA Holguín. Universidad de Holguín, Holguín, Cuba Reyes-Ramírez, L. A., Vilariño, C. M. C., Toro, C. L. d., y Ledea, B. A. (2019) para conocer el comportamiento del liderazgo en los directivos, así como el resultado del Liderazgo en el diagnóstico de la tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas Luis Arnolis Reyes Ramírez (2021), el cual en su figura 3.4 Perfil de componentes estratégicos de la CO expone que el componente liderazgo arrojó resultados superiores en el proceso evaluativo en comparación con el resto de los componentes. No obstante, necesita aumentar su desempeño.



En esta etapa cada directivo se realiza un autodiagnóstico sobre sus competencias directivas, con sus correspondientes indicadores, las cuales fueron declaradas y aprobadas por la Empresa, como parte de un diagnóstico desde un enfoque prospectivo en el 2017 y las competencias emocionales, (5), propuestas por el equipo de Equipo de Trabajo a través del Método de Experto como parte del diagnóstico de la situación actual donde se evidencia que no se tuvo en cuenta las competencias emocionales en el diagnóstico de la empresa.

Se realiza la evaluación de las competencias a través del sistema informático empresarial Eval-CD, el cual evalúa 10 competencias directivas, 23 indicadores, 128 descriptivos asociados, evalúa el comportamiento a través de 4 niveles con puntaje (entrada, desarrollo, avanzado y experto). El mismo provee reporte, identifica las brechas que existen entre las competencias adquiridas con las competencias deseadas o requeridas. Se realiza una nivelación o alineación con las competencias directivas y emocionales para determinar si cubren su totalidad. Por otro lado se realiza un análisis integral de los Indicadores de la Evaluación del desempeño para los directivos. Se revisan éstos, con los Diagnósticos de Necesidad de Aprendizaje (DNA) y con el Plan de Preparación Individual (PPI) para determinar si es que existe relación entre ellos.

Paso 4. Diagnóstico de los potenciales sucesores

Se identifican los jóvenes menores de 40 años con potencialidades de dirección y liderazgo, a través de entrevistas semiestructuradas a los directivos que los evalúan, y la técnica de la observación con ellos para ver disposición, y potencialidades, competencias.

Etapa III: Proyección

Objetivo: Formular las estrategias y diseñar las acciones estratégicas para gestionar integralmente el liderazgo. Según (Codina-Jiménez, 2017) la proyección es la influencia que debe tener el líder para que venda sus ideas, logrando así, la aceptación y apoyo de los demás, en sus decisiones, por parte de directivos y jóvenes. Trazar las acciones para la implementación.

Paso 5. Formulación de las estrategias.

Para la formulación de las estrategias, se deben tener en cuenta los siguientes elementos:

- Revisión de los resultados obtenidos en las etapas y pasos anteriores

- Resultado del proceso de interrelación de las etapas y pasos anteriores:
- Revisión de los resultados de la concordancia o nivelación de la evaluación del desempeño de los directivos, con las competencias directivas y emocionales.
- El resultado del diagnóstico
- Formulación de las estrategias y el plan de medidas según los factores críticos. Se debe incluir por cada medida las fechas de cumplimiento y control, responsabilidades correspondientes y recursos necesarios.

Se actualiza el perfil del directivo deseado, teniendo en cuenta las competencias directivas aprobadas y la incorporación de las competencias emocionales validadas por el equipo de trabajo. Estas se alinean a través de una matriz de relación con los indicadores de desempeño.

Paso 6. Diseño de las acciones estratégicas.

Se diseñan las acciones necesarias para la puesta en práctica de las estrategias.

Se confecciona el plan de acción con cada una de las estrategias, las acciones estratégicas con sus responsables, fecha de cumplimiento, y recursos a utilizar

Se presenta en el Consejo de Dirección y la Comisión de Cuadros la propuesta del Plan de Acción para la aplicación de las estrategias para su aprobación. Se selecciona a un miembro del equipo de trabajo para la realización de la tarea. Se expondrá el alcance de las estrategias. Se efectuarán las modificaciones o adecuaciones necesarias.

Etapa IV: Implementación

Objetivo: Aplicar las acciones estratégicas y a integrar los resultados.

Paso 7. Aplicación de las acciones estratégicas.

Se garantizan todos los recursos necesarios para la aplicación de las acciones estratégicas. Se preparan los responsables de su ejecución derivadas del Plan de acción. Se auto preparan los Instructores internos en las temáticas del Programa de Formación y Desarrollo Profesional, viendo que “la formación es una inversión y no un costo”, según Cuesta 2021. Forman parte del claustro de profesores doctores en ciencias de la Universidad de Holguín, como parte de proyecto Vinculación Universidad-Empresa que se desarrolla en el país.

Se ejecuta el programa el cual contiene temáticas de impacto tales como: Las temáticas son las siguientes: Cultura y Comportamiento Organizacional, Gestión Empresarial: Proyección Estratégica, gestión por objetivos y valores. Inteligencia Emocional. (Autoconciencia, autoconocimiento, autocontrol, automotivación, empatía, habilidades sociales)., Herramientas de Coaching y Mentoring. Feedback 360 grados. PNL. Gestión de Liderazgo y Liderazgo Digital. Gestión del Talento, Motivación y Clima Laboral. Comunicación y Trabajo en Grupo. Manejo de conflictos y negociación. Competencias y habilidades directivas. Competencias emocionales, capacidad de análisis y Gestión por procesos. Transformación Digital.

Contiene además las temáticas de Método General de Solución de Problemas y Toma de Decisiones. Técnicas y herramienta para la solución de problemas. Innovación, creatividad, agilidad. Ciclo Directivo y gestión del cambio. Empoderamiento. Delegación y optimización del tiempo. Sistema de Gestión Integral de la calidad. Cuadro de Mando Integral. Convergencia Tecnológica y comercial. Modelo de Gestión de Capital Humano. Presupuesto y Plan de la

Economía. Gestión estratégica Integrada a la Comunicación Social. Eficacia y Eficiencia. Productividad y Competitividad. Orientación al Resultado. Orientación al cliente. Taller sobre Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente. Proyecto Vida. Gestión de Riesgos. Bienestar Laboral y Compromiso.

Se ejecuta el Programa de Entrenamiento y/ o Rotación de los directivos y potenciales sucesores. Se lleva a cabo el Programa de Simulación, y Resolución de Problemas con ejercicios profesionales y juegos de roles.

- ✓ Ejercicios sobre competencias emocionales: autoconocimiento, percepción del otro y Caracterización Empresarial) (Debilidades y Fortalezas). (Ejercicios 1,2,3) Autoconciencia: Práctica Mindfulness o Atención Completa.(Ejercicio 4)
- ✓ Ejercicios de Mejora. (Acciones para mejorar, cómo lo harías) (Ejercicio 5).
- ✓ Ejercicios de Dinámicas Grupales: Cohesión de Equipos estableciendo Juegos de roles durante las reuniones. (Gestión participativa) (Ejercicio 6)
- ✓ Ejercicios de Delegación de Funciones. (Ejercicio 7)
- ✓ Ejercicios de Enfrentamiento de conflictos. (Ejercicio 8)
- ✓ Ejercicios de Caso de estudio para resolución de problemas. (Ejercicio 9)
- ✓ Ejercicio de Presentación (Ejercicio 10)
- ✓ Ejercicio de Bandeja de Entrada (In basket) (Ejercicio 11)

Se confecciona un plan de comunicación, “aliado estratégico para las organizaciones, según Gonzales Mauricio, Angela Valeria (2018), para divulgar las acciones estratégicas a todos los directivos, jóvenes y trabajadores. Se publica en el Semanario “Señal” el alcance, la importancia de fomentar el compromiso, la participación activa y las acciones que se van ejecutando.

Paso 8. Valoración de los resultados de las acciones estratégicas

Una vez aplicadas las acciones estrategias se valora de forma cualitativa y cuantitativa. Para la valoración cualitativa se evalúa cómo se desarrolló la aplicación de las acciones estratégicas. Para la valoración cuantitativa, cada acción se calificará del 1 al 5 atendiendo al criterio: 1- No cumplida, 2- Pendiente, 3- En proceso con retraso, 4- En proceso avanzado y 5- Cumplida.

Las estrategias son valoradas a través del promedio de la puntuación de las acciones y la evaluación se efectuará mediante la escala.

Tabla 1.

Escala evaluativa para la valoración de estrategias.

Resultado	Estado	Evaluación
$4 \leq x \leq 5$	Excelente (E)	Cumplimiento total de los objetivos con un amplio margen positivo con respecto a su fecha de cumplimiento y manejo eficiente de los recursos.
$3 \leq x < 4$	Medio (Me)	Cumplimiento parcial de los objetivos propuestos con manejo de los recursos y cumplimiento en fecha.
$2 \leq x < 3$	Regular (R)	Cumplimiento parcial de los objetivos, algunos fuera de la fecha prevista, con dificultades en el manejo de recursos.
$1 \leq x < 2$	Mal (M)	No se cumplieron la mayoría de los objetivos ni en las fechas previstas, con un manejo deficiente de los recursos, afectando los procesos.

Si los resultados fuesen negativos se reformulan las estrategias o se realizan los ajustes requeridos. En este paso es importante tener en cuenta la retroalimentación, necesaria como mecanismo de control y seguimiento.

Etapa V: Evaluación y Mejora

Objetivo: Evaluar la transformación del liderazgo en los directivos, y jóvenes, luego de implementadas las acciones estratégicas o la transformación o desarrollo de las competencias directivas y emocionales.

Paso 9. Impacto Evaluación del desempeño. Integración de los resultados

Se realizará una evaluación de los resultados obtenidos con la aplicación de las acciones, a través de la reevaluación de las competencias en el Sistema Eval-CD. Se propondrá un plan de mejora para corregir las desviaciones negativas que utilizará como retroalimentación al procedimiento.

Paso 10. Plan de Mejora

Se definen acciones y responsables que posibiliten cumplir con las metas trazadas, de forma que se integren a las definidas en la estrategia organizacional. La reevaluación continua de las metas y las acciones implementadas en correspondencia con los resultados observados, se convierte en un ciclo que posibilita la mejora continua. Se confeccionará un plan en el cual quedará reflejada la relación entre soluciones seleccionadas, responsables encargados de velar por la aplicación, el cumplimiento y el control de las soluciones; el período de tiempo en el cual se aplicarán y controlarán las medidas y los recursos necesarios para su cumplimiento y control.

Etapa VI: Revisión y retroalimentación

Objetivo: Revisar y retroalimentar el proceso para la toma de decisiones

Paso 11. Revisión

Se revisa todo el proceso para verificar las posibles desviaciones, teniendo en cuenta que el proceso es iterativo. Se realiza la revisión de todos los indicadores analizados en la evaluación del desempeño que se compara con los resultados anteriores

Paso 12. Retroalimentación

Se retroalimenta a la máxima dirección sobre el resultado del proceso, con el objetivo trazar nuevas estrategias para la preparación de la evaluación del desempeño de los directivos y potenciales sucesores.

Discusión

La construcción de un procedimiento para gestionar el liderazgo, resulta de vital importancia para el desarrollo y formación de los directivos y potenciales sucesores en ETECSA. Este estudio representa una novedad teniendo en cuenta que hasta el momento de su aplicación no existía un procedimiento que lograra integrar las competencias, tanto directivas como emocionales, tan necesarias en el rol de dirección. Por otro lado, es una herramienta que permitirá diagnosticar, seleccionar, evaluar, desarrollar y formar dichas competencias para lograr un desempeño individual efectivo de los directivos en ETECSA.

En este procedimiento se tiene en cuenta las competencias directivas aprobadas por la empresa y se identifican competencias emocionales que con la integración de ambas se logra gestionar el liderazgo en los directivos y potenciales sucesores.

En ETECSA se han realizado varios estudios sobre la cultura organizacional, donde está implícito el tema del liderazgo, pero no desde el enfoque integrador de las competencias directivas con las emocionales.

Existen tesis en Cuba sobre procedimientos para diagnosticar el liderazgo, pero no para gestionarlo como a través de etapas y pasos estrechamente relacionados entre sí.

El procedimiento diseñado cumple con un conjunto de principios y características que permiten obtener el resultado esperado. Los principios en los que se basa el procedimiento son los siguientes:

- Consistencia lógica: por su interrelación de aspectos, consistencia interna; estructura y secuencia lógica,
- costo-beneficio: potencialidad de aplicación con un presupuesto razonable y obtención de utilidades de diversas índoles y valor para la organización;
- Sistemática: garantiza el control y vigilancia sistemática sobre el proceso de mejora, propicia la retroinformación necesaria para la mejora continua;
- Integrador: permite ver las etapas y pasos como un todo, con estrecha relación lógica metodológica;
- Participativo: su aplicación, en cada una de las etapas y pasos implica la colaboración de los directivos, jóvenes, equipo de trabajo de la organización para la consecución de su objetivo;
- Flexible: se adapta a los nuevos cambios de la organización y sus colaboradores, propicia la retroalimentación necesaria para la mejora continua.
- Impacto: las acciones derivadas de su aplicación, influyen de forma significativa en los restantes subsistemas de gestión empresarial y su entorno su aplicación originará beneficios a la organización en general.

CONCLUSIONES

Se elaboró un procedimiento para la gestión integral del liderazgo en los directivos y potenciales sucesores de ETECSA al reflejar etapas y pasos lógicos en función de formar y desarrollar las competencias directivas y emocionales para el logro de los objetivos empresariales. Dentro del procedimiento diseñado se incluyen las competencias emocionales, las cuales resultan elementos necesarios y constituyen uno de los aportes de la presente investigación. La aplicación del procedimiento permita mejorar el desempeño individual de los directivos y potenciales sucesores en ETECSA.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Prieto-Pulido, R., Céspedes-Ospino, J., Palacios-Arrieta, A., y Paz-Marcano, A. (2017). Competencias de liderazgo en Ediles del Concejo Municipal en las Alcaldías de la Guajira-Colombia.

- Villamizar-Duarte, E. y Osorio-Contreras, J. (2014). Estética e identidad corporativa. *AiBi revista de investigación, administración e ingeniería*, 2(2), 50-55. Recuperado a partir de <https://revistas.udes.edu.co/aibi/article/view/524>
- García-Lirios, C. (2019). Inteligencias y sabidurías organizacionales: Redes de conocimiento en torno al aprendizaje de la complejidad. *Psicogente*, 22(41), 1-28. Recuperado de: <https://doi.org/10.17081/psico.22.41.3304>.
- Torres-López, T., Acosta-Fernández, M. y Parra-Osorio, L. (2019). Dimensiones culturales del empleo y desempleo de jóvenes universitarios de Cali, Colombia. *Psicogente*, 22(41), 1-23. Recuperado de: <https://doi.org/10.17081/psico.22.41.3306>.
- Reyes-Ramírez, L. A. ., Leyva Del Toro, C., Vilariño-Corella, C. M. ., & Pérez-Campdesuñer, R. . (2022). Componentes estratégicos y mecanismos para dinamizar la cultura organizacional en telecomunicaciones. *Ingeniería Industrial*, 43(2), 1–9. Recuperado a partir de <https://rii.cujae.edu.cu/index.php/revistaind/article/view/1158>
- Reyes Ramírez, L. A., Vilariño Corella, C. M., Leyva Del Toro, C., & Vega de la Cruz, L. O. (2022). Procedimiento para la dinamización de la cultura organizacional en ETECSA. *Revista Universidad y Sociedad*, 14(S1), 622-634.
- Codina Jiménez, A. (2017). Enfoques contemporáneos en los estudios sobre liderazgo. *Cofin Habana*, 11(1), 1-12.
- Gonzales Mauricio, A. V. (2018). Plan de comunicación estratégico para el lanzamiento y posicionamiento de la marca Awana (trabajo de suficiencia profesional para optar el título profesional de Licenciado en Comunicación). Universidad de Lima.
- Machado Ramírez, E. F., & Montes de Oca Recio, N. (2020). Competencias, currículo y aprendizaje en la universidad. Examen de los conceptos previos y configuración de una nueva definición. *Transformación*, 16(3), 405-434.
- Rivera-Porras, D., Rozo-Sánchez, A., Gutiérrez-Suárez, C., Flórez-Garay, A., Albornoz-Arias, N., Angarita-Bautista, W., ... & Rivera-Mancipe, C. F. (2020). El liderazgo en el desarrollo y la gestión de las organizaciones.