

EVALUACIÓN 360°: UNA VENTANA AL LIDERAZGO.

Juan David Rojas Ortiz ¹

Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium

Resumen

Las organizaciones se encuentran en una época la cual les exige cambios oportunos y óptimos en el manejo de la gestión humana, es por esto que, las evaluaciones por competencias deben encontrarse dentro de su modelo de evaluación al personal. No obstante, para este artículo, es la evaluación 360° la herramienta indicada para evaluar competencias. Así pues, mediante esta valoración se determinará el liderazgo que puede ofrecer una persona según su cargo. Para esto, autores como Allen, Chavienato y el seminario de Gestión del Talento serán transversales a lo largo de él.

Palabras clave: evaluación, liderazgo, psicología organizacional.

Abstract

Organizations are in an era that requires timely and optimal changes in the management of human management, which is why competency assessments must be within their staff evaluation model. However, for this article, the 360 ° evaluation is the indicated tool to evaluate competencies. Thus, this assessment will determine the leadership that a person can offer according to their position. For this, authors such as Allen, Chavienato and the Talent Management seminar will be transversal throughout it.

Keywords: evaluation, leadership, organizational psychology.

¹ Estudiante del programa de Psicología. Este artículo de reflexión se elabora como opción de grado en el marco de desarrollo de la modalidad Pasantía Internacional “Talento Humano” dentro del convenio académico entre la Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium (Cali Colombia), con la Universidad QLU Quality Leadership University (Panamá). Contacto: juanrojas.dr16@gmail.com

1. Introducción

En la actualidad, las organizaciones se encuentran sumergidas en un mercado agresivo y volátil que exige de ellas constante perfección de habilidades que permitan alcanzar y posicionarse de manera estable a través del tiempo. Existen perturbaciones internas creadas por fluctuaciones externas, ejemplo de ello es el desequilibrio provocado por las variaciones económicas a causa de un fenómeno específico (Ej.: la inflación). Los cambios gubernamentales, la variación económica, innovaciones tecnológicas, tendencias sociopolíticas, entre otros acontecimientos pos modernos mencionaban Useche y Queipo (2005); son sucesos que constantemente se actualizan y modifican el espacio contextual del mercado donde se movilizan las organizaciones. Crean y alteran las reglas de juego bajo las cuales competirán entre ellas. Los beneficios de aprender a movilizarse dentro de los cambios es una habilidad que las organizaciones están comenzando a implementar.

El entorno competitivo demanda marcas, tendencias y acontecimientos que exige a las organizaciones, un crítico que

las guíen en la toma de decisiones pertinentes. La creación, perfección e implementación de las cualidades innatas del personal aumenta las posibilidades de enfrentar y encontrar el éxito de la permanencia productiva. El rastreo de la evolución de las actividades productivas, como la asignación estratégica de recursos, dinamiza las capacidades existentes de los dominios de la organización, pero no son suficientes para brindar un panorama que permita solventar por completo todas las dificultades y amenazas a las cuales se enfrente.

La dirección centrada en la mejora del componente humano desarrolla resultados favorables al establecer claves de funcionamiento que facilita la interacción interna de las instituciones. Por ende, el brindarles condiciones a los empleados de carácter humanos desarrollará mayor eficacia. En palabras de Grijalva (2010):

Si bien la empresa y el empresario no están directamente relacionados ni tienen responsabilidad directa con el plano familiar de sus miembros y colaboradores, es importante la capacitación y la educación, el compartir valores que ayuden a las personas a tener una conciencia de sus prioridades a nivel

personal y familiar. Una empresa se podrá considerar exitosa solamente cuando las personas que trabajan en ella tengan vidas exitosas (Grijalva, 2010, p. 130).

Las estrategias a base del impulso de talento innato de los colaboradores, al ser potencializado, desarrolla componentes necesarios para cumplir los objetivos empresariales precisos, que le permitan lograr eficientes movimientos en el mercado, los cuales, son más seguros y beneficiosos si son implementados por personas con gestión y trabajo activo en sus conocimientos, Pico (2016).

Por otra parte, posibilita, además, movimientos organizacionales más armónicos con los propósitos, objetivos y metas ya existentes en las mismas compañías. Y en especial, articula la posibilidad de establecer un acuerdo de confianza entre la dirección y los colaboradores que motive la eficiencia de los recursos junto a una relación más cercana.

La capacitación del talento humano de las organizaciones es imperativa si las empresas desean desarrollarse para permanecer y competir. Parte del éxito de las grandes empresas multinacionales, está

influenciado por el desarrollo de sus capacidades adaptativas y a estrategias innovadoras basadas en el autoconocimiento. Por esto, la identificación de las características del personal junto al nivel de desempeño permite reconocer las ventajas en áreas de oportunidad brindando un panorama que permita solventar las dificultades y amenazas manifiestas a través de ajustes oportunos. La información es entonces una ventaja en el entorno competitivo.

Es por tanto importante contar con métodos de retroalimentación que permita de manera adecuada reunir la información vital para la toma de decisiones. Por ende, la elección del método influiría directamente en la calidad y utilidad de la información. A la luz de Capuano (2004) los instrumentos de evaluación de desempeño son herramientas de gestión de recursos vitales para la organización pues permiten conocer de manera más detallada la calidad del componente humano, sus características particulares y su potencial. Un análisis de desempeño también mide el porcentaje de los logros de los objetivos propuestos para complementar la toma objetiva de decisiones administrativas.

La máxima optimización solo puede ser lograda con la identificación de potencialidades del capital humano, junto a una dirección basada en el consenso e información fluida y constructiva de la empresa. Es necesario que dicho modelo se ajuste a la filosofía de negocios y su cultura organizacional, para que la información de control pueda ser enriquecedora y el ejercicio alcance su objetivo de forma más eficiente. De ésta manera, la información de las necesidades empresariales fluye de manera más dinámica, permitiendo observar la variedad de intereses, objetivos y propósitos de los colaboradores y los empresariales.

Existen múltiples escalas de medición que facilitan la forma de recolección de datos, como lo son las escalas de valoración del empleado, que otorga una calificación dentro de una escala numérica en una delimitada serie de criterios y competencias esperadas, adicionalmente, cuenta con métricas de estandarización la cual facilita la comparación de poblaciones (García, 1989). A pesar de su fácil implementación y versatilidad proporcionan información limitada y generalizada, dejando escapar situaciones singulares y específicas que pueden ser

ventajosas para la organización. Para disuadir la pérdida de información a través de la estandarización, una herramienta efectiva es el método de evaluación de 360 grados.

De acuerdo a lo anterior, se hablará entonces, en primer lugar, sobre la evaluación 360° y como contribuirá en el desarrollo del potencial de una empresa gracias a las competencias en caminadas al liderazgo de sus empleados. Después, se abordará el liderazgo como base imperativa de las estructuras organizacionales. Para así, en último momento, determinar a la evaluación 360° como un camino al liderazgo en pro del desarrollo competente de una empresa.

2. Evaluación 360° como herramienta.

Chiavenato (2000) plantea que la evaluación por desempeño puede traer beneficios a corto y largo plazo, si es desarrollada de una eficiente y eficaz. Es por esto que, de acuerdo a Alles (2006) este sistema es un procedimiento de evaluación de desempeño sofisticado implementado por las grandes compañías “Donde la empresa u organización le proporciona a su personal una herramienta

de autodesarrollo” (pp. 145) puesto que el proceso concluye luego de que el trabajador pueda incorporar en la comprensión del alcance y los resultados de la evaluación recibida. Casallas (2016) menciona que este consiste en la evaluación de cada colaborador por todo su entorno, es decir, jefes, subordinados y pares, pudiéndose incluir los proveedores y/o clientes. Su interés está en cubrir el mayor número de evaluadores para garantizar la fiabilidad del sistema (Toro, 2004). Su estructura y propósito se encuentra basado en poder proveer un marco rico y completo del rendimiento de las personas dentro de la organización. Para ilustrar esto de una mejor forma, Alles (2006) brinda un cuadro esquemático de la evaluación:

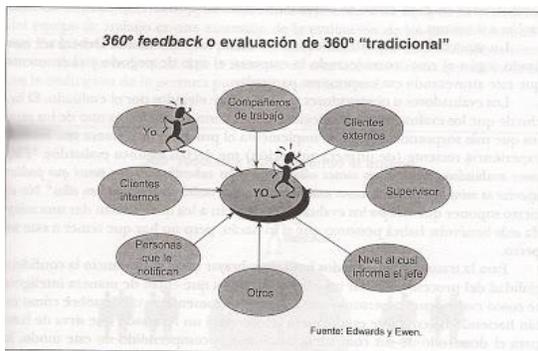


Figura 1. Esquema de evaluación 360°

Esta forma novedosa de implementar la valoración de desempeño promueve en los trabajadores la asimilación de sus conductas, que de manera más responsable

se preocupan por su influencia en los otros. En las evaluaciones tradicionales, suelen implementarse alternativas y mejoras basadas en planes de desarrollo incompletos ya que se toman en consideración una sola fuente, la del jefe, siendo ésta naturalmente limitada y sesgada. Por el contrario, el modelo de evaluación 360° grados procura la satisfacción de necesidades y expectativas tanto de asociados internos como externos al no limitar su alcance al jefe directo (Jiménez, González, Hernández, 2010).

Su implementación consiste en la participación de un grupo de personas que valora a otra con base en una serie de ítems o factores conceptuales previamente definidos, como lo es en el marco de este texto, el liderazgo el cual puede ser observable en el comportamiento diario del desarrollo de las actividades laborales.

El proceso de evaluación es breve, sencillo y su implementación no se encuentra limitada por el tamaño o tipo de la organización y sus beneficios, ante una buena ejecución, pueden ser obtenidos de manera casi inmediata. Dado que, por ejemplo, la propia elección de los evaluadores por parte de los evaluados, brinda una tranquilidad y confidencialidad

en el proceso, los cuales, a su vez, reproducen y apoyan de forma honesta y comprometida el desarrollo y enriquecimiento de la prueba. El proceso consta de siete pasos que realizados con basta minuciosidad brinda claridad en el panorama interno de la organización.

El primer paso consta de la definición de las competencias críticas específicas de la organización de acuerdo al puesto correspondiente, estas deben ser escasas y muy bien definidas, también debe existir una generalidad en el sistema de evaluación, presentando los mismos factores y/o competencias a evaluar. Se fijan los objetivos y las posibilidades de aplicación que serán abordados.

A continuación, como segundo paso, es el diseño de la herramienta o instrumento, donde se depositarán las descripciones formales del puesto de trabajo, el cómo se realizará y de qué manera será comunicado a la organización. Luego, viene la elección del personal que intervendrán como evaluadores: superiores, pares, y colaboradores, clientes de otras áreas e incluso proveedores. Lo destacable es el anonimato de las evaluaciones y como se ha mencionado anteriormente, la elección de los evaluadores por el evaluado.

Pasos siguientes son: el lanzamiento del proceso, donde la evaluación con los interesados es realizada y luego el procesamiento de los datos, donde se contrasta junto a los múltiples puntos de vista de las demás evaluaciones. Se debe contar con un consultor externo que esté dispuesto a preservar la confidencialidad de la información.

Más adelante, se continúa con la comunicación de los resultados a los interesados. Su comunicación puede ser a la luz de un factor específico o un diagnóstico general. Y finalmente en el informe sólo será entregado al interesado y contiene el grado de desarrollo de las habilidades del evaluado.

Un buen método de evaluación brindará información completa y detallada del panorama organizacional aludiendo directamente a la validez del instrumento (Brutus, Gorriti, 2005); que con ayuda de una retroalimentación elimina errores como el sesgo del proceso de evaluación, aporta así una mejora a la forma en la identificación del nivel de desempeño como también propondrá guía en que cualidades priman dentro de su cultura organizacional y cuáles deben ser mejoradas.

Generalmente suele estar compuesto para la identificación de una cualidad específica, una de la más característica e importante en su pronta identificación es el liderazgo. De manera habitual, se encuentra comprometido con otras preguntas que permiten identificar el perfil de competencias y el tipo de cultura organizacional.

3. El liderazgo: base imperativa organizacional

Esta competencia, definida como “la capacidad de promover la eficacia del equipo al delegar la responsabilidad y supervisar, de transmitir al equipo los valores y visión del negocio y ser el receptor de la confianza del grupo, ser modelo a seguir” (Alles, 2006, p. 38). Es vital para el crecimiento y permanencia de la organización, ya que su función es el mediador entre las capacidades personales del componente de las organizaciones y la administración y gestión del capital financiero, el liderazgo organizacional implica procesos y resultados que contribuyen al desarrollo y logro del propósito organizacional Zaccaro & Klimoski (2001). Por esto, la persona debe cumplir con ciertas características que, de acuerdo a la teoría de los rasgos, según De

Yau (2019) esta teoría supone que las personas heredan rasgos y cualidades que las hacen más adecuadas para el liderazgo.

Es el componente creativo, de relación, comunicación y toma de decisiones del cual depende la organización. Es la influencia personal y poder del líder lo que les brinda cohesión a las potencialidades del equipo, pues interpreta los intereses de los colaboradores y los alinea a favor del cumplimiento de los objetivos propuestos, buscando siempre el equilibrio entre los dos polos Gómez (2008). De tal forma:

Un líder deberá invertir entonces gran parte de su tiempo en acompañar a su gente, en enseñar, en comprometer, para que sus ideales sean los de todos los miembros de la organización Horikian (2017), así los ideales de los trabajadores y los suyos sean debatidos y asumidos como propios, por eso el pleno de los trabajadores, en la medida de lo posible, debe estar enterado de la circunstancia de la compañía y de sus planes estratégicos (Cabrales, 2005, p. 156).

La interpretación de las evaluaciones de desempeño es una de las herramientas que le permiten conocer a profundidad las características de la organización,

brindándole un panorama más detallado de las posibilidades y ventajas que posee de acuerdo a los recursos humanos y financieros. La concentración de poder en el líder permite la optimización de los recursos al implementar una distribución más minuciosa, tanto de insumos como en tareas y responsabilidades. De él depende la armonía entre ambas para su satisfactoria cohesión.

Brooke (2004) sugirió que la clave del liderazgo es comunicar valores y tomar medidas dentro de la relación líder-empleados. Logrando de esta manera, conocer el clima organizacional para proporcionar una retroalimentación “permitiendo producir intervenciones o cambios planificados que modifiquen actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura y los sistemas de la organización” (González y González, 2010, párr 2).

Desde otra perspectiva, el modelo Sun Tsu según Fernández (2002) tiene cuatro pilares fundamentales: unidad de propósito, conocimiento del entorno, liderazgo competente y organización eficaz. Donde la primera, obedece a un pensamiento colectivo con el líder. La segunda, el líder debe explorar la

organización desde un enfoque interno como externo. La tercera, obedece a las cualidades y debilidades de un líder (véase la figura 2). La cuarta, y no menos indispensable, refiere a la eficacia; donde la comunicación fluida, control adecuado, la asignación eficaz de recursos y contar con personal competente son un papel fundamental que debe tener en cuenta todo líder.

Cualidades del líder	
Virtudes que deben cultivarse	Defectos que deben evitarse
Integridad	Imprudencia
Benevolencia	Falta de autoconfianza
Disciplina	Irascibilidad
Coraje	Sensibilidad ante las críticas
Sabiduría	Blandura de corazón

Figura 2. Cualidades del líder.

A modo de cierre, el liderazgo es vital para las supervivencia de las organizaciones, y éste debe estar acompañado de un vasto conocimiento de la organización que dirige, el mecanismo de evaluación 360° es un método de recolección que de manera adecuada, directa y versátil permite conocer las ventajas, áreas de oportunidad potencial (Alles, 2015) con la información adecuada, la armonización de los factores a través de la potencialización del talento humano de las organizaciones de manera

estratégica se garantiza una permanencia en el mercado de forma más estable, por más tiempo.

4. 360°, camino al liderazgo.

Ahora bien, para encaminar este escrito hacia su objetivo principal es menester traer a colación el paso a paso de la construcción de una evaluación 360 grado dirigida a desarrollar y valorar el liderazgo de los empleados en una organización. Para Alles (2006), esta prueba de desempeño debe hacerse en relación con el puesto, de esta forma las competencias deben ser requeridas por el puesto.

En un primer momento, es necesario la definición de las competencias tanto cardinales como específicas. Para Garmendia (2015) un líder empresarial debe cumplir con tres competencias básicas: habilidades técnicas, habilidades humanas y habilidades conceptuales. De la misma manera, Gorrochotegui (2007) plantea tres habilidades, llamadas talentos: talento estratégico, talento ejecutivo y el talento de liderazgo personal. Donde cada uno de estos refleja sus propias competencias:

Así, para el talento estratégico es necesario desarrollar competencias de negocio, las

cuales están dirigidas a lograr mayor valor económico para la empresa (por ejemplo: conocimiento del sector, negociación de recursos, trato con clientes, etc.). El talento ejecutivo requiere de competencias interpersonales, orientadas a lograr relaciones interpersonales efectivas (por ejemplo: comunicación, trabajo en equipo, delegación, etc.). Por último, el talento de liderazgo personal que se configura gracias al desarrollo de competencias personales, las cuales tienen como misión lograr el “autoliderazgo”, y que promueven la profesionalidad y ejemplaridad del directivo. (Gorrochotegui, 2007, p. 92).

Una vez determinadas las competencias transversales para acordar un líder empresarial, se realiza el soporte del proceso, que tiene que ver directamente con el cuestionario y la formulación de la evaluación 360°. Para Lupano (s.f.) los escenarios simulados o assesmen center son una ventaja como evaluación pues consisten en la presentación de escenarios que por lo general reflejan tareas concretas o situacionales que una persona debe hacer en una situación real. “Por ej. Para seleccionar los mejores líderes se les pueden dar tareas que demanden habilidades de conducción y se evalúa la

efectividad con las que resuelven”. (Lupano, s.f., 115).

Como siguiente paso, se realiza la selección del personal que serán los evaluadores: “Superior, pares, colaboradores, clientes internos de otras áreas, clientes y proveedores externos. Estos últimos pueden incluirse o no. Es importante recalcar que estas evaluaciones son anónimas y que las mismas son elegidas por el evaluado” (Alles, 2006, p. 146). Por consiguiente, viene el lanzamiento del proceso de evaluación para aquellos interesados y los evaluadores como tal. En este caso, aunque algunas empresas seleccionen a determinadas personas para realizar la evaluación, en este apartado se propone realizarlo a toda la empresa o empleados con un cargo donde ejerza cierto liderazgo, esta postura se da a partir de lo propuesto en Quality Leadership University, QLU (2019), donde se habló de las teorías del liderazgo.

Existen 10: cada una con sus especificidades particulares. Lo esencial de estas teorías es que todas las personas encajan en alguna de ellas, por tanto, cualquiera está en capacidad de liderar independientemente del cargo que esté ejerciendo en ese momento. Ahora veamos entonces, cuáles son las teorías:

1. Teorías del “gran hombre”.
2. Teorías de los rasgos.
3. Teorías de contingencia.
4. Teorías situacionales.
5. Teorías del comportamiento.
6. Teorías participativas.
7. Teorías de gestión o transaccionales.
8. Teorías de relaciones o transformacionales.
9. Mujer líder.
10. Liderazgo de servicio.

Teniendo en cuenta lo anterior, se pretende que la organización emplee una delegación de autoridades que para Chaivenato (1979):

Es uno de esos conceptos progresistas de la administración de la que mucho se habla, pero que poco se practica. Muchas palabras y poca acción. Y es porque se trata de un concepto peligroso y desestabilizador para las organizaciones tradicionales y conservadoras. Su objetivo es muy sencillo: utilizar la energía creativa e intelectual de todos los empleados y no sólo de la élite directiva. La idea básica de la delegación de autoridad (empowerment) es proporcionar responsabilidad y recursos a toda la empresa, para que las personas puedan alcanzar un verdadero liderazgo dentro de su esfera de competencias, al

mismo tiempo que ayuden a enfrentar los desafíos globales de ésta. (Chiavenato, 1979, p. 223).

Con esto, las personas podrán desarrollar su habilidad de liderazgo según su capacidad de competencias y ubicarse en una de las 10 posibles teorías. A posteriori, se comienza el revelamiento y procesamiento de los datos para dar comunicación a los interesados de los resultados que arrojó la evaluación 360 grados y así mismo realizar un informe Alles (2006).

El fin de esta socialización de resultados, es indispensable dado que de esta forma se puede implementar el *competency-based education and training* o la formación basada en competencias. La cual busca un “enfoque competencial en la dirección escolar comporta un conjunto de posibilidades de formación, según las necesidades y las demandas del contexto” (Bolívar, 2011, p. 264).

En síntesis, la búsqueda de líderes dentro de las organizaciones y la formación basada en competencias permiten el desarrollo óptimo de una organización.

5. Conclusiones

En la actualidad, las empresas deben mostrar interés por el desarrollo humano de sus empleados. Pues, los avances en materia de gestión humana en contextos organizacionales cada vez avanzan más. De esta forma los modelos, las metodologías de trabajo, los incentivos a sus empleados y la estructura de trabajo deben irse reformando conforme pasa el tiempo. Por ende, es oportuno consumir que:

- La evaluación 360° como herramienta de valoración por competencias no sólo permite evaluar el liderazgo sino, diversas competencias en las diferentes esferas del desarrollo humano. Además, es un instrumento con un auge desbordador en la última mitad de la década. Su implementación es fácil por la cual empresas grandes y pequeñas pueden hacer uso de ella, por lo que resulta impenable evaluarlas, medirlas e identificarlas como una vía en la mejora del desempeño tanto personal como laboral según lo expresa Leal (2016).
- El liderazgo, cumple una función transversal e imperativa en las

empresas porque de esta manera la gestión del personal será optimizada, esto, teniendo en cuenta que cada uno de los trabajadores tienen su propia autonomía. Un ejemplo claro de este modelo de trabajo es el Activity Based Work o trabajo basado en actividades que según Murray (2019):

Es un estilo de trabajo que permite a los empleados elegir entre una variedad de entornos de acuerdo con la naturaleza de la tarea que realicen, combinado con una experiencia que los motiva a usar esos espacios durante el día. La idea es que los empleados serán más productivos cuando tengan los espacios adecuados para desarrollar las tareas que deben llevar a cabo. (párr. 3).

- Por el mismo camino, se determina que el hacer uso de la evaluación 360 grados para encontrar y traer a la luz esos empleados que no resaltan con facilidad un espíritu de liderazgo es oportuna. Pues, cuenta con las herramientas necesarias y si bien el acompañamiento, aplicación y socialización de

resultados es acompañado por un profesional la optimización de esta herramienta de evaluación será inestimable.

- Es vasto de una u otra forma el campo de exploración de gestión humana y aún son muchos los cambios que las organizaciones deben realizar para encontrar un ambiente con calidad de vida excelente.

Referencias

- Alles, M. (2006). Dirección estratégica de recursos humanos, gestión por competencias. Mexico: Granica SA
- Alles, M. (2006). Desempeño por competencias, evaluación de 360°. Buenos Aires: Ediciones granica SA.
- Alles, M. (2006). 360° Feedback o evaluación 360 “tradicional”. [Imagen]. Recuperado de: Desempeño por competencias, evaluación de 360°.
- Alles., M. A. (2015). Dirección estratégica de recursos Humanos, Gestión por competencias. Buenos Aires: Granica SA.
- Brooke, S. (2004). The Relationship of Consideration and Structure Leadership Styles to Employee Job Satisfaction in Nonprofit Child Care Organizations [PDF]. Walden Dissertations and Doctoral Studies Collection. Recuperado de <https://scholarworks.waldenu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1011&context=dissertations>
- BRUTUS, STÉPHANE, & GORRITI, MIKEL (2005). La Evaluación Multifuente Feedback 360°. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 21(3), undefined-undefined. ISSN: 1576-5962. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=2313/231317624003>
- Capuano, Andrea Miriam (2004). Evaluación de desempeño: desempeño por competencias. Invenio, 7(13), undefined-undefined. ISSN: 0329-3475. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=877/87713710>
- Chiavenato, I. (2000). Administración de recursos humanos. [Ebook]. Centro universitario de Ciudad Juárez. Recuperado de: <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/f37a438c7c5cd9b3e4cd837c3168cbc6.pdf>
- Chavienato, I. (1979). Administración de recursos humanos [Ebook] (8 ed., p. 202-224). México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. Recuperado de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/>

original/aec4d0f8da9f45c14d9687966f292cd2.pdf

Casallas, D. F. (2016). Aplicación de la evaluación de desempeño 360° como herramienta para alcanzar el éxito profesional del recurso humano en las empresas. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10654/14298>.

CABRALES SALAZAR, OMAR (2009). LA GERENCIA DEL TALENTO HUMANO BAJO LA PERSPECTIVA DE LA CONDICIÓN HUMANA. Revista de la Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión, XVII(1), undefined-undefined. ISSN: 0121-6805. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=909/90913041009>

Castillo, J. (2006). Administración de personal, un enfoque hacia la calidad. Bogotá: ECOE Ediciones

De Yau, M. (2019). Liderazgo y comportamiento organizacional. [PDF]. Quality leadership university. Recuperado de: <https://app.schoology.com/course/2291803946/materials/gp/2298540357>

Fernández, J. (2002). Cualidades del líder. [Imagen]. Recuperado de: Liderazgo empresarial en tiempos de cambio, según Sun Tsu.

Fernández, J. (2002). Liderazgo empresarial en tiempos de cambio, según Sun Tsu. [PDF]. International Business School. Recuperado de https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/31552487/683954_HDBR_N_170-2008.Liderazgo_empresarial.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3D64_HARVARD_DEUSTO_BUSINESS_REVIEW_Lidera.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%2F20191122%2Fus-east-1%2Fs3%2Faws4_request&X-Amz-Date=20191122T040810Z&X-Amz-Expires=3600&X-Amz-SignedHeaders=host&X-Amz-Signature=c83fea163957a3f7e5f8339c90ebb0f7798537d48647c8acc787e99b3e45249a

Garmendia Mora, J. C. (2015). Competencias gerenciales de los empresarios de las pymis fronterizas, su realidad contextual

- y su éxito. *Aibi Revista De investigación, administración E ingeniería*, 3(2), 10-17. <https://doi.org/10.15649/2346030X.511>
- Grijalva, J. (2010). Liderazgo empresarial. *Polémica*, (1), 128-133. Recuperado de <https://revistas.usfq.edu.ec/index.php/pt/olemika/article/view/344>
- Gómez Ortiz, Rosa Amalia. (2008). El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas. *Pensamiento & Gestión*, (24), 157-194. Recuperado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762008000100007&lng=en&tlng=pt.
- Gorochotegui Martell, Alfredo., Un modelo para la enseñanza de las competencias de liderazgo. *Educación y Educadores* [en línea]. 2007, 10(2), 87-102. ISSN: 0123-1294. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=83410208>
- González, H.; González, L. (2010). *Clima organizacional*. VI Jornadas de Sociología de la UNLP, 9 y 10 de diciembre de 2010, La Plata, Argentina. EN: Actas. La Plata: UNLP. FAHCE. Departamento de Sociología. Disponible en: http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab_eventos/ev.5334/ev.5334.pdf
- García Izquierdo, M. REFLEXIONES SOBRE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EVALUACIÓN DE PROGRAMAS DE CAMBIO EN EL CONTEXTO ORGANIZACIONAL. *Anales De Psicología / Annals of Psychology*, 5, 53-66. Recuperado de <https://revistas.um.es/analesps/article/view/33141>
- kian, S. (2017). EVALUACIONES DE DESEMPEÑO Y MILLENNIALS: EL VALOR DEL FEEDBACK EN LAS GENERACIONES MÁS JOVENES [Ebook]. Buenos Aires. Retrieved from https://repositorio.utdt.edu/bitstream/handle/utdt/11157/MBA_2017_Horikian.pdf?sequence=1&isAllowed
- Jiménez Galán, Yasmín Ivette, & González Ramírez, Marko Alfonso, & Hernández Jaime, Josefina (2010). Modelo 360° para la evaluación por competencias (enseñanza-aprendizaje). *Innovación Educativa*,

- 10(53), undefined-undefined. ISSN: 1665-2673. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=1794/179420770003>
- Leal, R. (2016). Evaluación y retroalimentación de competencias de liderazgo para la mejora del desempeño [PDF]. Recuperado de <http://eprints.uanl.mx/16492/1/1080291918.pdf>
- Lupano Perugini, M. L. y Alejandro Castro Solano, A. (s. f.) Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación. Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación. Psicología, Cultura y Sociedad, (6), pp.107-121. Recuperado de <http://www.palermo.edu/cienciassociales/publicaciones/pdf/Psico6/6Psico%2008.pdf>
- Murray, C. (2019). Guía esencial para el trabajo basado en actividades. [PDF]. Quality leadership university. Recuperado de: <https://app.schoology.com/course/2291803946/materials/gp/2298540357>
- Pico, L. M. (2016). La gestión del talento humano, recurso indispensable para la organización en el entorno competitivo actual. INNOVA Research Journal, 1(11), 97-104. <https://doi.org/10.33890/innova.v1.n11.2016.122>
- Quality Leadership University. (2019). Seminario en Gestión del talento (Opción de grado, pasantía internacional). Panamá.
- Toro, F. (2004). Confiabilidad en procesos de evaluación de 360 grados. Revista Iberoamericana de salud ocupacional, 23 (1), 1-13.
- Useche, M., & Queipo, B. (2005). Las organizaciones posmodernas en el siglo XXI. *Mañongo*, IV (24), pp. 207-216. doi: 1315-267X
- Zaccaro, S., & Klimoski, R. (2001). The Nature of Organizational Leadership: An Introduction. [PDF] recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/242546000_The_Nature_of_Organizational_Leadership_An_Introduction