



## Modelo didáctico de formación en equipos basada en competencias. Aplicaciones

María de los Ángeles Linares Borrell<sup>a</sup>, Josefina Barrera Kalhil<sup>b</sup>

<sup>a</sup>Ingeniera Industrial. Ministerio de Educación Superior. Cuba. <sup>b</sup>UEA, Manaus, Am Brasil, josefinabk@gmail.com

### ARTICLE INFO

**Received:** August 8, 2017  
**Accepted:** August 28, 2017  
**Available on-line:** November 5, 2017

**Keywords:** training, skills, teams.

**E-mail addresses:**  
(marilyn@esceg.cu),  
josefinabk@gmail.com

ISSN 2007-9842

© 2017 Institute of Science Education.  
All rights reserved

### ABSTRACT

The application of results in the adult training processes carried out in selected Cuban organizations is presented in a model that places participants as protagonists who in turn have the responsibility for the results they offer to their organization. Competences are considered as the basic element of the training, highlighting the creation of the teams, whose members close the cycle with the planned improvement actions that add value to the entry skills and tax the improvement project required by the organization.

La aplicación de resultados en los procesos de formación de adultos realizada en organizaciones cubanas seleccionadas, se presenta en un modelo que ubica como protagonistas a los participantes que a su vez tienen la responsabilidad por los resultados que ofrezcan a su organización. Se consideran las competencias como elemento base de la formación, resalta la creación de los equipos, cuyos miembros cierran el ciclo con las acciones de mejora planificadas que añaden valor a las competencias de entrada y tributan al proyecto de mejora requerido por la organización.

## I. INTRODUCCIÓN

El progreso de las organizaciones en el presente siglo tiene su fundamento en el desarrollo del capital humano y el enfoque de innovación requerido para cumplir los objetivos.

La educación en Cuba constituye una política priorizada a todos los niveles de la sociedad que incluye la formación de los directivos y su rol como formadores dentro de las organizaciones que se sustenta en una Estrategia<sup>1</sup> diseñada a tal efecto.

La preparación y superación de los directivos se orienta al desarrollo de conocimientos, valores, habilidades, y se ha definido e integrado con intencionalidad a través del valor añadido esperado con las aplicaciones dirigidas a mejorar el desempeño organizacional. En este sentido, los directivos tienen la responsabilidad de encaminar la generación de conocimientos en los diferentes niveles de la organización y dar respuesta a las demandas relacionadas con productos, servicios o tecnología, de ahí la importancia de su papel como promotores de la innovación.

Se requiere la vinculación de la formación con el desempeño asociado a la gestión de procesos, la mejora continua, el liderazgo participativo y el aprendizaje continuo, sustentado desde los equipos directivos.

<sup>1</sup> Documento rector de la preparación de los cuadros del Estado y del Gobierno. La versión vigente fue aprobada por el Consejo de Estado el 22 de julio de 2010.

La definición de las competencias se realiza mediante procesos participativos, para lo cual se aplica un procedimiento que explicita el sentido proactivo de las acciones de formación mediante una forma coherente de pensar y actuar. El propio proceso de definición de competencias genera acciones específicas con intencionalidad. El resultado de las aplicaciones que se expone refleja una orientación de acciones concretas en los espacios de aprendizaje, ajustados a cada organización o equipo. Se incluyen los elementos de riesgo que constituyen estresores en el trabajo grupal. Este El modelo ha sido aplicado en equipos de trabajo docente y en equipos directivos en particular. Se fundamenta en la andragogía, como pedagogía para adultos que tiene como premisas:

- La necesidad de saber de los participantes que necesitan razonar por qué deben saber algo antes de ejecutarlo, con el convencimiento de que el aprendizaje les reportará algún valor.
- La motivación que responde a estímulos externos que les permitan el crecimiento y desarrollo
- Responsabilidad por sus acciones, dada la experiencia y capacidad que reconocen a partir de la vida transcurrida que les permite auto dirigirse.
- La experiencia. que crea una escala de diferencias de conocimientos y habilidades entre unos y otros debido a la diversidad de conocimientos, costumbres y vivencias, por lo que requieren una individualización de su aprendizaje.
- La disposición para aprender, que dependerá de lo que necesitan saber y puedan hacer.
- La orientación del aprendizaje que asocian a situaciones reales de la vida.

## II. DESARROLLO

El estudio realizado se fundamenta en la integración del trabajo en el aula que promueva el liderazgo participativo, la formación de equipos y la adaptación al cambio, planteada por los clásicos (Robbins, S, 1999) y confirmada para nuestras condiciones por Codina (2002) y Linares (2008)

Todas las instituciones cuentan con su diseño estratégico, las estrategias de preparación y superación y las funciones a realizar en sus respectivos puestos, lo que se asocia a las competencias que ponen de manifiesto en el desempeño (Linares, 2002, 2007)

Definir las transacciones entre facilitador y aprendiz es un aspecto indispensable que se sustenta en los principios (Adam, 2004) de:

### Participación

Dado que el alumno no es un mero receptor, sino que es capaz de interactuar con sus compañeros intercambiando experiencias para lograr una mejor asimilación del conocimiento, es imprescindible resaltar su intervención en el proceso y garantizar que el participante pueda tomar decisiones en conjunto con otros, socializar sus experiencias y prácticas respecto a la ejecución de un trabajo o de una tarea asignada.

### Horizontalidad

Se pone de manifiesto dado que el facilitador y el participante tienen características similares (adultez y experiencia) cuya diferencia se expresará en el desigual desarrollo de las conductas observables para abordar las situaciones docentes. El facilitador debe considerarlo como un igual que requiere esclarecimiento para ordenar las ideas a asimilar y tener en cuenta sus capacidades.

### Flexibilidad

Dado que los adultos al poseer una carga educativa, formativa y experiencial previas, así como de carácter familiar y económico, necesitan lapsos de aprendizaje acordes con sus aptitudes y destrezas.

Es imprescindible que la formación de directivos tenga en cuenta la identificación de las competencias distintivas de la organización, los procesos y cargos, lo que permitirá crear espacios de aprendizaje en su papel como formador <sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Tratado por Ernesto Guevara en el artículo "El cuadro, columna vertebral de la Revolución" publicado en la revista Cuba Socialista en septiembre de 1962.

Los objetivos organizacionales dan la pauta para determinar las necesidades de formación, que definen el resto de los componentes del Modelo que se aprecia en la figura 1.

Se consideran como premisas:

- Compromiso con el cambio
- Formación por competencias
- Trabajo en equipo

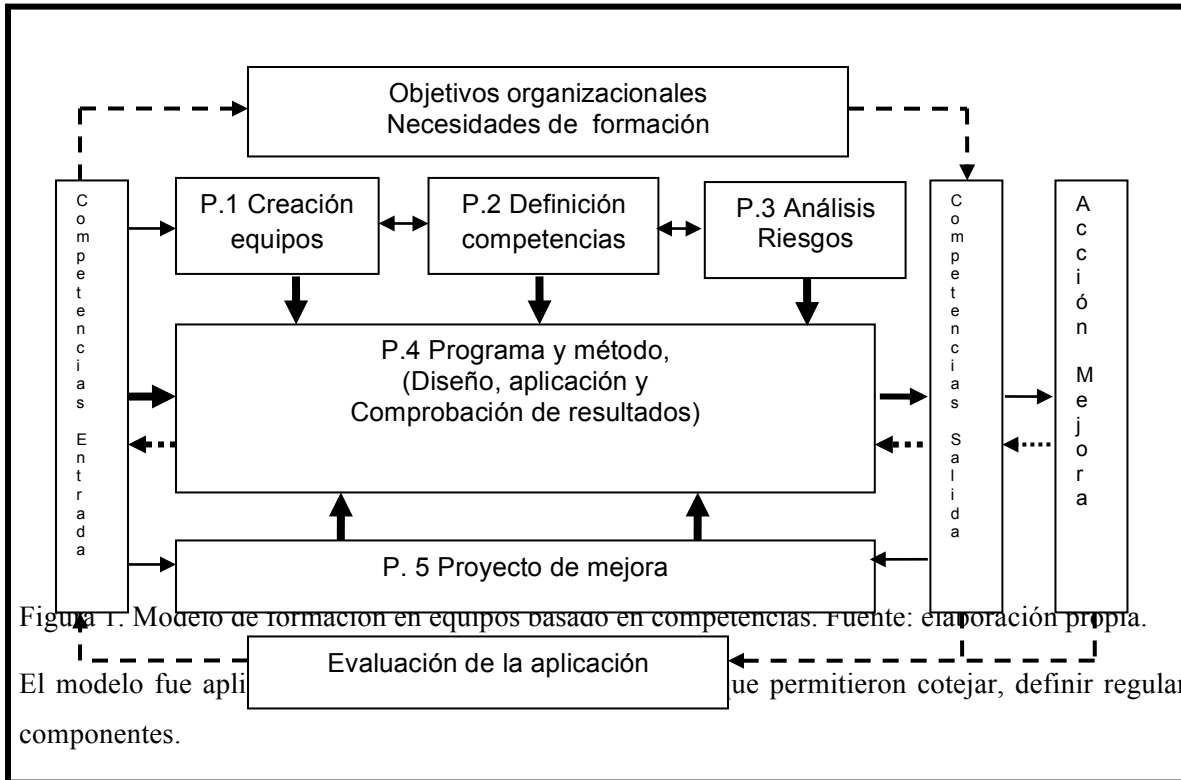


Figura 1. Modelo de formación en equipos basado en competencias. Fuente: elaboración propia.

El modelo fue aplicado en un equipo de trabajo que permitieron cotejar, definir regularidades y ajustar sus componentes.

Se describen a continuación los pasos a ejecutar y sus fundamentos.

### Paso 1. Creación de equipos

La práctica de la formación y el desempeño mediante equipos de trabajo no se encuentra generalizada en nuestro país. Autores como Nogueira Rivera, 2002; Soltura, 2009; Comas Rodríguez, 2013 resaltan la necesidad del trabajo grupal para la aplicación de propuestas de cambios. No obstante, convertir los grupos de personas en equipos de trabajo requiere un proceso específico de aprendizaje<sup>3</sup> y un conjunto de etapas a desarrollar, que se reflejan en un procedimiento detallado<sup>4</sup> de cinco etapas:

Etapa 1. Comunicar la visión y misión del equipo, sus objetivos y el estilo de liderazgo que se empleará.

Etapa 2. Programa de entrenamientos individuales y en equipo. El orgullo y compromiso de ganar.

Etapa 3. Identificar liderazgo de los colaboradores, líderes intermedios o con "l" minúscula<sup>5</sup>.

Etapa 4. Procesos de escucha permanente.

Etapa 5. Aceptación mutua de los miembros y compromiso con el equipo.

<sup>3</sup> En aproximación a Fiol, como modificación del saber, saber hacer y/o saber estar, mediante el compromiso colectivo por los resultados.

<sup>4</sup> En artículo publicado por la autora "De la formación de grupos a equipos de trabajo docente mediante procesos de comunicación personal. Apuntes sobre la concepción metodológica del proceso". Revista Ingeniería Industrial Número 2-2008. Instituto Superior Politécnico "José A. Echeverría. La Habana, Cuba.

<sup>5</sup> Definido por Juan Malaret en su Libro Liderazgo con "l" minúscula como personas que son reconocidas como tales por sus compañeros de trabajo y que ejercen influencia en sus conductas y decisiones. En ocasiones los líderes intermedios no ocupan cargos formales en la estructura pero lo habitual es que ejerzan mando en diversos y variados equipos.

La experiencia en la aplicación de este modelo en organizaciones cubanas y venezolanas, se ha desarrollado bajo las condiciones siguientes:

- Grupos de 5-7 personas.
- Profesores-entrenadores.
- Sesiones de trabajo conjunto de duración no menor de cuatro horas diarias.
- Realización de cinco sesiones como mínimo para la fase inicial de cambio de grupos a equipos.
- Auto preparación diaria y presentación de aplicaciones al desempeño.
- Elaboración de Proyectos de acción por áreas de desempeño.
- Autocontrol de la planificación y desarrollo de los cambios individuales y colectivos, en sesiones grupales y plenarias.
- Evaluación final colectiva sobre la base de parámetros definidos por el grupo general de trabajo.
- Cumplimiento estricto de las reglas de trabajo en grupo.
- Se potencian las habilidades de comunicación y negociación en los debates y se comparten expectativas.

Los programas y sesiones de clase-trabajo tienen un fuerte contenido de experiencias propias individuales y experiencia colectiva, que favorece compartir y multiplicar lo aprendido. De esta manera se obtienen los cambios en procesos, procedimientos que llevan a los equipos a resultados cada vez mas orientados a innovaciones<sup>6</sup> incrementales.

Los indicadores de evaluación de mayor frecuencia, fijados por los grupos iniciales fueron los siguientes, de acuerdo al análisis individual de las debilidades para formar equipos: para las organizaciones cubanas se refleja la disciplina, la participación, la interpretación hacia la práctica, el uso del tiempo y la cohesión; en tanto para las venezolanas la calidad del contenido, el tributo al equipo, la creatividad y el ajuste al tiempo. Se pueden apreciar como elementos comunes el uso del tiempo y la participación.

## **Paso 2. Definición de competencias**

Fueron considerados los criterios respecto a la ejecución de manera experta en diferentes contextos (Kanungo y Misra, 1992; Spencer y Spencer, 1993; Levy-Leboyer, 1997; Peiró, 1999); de significado vinculado a aptitud o idoneidad (Sastre Castillo & Aguilar Pastor, 2003; de mejora del desempeño (Chomsky, 1995, Pereda 1999, Rodríguez 1999, Condemarín y Medina, 2000; Navío, 2001, Parra 2002, Filgueira 2013); la asociación a la acción y singularidad de situaciones (Boyatzis, 1982; Le Boterf, 1997); el enfoque de movilización de recursos cognitivos (Perrenoud, 2000); la asociación la cultura organizacional (Soltura, 2007) y su manejo en espacios de aprendizaje (Linares, M.A, 2014)

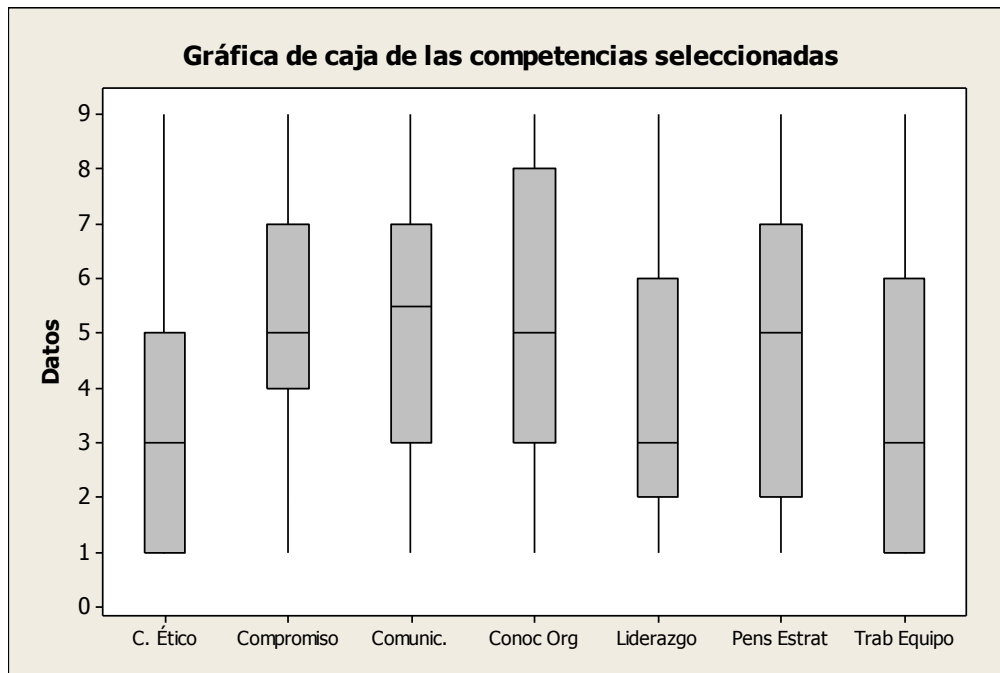
Para el contexto del estudio, la autora aprecia el concepto de competencia como: el conjunto de conocimientos, habilidades y valores construidos y comunicados, que se manifiestan en los contextos de trabajo y pueden cultivarse mediante acciones formativas que en dichos contextos o en función de ellos, propicien su creación, perfeccionamiento y reconstrucción para el mejor desempeño.

Las competencias se construyen por el grupo a partir de los objetivos declarados, pueden ser las definidas por la organización o pueden definirse para el contexto de la formación. En la fase inicial de la investigación se elaboró un diccionario de competencias directivas -mediante la aplicación del método Delphi por rondas- que generó un total de treinta y cuatro, luego de validado por los expertos fueron reconocidas diecinueve que se tomaron como base para la elección final durante el estudio. Fue empleado el software estadístico Minitab 15.

Sesenta directivos clasificados como expertos, seleccionaron como competencias directivas esenciales: el comportamiento ético, el trabajo en equipo, el liderazgo, el compromiso, el conocimiento organizacional, el pensamiento estratégico y la comunicación, lo que se refleja en el gráfico de caja a continuación.

---

<sup>6</sup>Es la novedad que se introduce en una cosa; modificación o cambio en productos, servicios, procesos



Estas constituyeron los ejes para la formación a desarrollar, ya que como puede apreciarse presentan los valores más bajos de la mediana.

### Paso 3. Análisis de Riesgos

La Real Academia de la Lengua Española define entre sus acepciones: la contingencia o proximidad de un daño; García González, 2004 lo identifica como la probabilidad de que un peligro (causa inminente de pérdida) asociado a una actividad determinada ocasione un incidente con consecuencias factibles de ser estimadas y oficialmente en Cuba plantea la Resolución 60/11 que: es la incertidumbre de que ocurra un acontecimiento que pudiera afectar o beneficiar el logro de los objetivos y metas de la organización. El riesgo se puede medir en términos de consecuencias favorables o no y de probabilidad de ocurrencia. También Nogueira Rivera (2002), Parra Freire (2004) González-Cueto, Masso (2012) y Linares M.A (2014) proponen el seguimiento y control de las actividades críticas, para el análisis del ambiente interno y externo, que pueda conspirar contra el cumplimiento de los objetivos.

Especial incidencia tienen los riesgos psicosociales<sup>7</sup> que pueden aparecer al aplicar los pasos del modelo aplicado.

El análisis de riesgos<sup>8</sup> del modelo permite tomar acciones ante posibles sucesos no deseados, evitando la mejora a partir del fracaso<sup>9</sup>.

Fueron analizados los riesgos inherentes a la

1. Definición de las necesidades de formación
2. Creación de los equipos
3. Definición de competencias

<sup>7</sup> Definidos por la Oficina Internacional del Trabajo (OIT) como "las interacciones entre el contenido de la organización y la gestión del trabajo y las condiciones ambientales, por un lado, y las funciones y necesidades de los trabajadores, por otro.

<sup>8</sup> Incluidos los riesgos psicosociales definidos por la OIT como "las interacciones entre el contenido de la organización y la gestión del trabajo y las condiciones ambientales, por un lado, y las funciones y necesidades de los trabajadores, por otro.

<sup>9</sup> González-Cueto A. y Masso JC (2012). "Barreras a la adecuada implementación del Sistema de Control Interno en las empresas cubanas en la actualidad. Necesidad de la integración de enfoques". Seminario Anual sobre economía Cubana y Gerencia Empresarial. ISBN- 978-959-282-095-1.

Los riesgos definidos pueden incidir en el diseño, aplicación y comprobación de resultados por lo que deben ser observados por todos los implicados en la formación (formandos, profesores y jefes)

Se aprecia que los riesgos son en general, de carácter operativo y personal:

- Incorrecta definición de necesidades
- Incumplimientos en el proceso de formación de equipos
- Incumplimientos en el proceso de definición de competencias
- Falta de cohesión
- Conflicto grupal y presiones del grupo
- Bajo nivel de compromiso
- Falta de comunicación
- Poca participación
- Imprecisión de los proyectos de mejora

Cada riesgo se considera a partir de los posibles fallos y efectos negativos y se evalúa. Las vías fundamentales para gestionar los riesgos son: los procedimientos, los controles y la formación. Se centra la acción en la formación para crear conocimientos acerca del proceso, así como habilidades y hábitos en los participantes que faciliten una actuación preventiva. Es relevante definir los responsables de cada acción de control, así como el periodo de cumplimiento. Se recomienda y ha sido aplicado el mapa de riesgos.

Desarrollados los pasos 1, 2 y 3 se definen el programa y el método que permitirán comprobar el valor añadido respecto a las competencias de entrada, así como la acción de mejora que tributa a las necesidades definidas para cumplir los objetivos.

#### **Paso 4. Programa y Método (diseño, aplicación y comprobación de resultados durante el proceso de aprendizaje)**

Consta de cuatro fases que son la planificación, la estructuración y la ejecución cuyos contenidos se describen a continuación:

FASE I. Diseño metodológico de cursos o sesiones de formación - acción.

El diseño metodológico parte de las necesidades expuestas por las organizaciones solicitantes acerca del proceso de cambio que deben enfrentar. El papel activo le corresponde a los directivos de la organización desde su función como principal encargado del desarrollo del capital humano. Se articula el proceso de formación con los requerimientos para un buen desempeño; se tiene en cuenta la concepción inicial de planificar resaltando la utilización o creación de espacios de comunicación y teniendo en cuenta como aspectos generales:

- a) Carácter proactivo de la capacitación, por cuanto se orienta intencionalmente hacia el logro de un estado futuro deseable y la consecución de objetivos y habilidades, con la consiguiente solución de los problemas inherentes a una esfera concreta de la realidad de los participantes.
- b) Proceso reflexivo y creativo de toma de decisiones donde se identifican y seleccionan, entre múltiples alternativas, aquellas que pueden resultar potencialmente adecuadas para alcanzar los objetivos, incluido en ello el comportamiento ético. Es imprescindible la creación de espacios de comunicación.
- c) Enfoque de racionalidad en la selección y empleo de los recursos técnicos, materiales y humanos.
- d) Visión integradora y sistémica, articulando los diversos contenidos y elementos participantes de forma coherente y lógica. En este aspecto se tiene en consideración la aceptación de los diferentes puntos de vista de acuerdo a la formación profesional y funciones de los participantes. Este aspecto tributa positivamente al mejor empleo de los espacios de comunicación.

e) Carácter flexible y dinámico, considerando que las realidades a las que se aplicarán los enfoques y habilidades, son complejas, multifactoriales y muchas veces sobrepasan las proyecciones iniciales, lo que implica la necesidad de dejar abiertas las alternativas para controlar y rediseñar el proceso de formación acción.

Se definieron los objetivos de las acciones de capacitación, las competencias de entrada y el nivel de conocimientos de dirección; como características del contexto se declara la aceptación de la diversidad de enfoques.

El perfil de salida previsto, lo constituye la capacidad demostrada para el trabajo en equipo y la mejora de las competencias, lo que se corresponde con los objetivos declarados. La salida fue concebida como la presentación de un proyecto de solución a situaciones reales, seleccionada por cada equipo.

El diseño más general, fue realizado para ochenta horas lectivas y sesiones diarias, a partir del segundo día, dos a cuatro horas de trabajo independiente y tutorial por parte del equipo de expertos y los participantes.

Los temas de ética, el manejo del tiempo y la comunicación constituyeron ejes transversales de todas las acciones. Se reconoce el lugar primordial de la comunicación y la participación para lograr los objetivos. Se define el contenido de las competencias requeridas por cada participante, como elementos de base para planificar el proceso docente- educativo.

Se establecieron como variables para la evaluación:

TABLA I. Variables del proceso pedagógico. Adaptado de Michel Fiol por Linares.

TIPOS DE VARIABLES	VARIABLES DEFINIDAS	OBJETIVOS
PSICOPEDAGÓGICAS	-Declaración y control de expectativas.	Analizar cumplimiento del principio de corresponsabilidad
TECNOPEDAGÓGICAS	-Manejo del Tiempo. -Calidad del trabajo -Creatividad	Evaluar el tránsito de los grupos a equipos de trabajo.
SOCIOPEDAGÓGICAS	-Aportes al trabajo grupal -Calidad de la Solución	Analizar el impacto de las soluciones concretas en el ámbito de trabajo

FASE II. Define la estrategia pedagógica para alcanzar los objetivos de aprendizaje.

En esta fase se estructura el guión pedagógico que considera el empleo de:

Los Métodos: deductivo, de descubrimiento (durante las sesiones y para la etapa de seguimiento in situ)

Las Técnicas: exposiciones participativas, trabajo en grupos, recopilación de información, discusión por desarrollo, discusión de casos, juegos de Roles.

Los Materiales: escritos, informáticos, audiovisuales.

Con el conocimiento de las competencias que deben ser reforzadas individual y colectivamente, se organizaron los ejercicios de participación.

FASE III. Tránsito de grupos a equipos a través de la autovaloración individual y la valoración colectiva.

Se valora el resumen considerando cinco grupos de discusión (GDD):

-GDD 1 (un gobierno territorial)

-GDD 2 (tres grupos de Diplomado)

-GDD 3 (un equipo de Alta Dirección)

Los pasos ejecutados:

1. Declaración de expectativas.

2. Constitución de subgrupos (cuando procede)

3. Declaración de objetivos para el tránsito de grupos a equipos.
4. Selección de nombre para el grupo (proyectar identidad)
4. Análisis de competencias requeridas y fortalezas individuales.

La autovaloración de los equipos permitió mostrar diariamente cómo se desarrolló cada etapa y plantear las deficiencias confrontadas en el trabajo grupal independiente. Posteriormente, el análisis colectivo coloca al grupo general en la fase de desarrollo correspondiente.

Cuadro 2. Caracterización del desarrollo de los grupos durante la investigación. Fuente: Elaboración propia

Etapas	Características	Función
1. Conocimiento.	-Individualista (expectativas) -Difuso (recién formado, interacción inestable) -Recelo (propósitos personales ocultos) -Manifiestan estereotipos de acuerdo a procedencia -Evasión de los conflictos -Comunicación incompleta y entre pocos integrantes.	Formación del grupo.
2. Organización.	-Identificación de los objetivos del grupo, con predominio de objetivos personales -Delimitación de roles aun cuando se intercambien. -Asunción de riesgos en los planteamientos -Afectación en la comunicación (se exponen ideas y se trata de convencer a los otros, algunos no oyen) -Débil identidad	Construcción del grupo.
3. Integración.	-Predominio de los objetivos del grupo -Integración, aumento del sentimiento de pertenencia. -Sentido colectivo (los miembros controlan su ego). -Mejora la comunicación y la cooperación. -Lucha por la identidad del grupo.	Trabajo del grupo o Institucionalización
4. Maduración	-Objetivos son colectivos (todos los miembros los hacen suyos) -Alto sentido de pertenencia. -Total confianza mutua. -Elevado nivel de <b>comunicación</b> y cooperación. -Identidad reconocida.	Maduración del enfoque colectivo.

### Paso 5. Proyecto de mejora

Se sustenta en los elementos para dar solución a la propuesta de cambio concebida inicialmente que se perfecciona durante todo el proceso.

Como resultado de la aplicación en quince equipos se confirma mediante juicios de valor la necesidad y factibilidad de trabajar en equipo, el tributo al aprendizaje cooperativo y a la toma de decisiones técnicamente fundamentadas.

## IV. CONCLUSIONES

1. El modelo de formación en equipos basada en competencias es aplicable en contextos docentes y laborales, facilita el rol formador de los participantes y su responsabilidad por el aprendizaje.
2. El proceso de formación de los equipos arroja juicios de valor positivos respecto a las expectativas de relaciones interpersonales, la utilización de las fortalezas personales y la utilidad de lo aprendido a través de otros.



3. La definición de competencias construidas y comunicadas en acciones formativas, genera el compromiso para su cumplimiento, se traslada a los contextos de trabajo y produce mejoras en el desempeño.
4. El reconocimiento de los riesgos del proceso de formación en equipos permite mediante la observancia de los elementos operativos y personales, tomar acciones para prevenir sus efectos y tratarlos con acciones de formación que eleven el rigor técnico de la aplicación por parte de los jefes, quienes deben garantizar su efectividad.

## V. RECOMENDACIÓN:

1. Involucrar en la primera sesión las expectativas, experiencias, intereses y necesidades particulares para la solución de problemas, en los procesos de trabajo en equipo que se generen dentro de cada programa.

## AGRADECIMIENTOS

Al MES de Cuba

## REFERENCIAS

- Adam, F. (1984). *La Teoría sinérgica y el aprendizaje adulto*. En: Revista de Andragogía N° 1. Caracas: Instia
- Codina, A. (2002). 10 Habilidades DirComas, R. (2014).
- Cuesta, A. (2001). *Gestión por Competencias*. Filgueira, M.L (2003). *Creación y Desarrollo de Capacidad de Absorción de Tecnología en Organizaciones de Base Productiva de la Generación Distribuida Cubana*. Tesis Doctoral INSTEC: La Habana.
- Fiol, M (2006). École des Hautes Études Commerciales H.E.C. París en Curso para Directivos del. Programa Diploma Europeo en Administración y Dirección de Empresas. García González-Quijano, 2004. *Mejora en la confiabilidad operacional de las plantas de generación de energía eléctrica: desarrollo de una metodología de gestión del mantenimiento basada en el riesgo*. Tesis de Maestría. Universidad Pontificia Comillas. Madrid. España.
- González-Cueto, A y Masso JC. (2012). *Barreras a la adecuada implementación del Sistema de Control Interno en las empresas cubanas en la actualidad. Necesidad de la integración de enfoques*. Seminario Anual sobre economía Cubana y Gerencia Empresarial. ISBN- 978-959-282-095-1.
- Linares, M. A. (2007). *Procedimiento para el perfeccionamiento de la gestión directiva desde los procesos de formación-acción*. Revista Cuestión. Época V. No. 50. ISSN: 1870-2414. D. F. México.
- Linares, M. A. (2008). *De la formación de grupos a equipos de trabajo docente mediante procesos de comunicación personal*. Apuntes sobre la concepción metodológica del proceso. Revista Ingeniería Industrial. Vol.29, No. 2.
- Linares, M. A. (2010). *Procedimiento de capacitación en equipos de trabajo con enfoque de competencias*. Aplicación en un equipo de alta dirección. Revista Ingeniería Industrial. Vol. 31, No.3.
- Linares M. A. (2014). *Procedimiento para evaluar el impacto de la capacitación de directivos con análisis de riesgos: un encargo social de la Educación Superior*. Memorias Universidad 2014. La Habana. Cuba.
- Nogueira, D. (2002). *Modelo conceptual y herramientas de apoyo para potenciar el control de gestión en las empresas cubanas*. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", Matanzas.
- Resolución No. 60/11 de la Contraloría General de la República. Gaceta Oficial No. 013 Extraordinaria de 3 de marzo de 2011 ISSN 1682-7511.
- Soltura, A. (2009). *Tecnología de integración estratégica del sistema de competencias de la organización*. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Instituto Superior Politécnico "José A. Echevarría", La Habana.