



PROCEDIMIENTO DE CAPACITACIÓN EN EQUIPOS DE TRABAJO CON ENFOQUE DE COMPETENCIAS. APLICACIÓN EN UN EQUIPO DE ALTA DIRECCIÓN

Resumen / Abstract

Los profundos cambios que se producen en el entorno demandan cada vez más la eficiencia y eficacia de las organizaciones, sus directivos y trabajadores, para lo cual resulta imprescindible buscar soluciones con carácter integrador a los diferentes problemas que deben enfrentar.

La capacitación tiene un alto nivel de prioridad en las organizaciones cubanas y constituye una vía importante para lograr impacto en las organizaciones, sin embargo, no siempre se desarrolla con carácter integrador. La capacitación en equipos es una modalidad que puede lograr ese impacto deseado y en general es poco utilizada, pero cuando se aplica puede distinguirse el desarrollo profesional mediante características tales como los conocimientos, habilidades, destrezas y valores en sus comportamientos observables, por cada uno de los miembros y en el orden grupal.

Partiendo del mapa del proceso de capacitación, sustentado en la estrategia organizacional, se desarrolla un procedimiento para la conformación y perfeccionamiento de equipos, mediante una estrategia de capacitación que aprovecha las fortalezas de cada miembro, utiliza la acción cotidiana como espacio de aprendizaje y enfoca las soluciones de manera integradora para cumplir los objetivos. Se describen las etapas del procedimiento, las habilidades adquiridas, la utilización de experiencias y conocimientos a partir del reconocimiento de las fortalezas y debilidades para el desempeño, en el orden individual y grupal. Se aprecian incrementos en habilidades de comunicación, cooperación y la socialización de decisiones poco, o nada estructuradas, reforzando el papel de los directivos como formadores y el compromiso de los equipos.

María de los Ángeles Linares Borrell,
Ingeniera Industrial y Máster en
Gestión de Recursos Humanos,
Asesora de la Dirección de
Capacitación de Cuadros y Estudios de
Dirección del Ministerio de Educación
Superior de la República de Cuba.
e-mail: marilyn@reduniv.edu.cu

Alberto Medina León, Ingeniero
Industrial, Director de la Oficina de
Servicios Académicos, Universidad de
Matanzas "Camilo Cienfuegos",
Profesor Titular Universidad de
Matanzas "Camilo Cienfuegos",
Matanzas, Cuba.
e-mail: amedinalleon@yahoo.com

The profound changes occurring in the environment are increasingly demanding efficiency and effectiveness of organizations, their managers and workers, which is essential to seek inclusive solutions to various problems they face. Training has high priority in Cuban organizations, and is an important way to achieve impact on organizations, but not always developed as an integrator. The training equipment is a modality that can achieve that desired impact and is generally rarely used, but when applied professional development can be distinguished by characteristics such as knowledge, skills and values in their observable behaviors, for each members and group order. From the map of the training process, based on organizational strategy, a procedure is developed for the establishment and improvement of equipment, through a training strategy that leverages the strengths of each member, use the daily activities as a learning space and focuses on an integrative solutions to meet the objectives. We describe the stages of the process, skills acquired, the use of experience and knowledge from the recognition of the strengths and weaknesses in performance in individual and group order. Increases are seen in communication skills, cooperation and socialization decision little or no structured, reinforcing the role of managers as trainers and team commitment.

Recibido: 21/10/2010
Aprobado: 07/12/2010

Palabras clave / Key words

Capacitación, equipos de trabajo, competencia, procedimiento.

Training, teamwork, competence, procedure.

INTRODUCCIÓN

El aprendizaje, que constituye elemento esencial de la capacitación, expresa un dominio de la información y los conceptos, lo que se traduce en una capacidad de demostrar conocimientos y habilidades de expertos en las situaciones de trabajo. El objetivo general será la capacitación y evaluación de indicadores previamente definidos para el cambio al cubrir las necesidades formativas, a través de un enfoque grupal considerando las competencias, el liderazgo y la motivación de cada uno de los directivos participantes.

Esto significa que para los equipos directivos debe concebirse con intencionalidad la necesidad de conocimientos, habilidades y destrezas que acompañan a la introducción o perfeccionamiento de tecnologías; se plantea la necesidad de definir estrategias de capacitación que respondan a tales situaciones, para lo cual se diseña, en base a los objetivos organizacionales, un Procedimiento de Capacitación en Equipos de Trabajo mediante un proceso de cuatro etapas basado en la formación-acción en equipos directivos y se enfatiza, por su valor práctico y aplicabilidad, el proceso de formación en equipos de trabajo.

El reto mayor está en lograr la correspondencia entre la capacitación y el desempeño laboral, ajustada al cumplimiento de los objetivos, como responsabilidad de los directivos a todos los niveles de la organización. La experiencia que se presenta expone los resultados de aplicaciones realizadas en la formación y entrenamiento en la práctica de un equipo de alta dirección, que ha reconocido la asimilación de las habilidades adquiridas y una mayor eficiencia en su desempeño, asociado al Modelo de Ingeniería del comportamiento.

DESARROLLO

El trabajo directivo en Cuba, además de requerir un buen desempeño -como referente para sus colaboradores- tiene asignado el rol de formador [1].

Para esto resulta imprescindible concebir la estrategia de capacitación orientada a las necesidades de la organización.

Una definición de estrategia¹ plantea la acepción de traza para dirigir un asunto; en un proceso regulable, el conjunto de reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento. Ésta nos permite considerar la Estrategia de Capacitación de Equipos de Trabajo para seguir la dirección de los procesos de aprendizaje [2], contando con la definición de objetivos y programas de acción específicos para equipos directivos.

El proceso de diseño estratégico constituye el punto de partida de la estrategia de capacitación y ambos resultan exitosos si se desarrollan con métodos participativos. Cabe observar que no en todos los casos cuando se ejecuta la capacitación se tiene en cuenta la participación para definir necesidades y el carácter integrador que requieren las soluciones de problemas y el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Es por esta razón que se enfoca esta experiencia a generar procesos de aprendizaje en equipos directivos, utilizando las fortalezas y competencias individuales para un mejor desempeño colectivo.

Para reducir la brecha entre el carácter integrado que requieren las soluciones y la enseñanza individualizada, se diseña una estrategia de capacitación basada en la existencia o conformación del equipo de trabajo para el desempeño de todas las acciones. Se tiene en cuenta además de las capacidades: su saber y saber hacer, el saber estar mediante las relaciones armoniosas con los colaboradores y entorno general de trabajo. La práctica de la formación y el desempeño mediante equipos de trabajo no se encuentra generalizada en nuestro país. Suelen desarrollarse trabajos entre personas individuales, considerar la intervención de colaboradores, pero llegar a convertir los grupos de personas en equipos de trabajo lleva un proceso específico de aprendizaje² y un conjunto de etapas a desarrollar, que pueden observarse en la Figura 1.

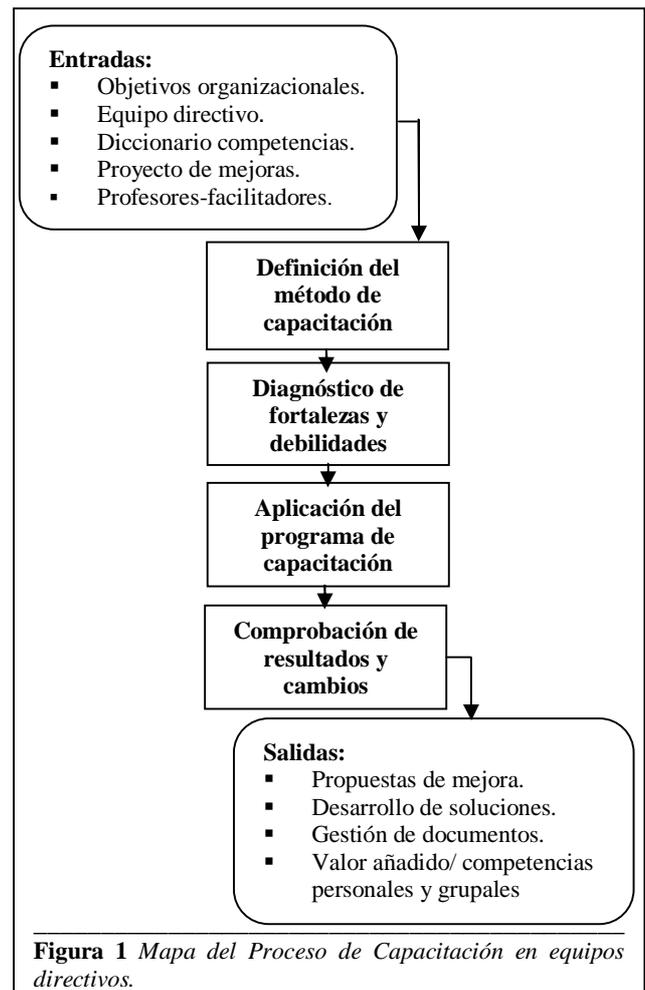


Figura 1 Mapa del Proceso de Capacitación en equipos directivos.

¹ Del Diccionario de la Real Academia Española.

² Como modificación del saber, saber hacer y/o saber estar, mediante el compromiso colectivo por los resultados.

PROCEDIMIENTO DE CAPACITACIÓN EN EQUIPOS DE TRABAJO CON ENFOQUE DE COMPETENCIAS. APLICACIÓN EN UN EQUIPO DE ALTA DIRECCIÓN

El procedimiento tiene la base de diseño de Álvarez del Blanco (1998), que considera las condiciones y resultados siguientes [3]:

- Premisas
- Objetivos
- Principios
- Estímulos (Entradas)
- Salidas (Respuestas)

1. Premisas para la aplicación del procedimiento

• Compromiso efectivo de la alta dirección

El compromiso de la alta dirección resulta clave para desarrollar la capacitación en equipos de trabajo y aplicar los resultados que de ella se deriven, previamente conciliados con los planes de la organización.

• Trabajo en equipo

Se garantiza la interacción entre los miembros para cumplir un objetivo común, aprovechando las competencias individuales para un mejor desempeño y responsabilidad colectivas. Se genera interdependencia empleando las fortalezas de cada miembro.

• Proyección hacia la mejora continua [4]

El ciclo de análisis continuo garantiza la previsión en la orientación a soluciones y perfeccionamiento en el funcionamiento de la organización. Todas las acciones están asociadas a una salida y la búsqueda de vías más efectivas para el funcionamiento de la organización.

• Desarrollo de las mejores prácticas

Para el logro de los resultados esperados se emplearán métodos, procedimientos y técnicas aplicables a la situación real de la organización y las áreas respectivas de los miembros del equipo. Pueden utilizarse experiencias personales o de otras instituciones, adaptadas a la situación específica. Las mejores prácticas deben ser socializadas y definirse como conocimiento explícito.

2. Objetivos del procedimiento

- Dotar a las organizaciones de un recurso para ejecutar la capacitación en equipos.
- Contribuir a la aplicación de las competencias individuales en función de los resultados del equipo y la organización.
- Brindar soluciones integradas, desde cada acción de capacitación.

3. Principios en los que se sustenta el procedimiento

- Proactividad: Actitud en la que el individuo asume el pleno control de su conducta de modo activo, decide en cada momento qué hacer y cómo hacerlo. Conociendo sus fortalezas y debilidades gestiona positivamente sus emociones y su actitud [5]. Sobre esta base se gestiona la capacitación para cumplir los objetivos de la organización.
- Aprendizaje: Modificar el comportamiento por medio de la realización de actividades que generan o actualizan conocimientos y habilidades para introducir cambios en el lugar de trabajo.
- Mejoramiento continuo: Contribuir a la calidad de la capacitación mediante la introducción de cambios en

sus procesos para perfeccionar resultados o agregar valor.

- Creatividad: Crear un ambiente participativo que propicie el desarrollo de la iniciativa.
- Adaptabilidad: Aplicar de acuerdo a las condiciones específicas de cada organización.

4. Entradas

- Objetivos organizacionales
- Equipo directivo
- Diccionario competencias
- Proyecto de mejoras
- Profesores-facilitadores

5. Salidas

- Valor agregado a las competencias individuales y del equipo.
- Indicadores para evaluar el tributo del trabajo en equipo a los resultados del trabajo directivo.
 - Propuestas de mejora.
 - Desarrollo de soluciones.
 - Gestión de documentos.
 - Valor añadido/ competencias personales y grupales.

Las salidas son el elemento de resultado del aprendizaje en equipo, que debe aportar beneficios al entorno (la organización).

Tanto las entradas como salidas se consideran elementos asociados al entorno del equipo, por lo que no se describen como etapas propias de su capacitación.

Para vincular los resultados del proceso de capacitación en equipos con sus efectos en el comportamiento, fue empleado el modelo de ingeniería del comportamiento [6]. Se trabajaron los elementos del entorno como premisas y salidas (Información, Recursos, Incentivos) y las acciones correspondientes al proceso de capacitación del equipo conteniendo el conocimiento, capacidad y motivos [7].

A continuación se describen los contenidos de las cuatro etapas del procedimiento, representadas en la Figura 2, a partir del mapa del proceso y los resultados prácticos de su aplicación en un Equipo de Alta Dirección (EAD) [8].

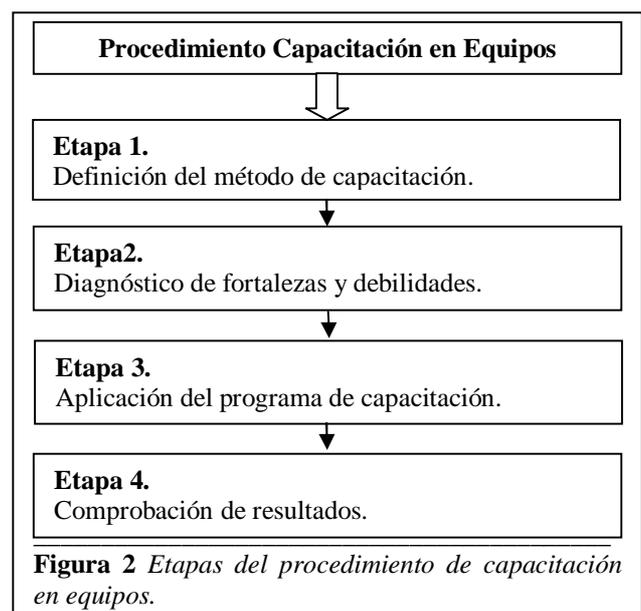


Figura 2 Etapas del procedimiento de capacitación en equipos.

En la práctica el procedimiento se lleva a cabo como parte de la Estrategia general de la organización, a la vez que fue utilizado como elemento básico el diseño estratégico de la organización.

La Misión, como razón de ser, es el referente para las misiones que enfrentarán los equipos en el cumplimiento de objetivos, procesos, proyectos o tareas, según proceda, para un período dado.

La Visión, como estado deseado a futuro, orienta hacia el desempeño hacia los niveles de desarrollo esperados e impone a los equipos el nivel necesario a desarrollar por sus miembros.

Los Valores, en la acepción de creencia estable de que una determinada conducta es preferible a su modo opuesto, en su dimensión ética. Todo proceso de aprendizaje debe tener presente los valores y convertirlos en elemento fundamental para la formación de equipos de trabajo en las organizaciones cubanas.

Los valores reconocidos con la mayor frecuencia en la aplicación de la estrategia de capacitación en equipo son: disciplina, trabajo en equipo, compromiso, innovación, motivación [9].

Las áreas de resultados clave constituyen un elemento importante para concebir proyectos con carácter integral a desarrollar por los equipos de trabajo. Entonces, los objetivos estratégicos y su derivación anual, definirán el alcance de los proyectos de acción asignados.

En las aplicaciones realizadas, se tomó como base de validación, el cumplimiento de la estrategia organizacional y sus objetivos, a través del trabajo colectivo propiciado por la estrategia de formación de equipos, en ambiente de capacitación permanente.

Respecto a las premisas, cuando alguna de ellas no se cumple, se diagnostican las causas y se procede a resolverlas, hasta poder cumplimentarlas.

Etapas 1. Definición del método de Capacitación

1.1 Se declara el método [10] a emplear a partir de las relaciones de los participantes respecto a tres componentes importantes de su entorno de formación: contenido del curso (abstracto o concreto); el formador (dirigido o autónomo) y otros participantes (individual o colectivo).

En cualquier caso se empleará la Formación-Acción, basada en:

- Instaurar un entorno pedagógico permanente en los espacios de trabajo colectivo.
- Definición de proyectos de acción, planificando los cambios deseados.
- Desarrollo de habilidades [11] para el trabajo en equipo y crecimiento individual de los miembros.

1.2 Se define la misión del grupo o equipo inicial [9], las expectativas y los valores que serán asumidos.

1.3 En que caso que la existencia del equipo no sea una condición de entrada, se debe llegar a ella durante la aplicación de las etapas 2 y 3. Convertir los grupos de personas en equipos de trabajo lleva un proceso específico de aprendizaje y un conjunto de etapas a desarrollar [12], que implican:

- Formular la visión del equipo a largo plazo, fundamentalmente para los equipos de alta dirección y los equipos de dirección de procesos o funciones.

- Formular la misión del equipo. ¿Para qué se crea? Comunicarla permanentemente.
- Definir los valores del equipo. Deben tener como base los de la organización u otros específicos para la misión del equipo. Es imprescindible definir los modos de actuación asociados a cada valor declarado.
- Definir los objetivos del equipo. Se formularán de manera comprensible, con lenguaje sencillo y claro, especificando cantidades o cualidades que puedan alcanzarse, sean motivadoras y retadoras, para un periodo no superior a un año.
- Declarar el estilo de liderazgo deseado sobre la base de los propios objetivos, la tendencia del líder o jefe inicial del grupo y de sus miembros y el escenario donde se desempeñará el equipo. Todos deben saber si se avanza hacia el estilo deseado, ya sea “enfocado a resultados” o a “socializar”.

1.3 Si no es una condición de entrada la existencia de un diccionario o un perfil de competencias, se trabajará en las etapas 2 y 3.

Etapas 2. Diagnóstico de fortalezas y debilidades para el trabajo en equipo.

Al diagnosticar, se hace un estudio crítico del estado actual del trabajo en equipo, y se identifican los aspectos que podrían mejorarse.

2.1 Se declaran las competencias requeridas para el trabajo en el equipo directivo: conocimientos, habilidades y valores y su estado en cada miembro.

Si no están definidas las competencias se aplica un cuestionario de conductas asociadas a competencias genéricas, para evaluar el nivel en que deben estar presentes.

2.3 Se negocian individualmente los contenidos de perfeccionamiento de competencias, a partir de las necesidades definidas y cada participante elabora el plan de formación individualizado para el programa de formación de equipos, con responsabilidad individual por la preparación y el cumplimiento.

2.4 A partir de las fortalezas individuales se trabajan los elementos de liderazgo de los miembros.

Etapas 3. Aplicación de Programa de Capacitación en equipos

3.1 El programa se elabora en función de las necesidades de aprendizaje referidas por la dirección de la organización, detallando los resultados esperados en cada sesión. Es aprobado por la máxima instancia involucrada en el proceso.

3.2 Como elemento esencial se deben declarar los parámetros para evaluar los resultados de desempeño de los equipos; desarrollar la autoevaluación del cumplimiento de los parámetros, por cada equipo, en todas las sesiones; estimular los pequeños logros y promover el espíritu de mejora.

Se deben identificar las fortalezas comunes para el desempeño de los roles requeridos en las diferentes acciones de trabajo para propiciar el liderazgo con “1” minúscula³ [13].

³ Definido por Malaret (2009) en su libro Liderazgo con “1” minúscula [14], como personas que son reconocidas como tales

PROCEDIMIENTO DE CAPACITACIÓN EN EQUIPOS DE TRABAJO CON ENFOQUE DE COMPETENCIAS. APLICACIÓN EN UN EQUIPO DE ALTA DIRECCIÓN

3.3 Desarrollo de Proyectos de acción individuales a partir de la actividad laboral y por objetivos de aprendizaje de las sesiones lectivas. Los contenidos de los proyectos de acción contienen:

- Elaboración de proyectos de cambio, individuales y colectivos.
- Utilización de situaciones laborales reales.
- Definición de resultados en tiempo.
- Sesiones de intercambio con técnicas de trabajo grupal.
- Defensa de proyectos por equipos, considerando el aporte individual.

Etapa 4. Comprobación de resultados e innovación

4.1 Aplicación de cuestionario de auto-evaluación para el trabajo en equipo al finalizar las acciones de formación. Análisis de la variación en los juicios individuales y consideraciones de carácter colectivo [15].

4.2 Relación de cambios generados y beneficios para la organización en cuanto a:

- a) Desarrollo de capacidades metodológicas.
- Análisis de problemas en común. Construcción de decisiones colectivas [16].
 - Análisis de procesos y objetivos inter-áreas.
 - Multiplicación del aprendizaje en las áreas de trabajo.
- b) Compartir nuevas experiencias.
- Análisis de resultados prácticos de los proyectos de acción.
 - Resultados de aplicación de instrumentos técnicos de dirección.
 - Análisis y extensión de experiencias compartidas.
- c) Transferencia y/o multiplicación del conocimiento producto del equipo de trabajo.
- Nuevos programas, procedimientos (inmediato, corto o mediano plazo).
 - Acciones de formación ofrecidas a otros colaboradores (inmediato, corto o mediano plazo).
 - Artículos publicados.
 - Presentaciones en eventos sobre resultados obtenidos por el equipo de trabajo.

En la aplicación de este procedimiento se consideran las expectativas y proyectos de cambio previstos con la capacitación y se evalúan asociadas al desempeño, como salidas al entorno organizacional:

- Propuestas de mejora.
- Desarrollo de soluciones.
- Gestión de documentos.
- Valor añadido/competencias personales y de equipo.

El Modelo de Ingeniería del comportamiento para la capacitación en equipos, permite apreciar el resultado de los elementos requeridos del entorno inmediato que influyen en el rendimiento de la capacitación y su aplicación al trabajo, los cuales se muestran en la Tabla 1. La ausencia de alguno de estos factores de apoyo debe ser identificada y solucionada para alcanzar el rendimiento

por sus compañeros de trabajo y que ejercen influencia en sus conductas y decisiones.

| TABLA 1 | | |
|---|--|--|
| Elementos de comportamiento para la Capacitación en equipos directivos | | |
| ESTÍMULO | RESPUESTA | CONSECUENCIA |
| ENTORNO | | |
| Casilla 1: Información | Casilla 2: Recursos | Casilla 3: Incentivos |
| -Descripción del rendimiento esperado. -Descripción del trabajo a realizar. -Retroalimentación periódica sobre resultados | -Herramientas, medios, tiempo para satisfacer rendimiento esperado. -Organización de los procesos de trabajo. | -Oportunidades de desarrollo profesional. -Incentivos asociados al rendimiento. |
| EQUIPO DIRECTIVO | | |
| Casilla 4: Conocimiento | Casilla 5: Capacidad | Casilla 6: Motivos |
| -Formación colectiva sistemática para el trabajo y aprendizaje en equipo. -Oportunidades Capacitación con casos reales. | -Definición de competencias para el trabajo en equipo. -Adaptación de programas a capacidades y necesidades individuales. -Diseño de intervenciones para incrementar competencias. | -Evaluación de la Motivación del equipo y sus miembros. Reconocimiento personal a los resultados. -Consideración de las motivaciones colectivas e individuales. -Liderazgo de los miembros según fortalezas. -Socialización del aprendizaje. |

Fuente: Adaptado del modelo de ingeniería del comportamiento de Gilbert (1978) [6].

propuesto con la aplicación del procedimiento de capacitación en equipos.

Al aplicar el procedimiento en un EAD se declaran las nuevas cualidades adquiridas por los grupos y la etapa de tránsito alcanzada [17]. Las variaciones se comprueban mediante una encuesta de auto-evaluación para el trabajo en equipo que muestra como resultado:

Cambios de juicio de valor medio al alto o alto + muy alto en los grados de:

1. Flexibilidad en las ideas.
2. Aliento a la participación.
3. Escucha
4. Aliento al liderazgo compartido.

En la Tabla 2 se presentan los resultados que fueron obtenidos en la investigación, aplicando auto-evaluaciones de entrada y salida y sesiones de trabajo durante la aplicación.

Las consideraciones generales de la aplicación arrojaron una amplia contribución de los participantes al aprendizaje interactivo y los resultados colectivos a través de:

- Cumplimiento de la disciplina de equipo ajustada a las normas.
- Trabajo en equipo priorizando los objetivos de las sesiones, con el aporte de conocimientos, habilidades en función del proceso y los resultados de todos los integrantes.

| TABLA 2 Elementos de salida producto de la Capacitación en el EAD. | | |
|--|---|---|
| ESTÍMULO | RESPUESTA | CONSECUENCIA |
| ENTORNO | | |
| Casilla 1: Información | Casilla 2: Recursos | Casilla 3: Incentivos |
| - Construcción de decisiones colectivas. -Definición de procesos y objetivos inter-áreas. -Retroalimentación en espacios de trabajo. | -Distribución de tiempos para respuesta a objetivos. -Definición de procesos/áreas de los miembros involucrados | -Oportunidades de desarrollo profesional/mejoras. -Reconocimiento a resultados producto del trabajo en equipo. |
| EQUIPO DIRECTIVO | | |
| Casilla 4: Conocimiento | Casilla 5: Capacidad | Casilla 6: Motivos |
| - Definición de competencias genéricas para el EAD. -Apropiación de competencias interdisciplinarias. -Aplicación de conocimientos desde casos reales, en las sesiones de formación. | -Incremento de juicios de valor del estado individual y colectivo del progreso de competencias. -Desarrollo de fortalezas individuales, desarrollo del liderazgo con "i" minúscula. -Aplicación de mejoras en las áreas de trabajo. -Multiplicación hacia las áreas. | -Incremento de la motivación por el trabajo en equipo y el trabajo en sí. -Elevación de la autoestima personal. -Socialización de factores motivadores. -Rol de liderazgo dentro del equipo y reconocimiento fortalezas. -Aumento de la comunicación y cooperación entre miembros a efectos laborales y personales. |

Fuente: Adaptado del modelo de ingeniería del comportamiento de Gilbert (1978) [6].

- Mejora continua mediante preguntas precisas, atinadas, orientadas a un saber hacer con nuevas cualidades.
- Rol de liderazgo con "i" minúscula [13] asumido por la mayoría de los miembros del grupo, constituyendo una fortaleza para el trabajo en equipo.
- Competencias técnicas demostradas en los debates y ejercicios.
- Compromiso con el cambio y la mejora continua mediante aplicación de habilidades en el área de trabajo.
- Reproducción de lo aprendido hacia los miembros del área de trabajo.

CONCLUSIONES

1. La Estrategia de capacitación para el trabajo en equipo, se basa en la Ingeniería de formación y la aplicación de Proyectos de acción colectivos, por lo cual se ofrece un procedimiento útil para los directivos como formadores y para los centros encargados de su capacitación, que detalla una secuencia metodológica para capacitar en equipos de

trabajo, de manera que se perfeccionen competencias transversales, se obtengan soluciones integradas y se propicie el liderazgo de todos los miembros en espacios de aprendizaje continuo.

2. La capacitación en equipos genera resultados superiores al entorno, como valor agregado en información, recursos e incentivos y al EAD como nuevos o actualizados conocimientos, capacidades y motivos.
3. Se reconoce por la máxima dirección un incremento en el nivel de socialización de los participantes, con la reproducción del programa a los colaboradores, una mejora sustancial de la comunicación, la cooperación y la asimilación de los objetivos y la puesta en práctica de los proyectos de cambio, individuales y colectivos planificados para situaciones de trabajo. 

REFERENCIAS

1. Consejo de Estado de la República de Cuba. *Estrategia Nacional de Preparación y Superación de Cuadros del Estado y del Gobierno y sus reservas*. La Habana: Ed. Félix Varela, 2010.
2. FIOL, M. "El proceso de enseñanza-aprendizaje". Diploma Europeo en Administración y Dirección de Empresas. Barcelona, España: Proyecto DADE. ESADE, 1995.
3. ÁLVAREZ DEL BLANCO, Roberto. "Modelo de Gestión de calidad percibida: motor del valor de la marca". *Alta Dirección*. Vol. 32(No. 197): 1998. ISSN 0002-6549
4. DEMING, E. *Calidad, productividad y competitividad*. España: Ed. Díaz de Santos S.A., 1989.
5. COVEY, S. *The Seven Habits of Highly Effective People*. Barcelona, España: Ed. Paidós Ibérica S. A., 1989.
6. GILBERT, T.F. *Human Competence: Engineering worthy performance*. New York: Ed. Mc Graw-Hill Book Company, 1978.
7. DEAN, P. J, and RIPLEY, D. *Los principios de la mejora del rendimiento. Modelos para el aprendizaje en la organización*. Madrid, España: Ed. Centro Estudios Ramón Areces S.A., 2001.
8. KATZENBACH, J. *Equipos de Alta Dirección*. Barcelona: Ed. Gestión 2000, 1999.
9. LINARES BORRELL, M.de los A. "De la formación de grupos a equipos de trabajo docente mediante procesos de comunicación personal. Apuntes sobre la concepción metodológica del proceso". *Ingeniería Industrial*. Vol. XXIX(No. 2/2008): 2008.
10. PORTUONDO VÉLEZ, A. L. "Dos herramientas para organizar ideas". *Folleto Gerenciales*. Año II(Número 9): 1998.
11. CODINA JIMÉNEZ, A. "10 Habilidades Directivas ¿Por qué? ¿Para qué?". *Folleto Gerenciales*(No. 2. Febrero): 2002.
12. LINARES BORRELL, M. de los A. y MEDINA LEÓN, A. "Estrategia de Capacitación de directivos en equipos de trabajo: componentes y etapas del proceso de formación de equipos". En:

**PROCEDIMIENTO DE CAPACITACIÓN EN EQUIPOS DE TRABAJO CON ENFOQUE DE COMPETENCIAS.
APLICACIÓN EN UN EQUIPO DE ALTA DIRECCIÓN**

Memorias del VII Congreso Internacional de Gestión Empresarial y Administración Pública (La Habana: 2010).

13. MALARET, J. *Liderazgo de equipos con entusiasmo estratégico*. Madrid, España: Ed. Diaz de Santos, 2003.
14. MALARET, J. *Liderazgo con "l" minúscula*. Madrid, España: Ed. Diaz de Santos, 2009. ISBN: 978-84-7978-926-8

15. MALARET, J. *Arte y Ciencia de dirigir personas con entusiasmo estratégico*. Madrid: Ed. Colex, 2004.
16. VILAHUR, Paco. *El arte y la ciencia de construir decisiones en una organización*. Madrid: ESADE, 1999. Cuadernos Cinco Días.
17. LINARES BORRELL, M. de los A. "Procedimiento para el perfeccionamiento de la gestión directiva desde los procesos de formación-acción". *Revista Cuestión Época* V(No. 50): pp 42-46, 2007.

