



ESTUDIO DIAGNÓSTICO EN RESERVAS DE CUADROS DENTRO DEL GRUPO EMPRESARIAL QUIMEFA

Resumen / Abstract

El objetivo del presente trabajo es analizar el comportamiento y las características de las reservas de cuadros, para determinar las principales fortalezas y debilidades de éstas y proponer un plan de acción que contribuya a su formación efectiva y que garantice a las reservas de cuadros internas escalar posiciones de directivos en el Grupo Empresarial QUIMEFA. Se aplicó la investigación de corte transversal y descriptivo, para una muestra formada por diez reservas, pertenecientes a las empresas laboratorios farmacéuticos: Oriente, MEDILIP, “8 de Marzo”, “Julio Trigo” y la Empresa de Mantenimiento para la Industria Farmacéutica.

Como resultado se comprobó que la muestra estudiada se caracteriza por: rigor, experiencia, disciplina, autocontrol y conocimientos; pero aún existe poca sistematicidad, comunicación y gestión de la información, así como el manejo del entorno en sus proyecciones de trabajo.

The objective of the present paper is to diagnose the internal reserves for a group of directive positions subordinated to an Entrepreneurial Group QUIMEFA. It was applied transversal and descriptive research for a token shaped with ten reserve people for directive positions pertaining to the laboratories-enterprises: Oriente, MEDILIP, “8 de Marzo”, “Julio Trigo”, and the Maintenance Enterprise for Pharmaceutical Industry.

As a result of this research, it was proved that the studied token is characterized by: rigor, experience, discipline, self-control, and knowledge; however they show problems with: a systematic approach to face management, communication, information management, as an environment handle at their work projections.

Palabras clave / Key words

Diagnóstico, competencias directivas, comportamiento organizacional.

Diagnosis, management competences, organizational behavior.

Juan Rafael Delgado Leyva, Ingeniero Industrial, Jefe de Cuadros del Grupo Empresarial Farmacéutico QUIMEFA, Calle 18 esq. 43 No. 4310, Miramar, Playa, La Habana, Cuba.
e-mail: juanra@oc.quimefa.cu

Ana Teresa Molina Álvarez, Doctora en Ciencias Pedagógicas, Profesora Titular, Consultante del Centro de Estudios de Técnicas de Dirección, Facultad de Ingeniería Industrial, Instituto Superior Politécnico “José Antonio Echeverría” (CUJAE), La Habana, Cuba.
e-mail: anatere@ind.cujae.edu.cu

INTRODUCCIÓN

El Grupo Empresarial Farmacéutico (QUIMEFA) pertenece al Ministerio de la Industria Básica desde el año 2001. Éste constituye una sólida organización que agrupa a 20 empresas, con instalaciones a todo lo largo del país, y una fuerza laboral ascendente a más de 12 000 trabajadores. Entre sus objetivos principales se encuentra la ejecución de un amplio programa de inversiones, destinado a convertirla en una industria farmacéutica competitiva a nivel internacional, tanto por la eficiencia y calidad de sus producciones, como por la variedad y forma de presentación de sus medicamentos.

La presente investigación llevada a cabo en este Grupo Empresarial, demuestra la necesidad de identificar una oportunidad de acercamiento a tan complejo fenómeno, el

Recibido: 07/05/2010

Aprobado: 19/05/2010

de evaluar personas con diferentes formas de pensar, de actuar y estilos de dirección, pero que al final tienen un mismo propósito, una misma meta, trabajar en pro de una organización y al mismo tiempo con su Capital Humano. Cualquiera puede administrar una empresa si cuenta con los conocimientos técnicos, sin embargo, no todos pueden liderarla [1].

Toda empresa cubana requiere de estudios consecuentes que integren las distintas visiones de los profesionales que allí laboran, con el objetivo de lograr las tan ansiadas eficacia y eficiencia. Ciertamente es una era despiadada en cuanto a la competencia inter-empresarial y los nuevos modelos de mercado con sus ofertas lujosas. Cada día, el surgimiento de nuevas tecnologías, la aparición de nuevos competidores en la arena nacional e internacional, la deserción de otros, así como la polarización del sistema económico mundial y la aparición de políticas extremistas, exige constantemente a las empresas cubanas un reajuste y validación de sus potencialidades, reconsideración de sus oportunidades, recursos materiales y humanos; es decir, un cambio en la forma aprendida, desarrollada y probada, a través del tiempo, para guiar las decisiones principales y conducir el comportamiento general de los miembros de la organización. El artículo 11 del Decreto-Ley 196 sobre el Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y el Gobierno, plantea que el proceso de selección de los cuadros designados y sus reservas, se fundamenta en las cualidades y méritos individuales que deben poseer los propuestos, cumpliendo los requisitos generales y los específicos, determinados éstos últimos por los objetivos, funciones y facultades establecidas para el cargo [2].

El artículo 12 del mismo Decreto-Ley da a conocer los requisitos generales que deben cumplir los cuadros para ocupar cualquier cargo, siendo éstos el comportamiento laboral y ético personal [2], capacidad de dirección y organización, grado de conciencia y responsabilidad ante el trabajo [3], dominio y conocimiento de la actividad que va a dirigir, nivel profesional o técnico adecuado [4; 5], resultados satisfactorios en el trabajo, prestigio y reconocimiento social.

Los requisitos mencionados anteriormente constituyen la base de este trabajo para el diagnóstico de la reserva interna de los directivos del Grupo Empresarial Farmacéutico [6; 7; 8]. De ahí que el objetivo sea analizar el comportamiento y las características de las reservas de cuadros para determinar las principales fortalezas y debilidades, así como proponer un plan de acción que contribuya su formación efectiva.

MATERIALES Y MÉTODOS

Para el diagnóstico se emplearon las siguientes técnicas: analogías simples, test de aptitud verbal, sistema CLEAVER; se analizan los cuestionarios autodescripción y factor humano, donde el análisis de los resultados se hace por medio de un programa computarizado y para su interpretación se tiene en cuenta el cuadro de descripción genérica, estilos personales, en la gráfica T: combinaciones básicas HF, características principales; en la gráfica M: claves para la motivación; y en la gráfica L: las posibles limitaciones.

Además, se emplea el cuestionario de delegación de autoridad, toma de decisiones, estilo de autoridad, encuesta, entrevista y la observación. Con el diagnóstico se evaluaron

las características personales de las reservas, fortalezas y debilidades, su motivación, entre otros aspectos de interés.

CARACTERIZACIÓN GENERAL DE LA RESERVA DE CUADROS DEL GRUPO EMPRESARIAL QUIMEFA

El Grupo Empresarial Farmacéutico tiene un total de 429 integrantes de la reserva de cuadros, de ellos:

- Las mujeres representan un 60% y los hombres, el 40%.
- La edad promedio es de 39 años.
- Composición étnica: pertenecen a la raza blanca el 62.2%.
- El 40.5 % militan en las filas de la UJC o del PCC.
- El 78.8 ostentan el de nivel superior.
- El 32% de las reservas se encuentran preparados para asumir los cargos de mayor nivel de complejidad.

De manera general, todas las reservas tienen su plan de preparación, donde se evalúan periódicamente. Además todos cuentan con su expediente de reserva.

1. Consideraciones del trabajo con Reservas de Cuadros

Una de las tareas fundamentales en la actividad de cuadros que tiene cada organización, es la selección y formación de la reserva. Su objetivo es desarrollar el potencial de dirección que garantice la renovación de la cultura, el estilo y las técnicas de dirección, así como la preparación general y específica, teórica y práctica, indispensable para el desempeño de un nuevo cargo, estableciendo la necesaria continuidad.

El logro de un desempeño exitoso de la reserva, con las cualidades y méritos que se requieren para formar parte de la misma, resulta de gran importancia, ya que se trata del futuro cuadro de una organización.

La reserva es un sistema abierto que requiere renovación y debe constituirse fundamentalmente de fuentes internas, lo que no excluye la posibilidad de considerar personal procedente de ramas o actividades afines externas a la organización.

El mismo requiere paciencia, cuidado y mucha responsabilidad, por ello es una vía a través de la cual la organización demuestra su capacidad en la administración del capital humano. La detección, determinación y desarrollo del potencial de dirección constituye una actividad permanente, en la que confluyen tres procesos importantes: *selección, evaluación y formación*.

Con el contenido, las necesidades de los cargos y el diagnóstico del personal que lo desempeña, se puede determinar qué se necesita y en qué plazos, sustentado en la misión y visión de la organización.

Es importante destacar la importancia que tiene la combinación del cuadro con sus reservas, como parte del entrenamiento y formación de las mismas, en vías de lograr las metas y objetivos trazados en su organización; que se le permita a la reserva, de manera autónoma, jugar un rol significativo en la actividad que le compete como reserva de cuadro, y que con su actuar y protagonismo garantice resultados positivos en su entidad.

La reserva se fundamenta en los principios siguientes:

ESTUDIO DIAGNÓSTICO DE RESERVAS DE CUADROS, EN EL GRUPO EMPRESARIAL QUIMEFA

- Debe partir de la voluntariedad del cuadro o trabajador seleccionado y constituir al mismo tiempo un reconocimiento para el que la integre.
- No constituye un compromiso de la entidad el promover a los cuadros, aunque sí una posibilidad, pues se tendrá en cuenta de forma priorizada a sus miembros cuando ocurra una vacante por cualquier concepto.
- Es un proceso eminentemente cualitativo, proyectado a mediano o largo plazo y técnicamente fundamentado.
- Debe estructurarse, renovarse y completarse periódicamente en función del nivel de preparación logrado por cada persona para ser promovido, del tipo de especialización o de cualquier otro criterio de agrupación que la práctica recomiende.

Es importante considerar que la personalidad de la reserva es una herramienta de gestión, por lo que se hace necesario que conozca a las personas con las que trabaja y sobre todo a sí misma; debe aprender a valorar sus fortalezas y sus debilidades; necesita incrementar sus potencialidades mediante la introspección, el autoanálisis y la autoayuda con talleres, seminarios y otras experiencias de aprendizajes.

La clasificación del diagnóstico de la reserva del director general, a partir de la información obtenida en los instrumentos aplicados, es la siguiente [9]:

- Reserva con amplias perspectivas de desarrollo.
- Reserva con perspectivas de desarrollo para cargos más complejos.
- Reserva con perspectivas de desarrollo en igual o similar cargo.
- Reserva con posibilidades de desempeño en cargos de menor complejidad.
- Reserva con limitaciones para ejercer el liderazgo.

Para su calificación e interpretación se utilizó una matriz ponderada, aplicando una escala del 1 al 5, para evaluar las diferentes categorías que determinan las perspectivas de desarrollo de la reserva; donde 1 es la calificación que indica el valor mínimo para la reserva con limitaciones hasta el valor máximo 5, que sería calificación para una reserva con amplias perspectivas de desarrollo. Al resultado de cada aspecto evaluado en la reserva, se le otorga el valor que le corresponde por la escala y se suman obteniéndose una puntuación total.

2. Diagnóstico de las exigencias para ocupar cargos de dirección [9]

Exigencias intelectuales: posee una capacidad intelectual superior al término medio y aptitud verbal superior.

Exigencias Volitivas y Motivacionales: entre su jerarquía de necesidades laborales se encuentran: el que su empresa tenga éxitos, trabajar en equipo con sus subordinados y que se mantenga la superación. Esta persona refiere que le gusta desempeñarse en la actividad de dirección, pues permite guiar, lograr objetivos, así como formar valores en los subordinados. Por otra parte, tiene la disposición para asumir en caso de ser necesario un cargo de mayor complejidad al que posee actualmente, pues le permitiría enfrentarse a retos mayores (Mc Clelland, 1986, citado por [10]).

Exigencias cognitivas propias de la actividad específica: es una persona que tomar decisiones le puede resultar

incómodo, debe ser más decidido. Su estilo de dirección predominante es el participativo y cordial. En cuanto a la delegación de autoridad presenta buenos resultados.

De acuerdo a los resultados del Sistema CLEAVER (2004) [11], al analizar el Cuadro de Descripción Genérica de los Estilos Personales (mostrado en la Figura 1) se le puede describir como una persona dependiente, convencional, ordenado, sistemático, diplomático, activo, impaciente, impulsivo, desconfiado, pesimista y lógico.

En cuanto al estilo personal, hay mucha correspondencia con el patrón de personalidad (creador), caracterizado por ser una persona sensible y reaccionar con rapidez, con frecuencia tiene habilidad creativa, si se combina con una alta inteligencia y da a sus enfoques sensibilidad y visión al futuro, se le cataloga con frecuencia como un perfeccionista.

Posibles limitaciones bajo presión: tiende a depender de la supervisión, dudar antes de actuar sin precedente, estar atado a procedimientos y métodos, desea explicaciones completas antes de hacer un cambio, pasar la responsabilidad a otra persona, ser sugestionable y fácilmente dirigible, renuncia a su posición para evitar controversias. Tiende a dejar inconcluso lo que comienza, se dedica a demasiadas actividades al mismo tiempo, tratar de abarcar demasiado, difícil de localizar; por otra parte tiende a ser distante, crítico, retraído y carecer de confianza social.

Motivación interna de la Reserva: en general se desarrolla en áreas orientadas hacia la técnica y hacia las cosas, más que hacia las personas; desea tiempo y oportunidad para asegurar la perfección en todos sus logros; quiere libertad para explorar y autoridad para reexaminar y volver a comprobar sus deducciones (Katzell y Thompson, 1990, citado en [5]).

Motivación externa de la Reserva: esta persona necesita de alguien que aproveche su creatividad, que lo ayude a llevar a un buen término sus proyectos; ya que tiende a resentir las restricciones, necesita un supervisor que tome en cuenta que esta persona no cesa de pensar en sus funciones al salir del trabajo.

En el análisis de las combinaciones básicas de comportamiento, obtiene como resultado un alto nivel de apego sobre un bajo nivel de influencia (C/I perfeccionismo) caracterizado por ser un seguidor apegado del orden y los sistemas; toma decisiones basadas en hechos conocidos o procedimientos establecidos; en todas sus actividades trata meticulosamente de apegarse a los estándares establecidos, ya sea por sí mismo o por los demás.

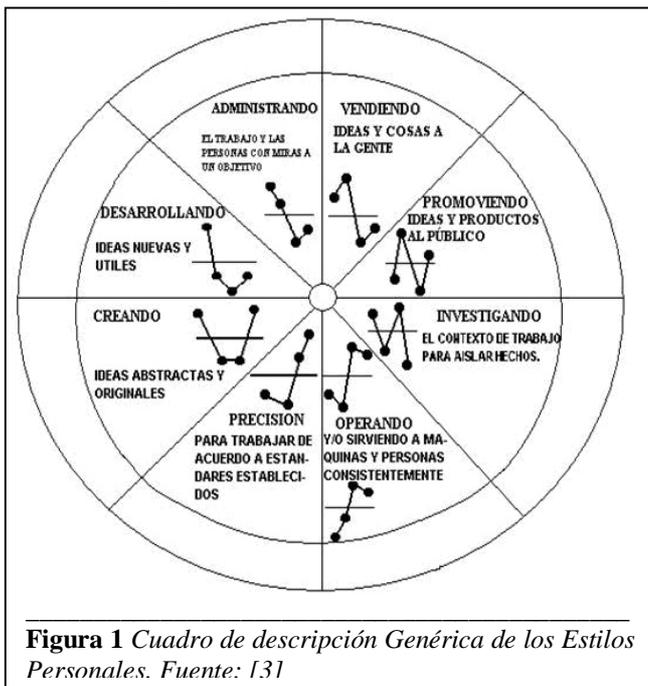
También obtuvo como resultado un alto nivel de apego sobre un bajo nivel de constancia (C/S sensibilidad), donde esta persona estará muy consciente en evitar riesgos y problemas. Por otra parte la tensión puede ser evidente si está bajo presión por obtener resultados. En general se sentirá intranquilo mientras no tenga una confirmación de que su decisión ha sido la correcta.

El alto nivel de apego (C) lo caracteriza como una persona generalmente pacífica y se adapta a las situaciones con el fin de evitar antagonismos; es sensible, humilde, leal y dócil, busca apreciación y es fácilmente herido por otros; trata siempre de hacer las cosas lo mejor posible, y ser básicamente cauteloso y conservador, es lento en la toma de decisiones, haciéndolo hasta haber chequeado toda la información disponible y en ocasiones puede esperar a observar hacia donde se inclinan las opiniones de otros antes

de actuar. Esto puede frustrar a las personas que esperan de él una reacción rápida, no obstante muchas veces demuestra sentido de oportunidad y astucia al seleccionar la decisión correcta en el momento adecuado, es capaz de moldearse a la imagen que otros esperan de él; hará lo imposible por evitar un conflicto y nunca pasará “por encima de alguien”. Tiene una mente sistemática y desarrolla su trabajo de la misma forma, en general se limitará a utilizar métodos que le dieron resultados en el pasado.

Por otra parte, el bajo nivel de influencia (I) lo describe como una persona analítica que requiere de poca persuasión, pues resuelve por sí mismo sus problemas, es suspicaz para escuchar y hace un máximo esfuerzo para penetrar a las cuestiones básicas y fundamentales. Tiende a ser más sensible socialmente que las personas extrovertidas, pues no se confía de las apariencias, siempre desea saber el por qué y vigila sigilosamente.

Además, el bajo nivel de constancia lo describe como una persona flexible, variable en sus pensamientos y acción, se siente cómodo con un alto ritmo de cambios de actividad y disfruta manejar varias situaciones a la vez; para él tienden a ser poco atractivas las actividades rutinarias, el desorden aparente en su vida simplemente refleja su afinidad por la variedad de etapas de terminación.



3. Análisis Integral

La persona ha alcanzado un elevado nivel de desarrollo en las siguientes competencias:

- A) Conocimiento y experiencia, trabajo en equipo, compromiso con la organización, motivación por el logro, confianza en sí mismo, controlar, organizar y sensibilidad humana.
- B) Las principales fortalezas que a él le caracterizan son la perseverancia, sencillez, inteligencia, ecuanimidad, comunicación y el respeto a los demás.
- C) Ha tenido buenos resultados en la actividad de dirección, se ha ganado el respeto de los trabajadores, desde sus inicios su actividad laboral ha sido ascendente, obteniendo siempre resultados satisfactorios.

- D) De acuerdo a los criterios de los trabajadores en la entrevista, el 100% considera que la persona mantiene buenas relaciones interpersonales con su colectivo, es ejemplo para la empresa por su positivismo, compañerismo y su comportamiento de líder.
- E) Sus colaboradores refieren que el sujeto está bien preparado para enfrentar la actividad de dirección, tiene un excelente nivel cultural, es muy profesional, conoce a profundidad el trabajo de las diferentes áreas que dirige, tiene decisión propia, firmeza y carácter.
- F) Las características de la personalidad que se manifiestan con mayor frecuencia en su comportamiento, como reserva o directivo, es ser comunicativo, convincente, leal y comprometido con su empresa, dinámico, discreto, controlado, competente, sincero, respetuoso y diplomático.

Presenta una sólida preparación en: las técnicas de dirección, conocimientos de computación y preparación política; dirección estratégica, domina las tecnologías para el procesamiento de información, gestión de recursos humanos, sistemas de gestión de la calidad, actividad económica; así como las leyes y resoluciones del sistema jurídico aplicables a su actividad laboral. Es máster en dirección de empresas.

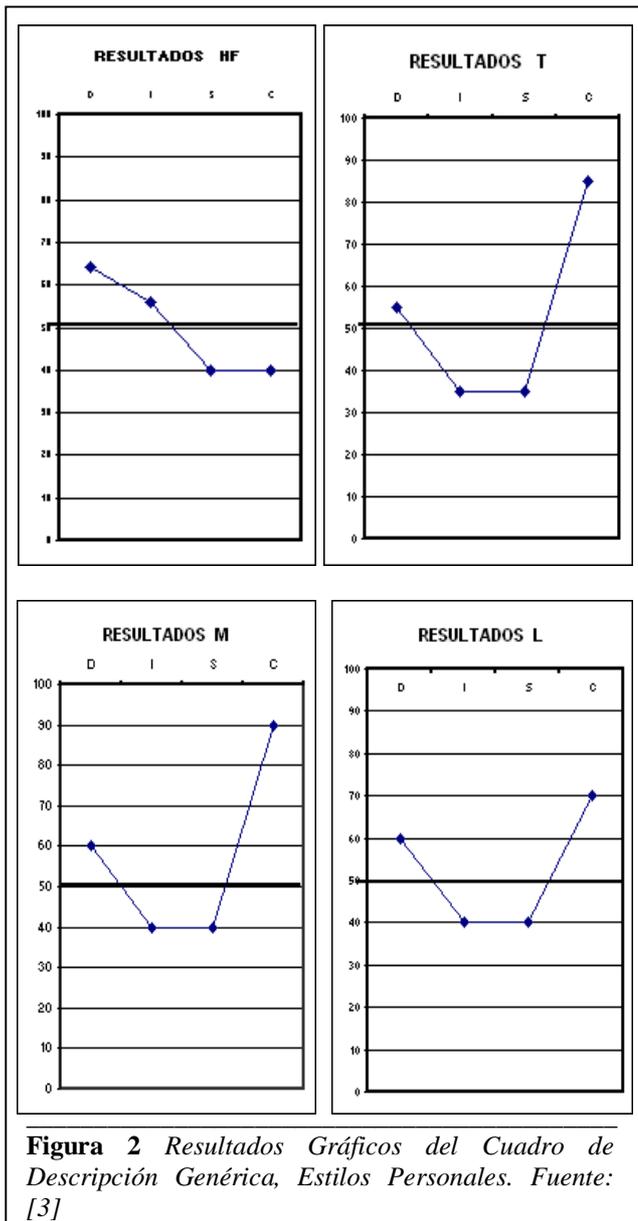
Análisis Integrador:

De acuerdo a los criterios expresados por los directores generales en el cuestionario (*factor humano*) del sistema CLEAVER, se obtuvo como resultado que la reserva de ese cargo para un desempeño exitoso en la labor de dirigir, debe manifestarse con un alto nivel de dominio y empuje, es decir, con capacidad de liderazgo, con la finalidad de lograr resultados, superando retos y teniendo iniciativas. También resulta importante el nivel de influencia, o sea, una reserva que tenga habilidad para relacionarse con los demás y ocasionalmente persuadirlas o motivarlas para lograr el tipo de actuación que se desea. Se consideran en un menor grado que el nivel de influencia, la constancia y el apego; relacionados éstos con la capacidad para realizar trabajos de manera continua y rutinaria sin requerir cambios, y la habilidad para desarrollar trabajos respetando normas o procedimientos ya establecidos.

De manera general, este perfil se corresponde con el patrón “administrador”, que tiene como característica central ser administrador del trabajo y de las personas hacia la obtención de un objetivo. La planeación, solución de problemas y organización son competencias claves, así como la autoridad para tomar decisiones e independencia para actuar; se requiere de una mente orientada hacia metas, empuje e iniciativa hacia la obtención de resultados, reaccionar con rapidez al cambio, ser positivo y motivar a otros para actuar a través de la persuasión. Se muestra el ejemplo de caso:

| TABLA 1 Presentación de un Diagnóstico Individual | |
|--|---------------------------|
| Reserva #6 | |
| I- Datos generales: | |
| Empresa: Lab. Farmacéutico | Sexo: Masculino |
| Cargo: Dtor UEB. Logística | Nivel Esc: Nivel Superior |
| Nombre: E. R. L | Edad: 39 |
| Tiempo de desempeño como Reserva: | 6 años |
| Esp. Graduado: | Ing. Químico |

ESTUDIO DIAGNÓSTICO DE RESERVAS DE CUADROS, EN EL GRUPO EMPRESARIAL QUIMEFA



En las gráficas: T, combinaciones básicas; HF, características principales; M, las claves para la motivación; y en la L, las posibles limitaciones; del caso estudiado.

Al hacer un análisis comparativo entre el perfil autodescriptivo de la reserva con el perfil factor humano, emitido por los directores generales, se pudo determinar que de las 10 reservas, 3 tienen un alto nivel de dominio y 2 un alto nivel de influencia, donde 1 de estas reservas tiene alto, tanto el nivel de dominio, como el de influencia. Por otra parte, resulta significativo el hecho de que 6 de las 10 reservas tienen un bajo nivel de influencia; lo que indica que es una competencia en la que deben trabajar todos los evaluados, para obtener mejores resultados en sus respectivas entidades, de acuerdo a los métodos referidos.

Además, en los perfiles de las reservas se pueden apreciar las limitaciones de cada una de ellas cuando se encuentran bajo presión, se debe considerar que cada persona tiene sus limitaciones, pues no existe alguna que sea perfecta en todas las situaciones. El ejecutivo debe comprender esto y estar preparado para manejarlo pues las limitaciones tienden a surgir y ser perjudiciales.

Los valores personales compartidos por las reservas son: familia, formación profesional, salud, honestidad, sinceridad y el trabajo. Por otra parte los valores ético-sociales que comparten son: paz, cooperación entre los países, prosperidad económica y social y la equidad. Esto se obtuvo a partir de el empleo de la analogía simple.

Las principales fortalezas que se identificaron de las reservas son las siguientes: el rigor, experiencia, disciplina, autocontrol, conocimientos, habilidad para solucionar conflictos, respeto por los demás y trabajo en equipo.

Por otra parte, al elaborar la DAFO a partir de los resultados obtenidos de todos los métodos empleados, se identificaron en las reservas las siguientes debilidades: poca sistematicidad, comunicación y manejo de información, así como el manejo del entorno. En la Tabla 2 se muestran los resultados del diagnóstico y en la Figura 3 se representan los mismos mediante gráficos de barras.

TABLA 2
Resultados de la Conclusión Diagnóstica.
Puntuación total de las cuatro categorías para las 10 personas diagnosticadas

| Categorías | Reservas Internas | | | | | | | | | |
|------------------------------------|-------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Amplias Perspectivas de Desarrollo | | | | | | 49 | | | | |
| Cargos más complejos | 43 | 40 | 40 | 41 | 42 | | | 41 | 40 | 42 |
| Igual o similar cargo | | | | | | | 33 | | | |
| Cargos menos complejos | | | | | | | | | | |
| Limitaciones | | | | | | | | | | |

Todo ello permitió clasificar a los sujetos estudiados, de la siguiente manera:

- 8 reservas con perspectivas de desarrollo para cargos más complejos.
- 1 reserva con perspectiva de desarrollo en igual o similar cargo.
- 1 reserva con amplias perspectivas de desarrollo.

CONCLUSIONES

Con la aplicación de estas técnicas fue posible determinar las principales fortalezas de las reservas internas estudiadas para la actividad de dirección, las que se centran en el rigor y experiencia, disciplina, autocontrol, conocimientos, habilidad para solucionar conflictos, respeto por los demás y trabajo en equipo; resultando ellas superiores en número respecto a las debilidades identificadas.

También se pudieron establecer como principales debilidades de las reservas: poca sistematicidad, comunicación, manejo de información y el manejo del entorno.

Una debilidad fundamental se refiere al factor influencia, establecida a partir del sistema CLEAVER (2004), presentándose en el 60% de las reservas con un nivel bajo, causado por la poca habilidad de los sujetos para relacionarse, persuadir o motivar a los demás y así lograr el tipo de actuación que se desea.

El diagnóstico realizado puede constituir una herramienta más para las promociones y desarrollo de las reservas, pues

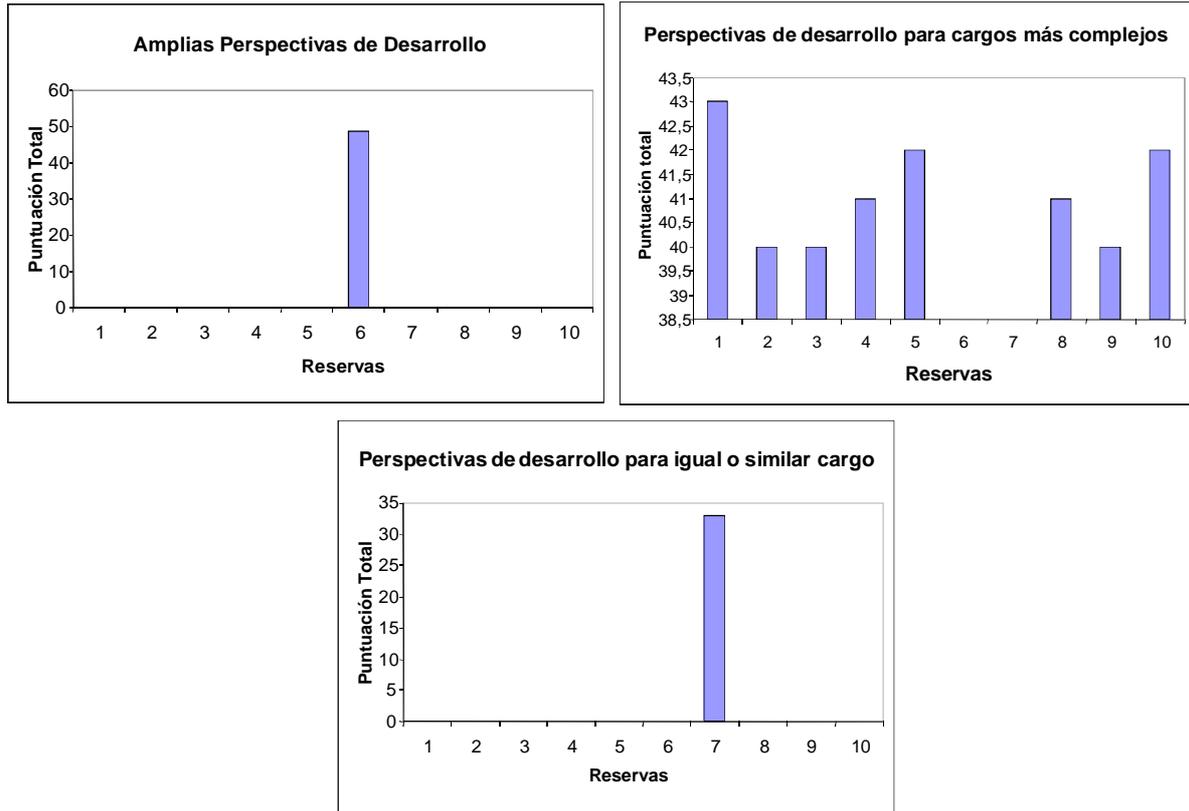


Figura 3 Representación de los resultados de la Puntuación Total de las categorías para las 10 personas diagnosticadas.

nos ha permitido comprender y conocer con mayor profundidad las características o capacidades de la reserva.

Además este trabajo ha permitido:

- Potenciar la actividad de superación técnica-profesional y de capacitación mediante la aplicación de un Sistema de Gestión de los Recursos Humanos que disponga de una estrategia abarcadora adecuada a las necesidades reales de las reservas.
- Promover el análisis, la reflexión y el debate con la reserva, para la comprensión de las problemáticas identificadas en el diagnóstico.
- Sensibilizar a los directivos de la importancia de darle participación a su reserva en la toma de decisiones.
- Utilizar el diagnóstico de reservas, como una herramienta de gestión.

RECOMENDACIONES

A los efectos de la investigación:

Ampliar este estudio al resto de las entidades subordinadas al Grupo Empresarial Farmacéutico, para llegar así a una visión más amplia del diagnóstico de las reservas de cuadro.

A los efectos de la organización:

Utilizar los resultados alcanzados en el diagnóstico, en la ejecución de acciones concretas encaminadas a optimizar un mejor desarrollo y entrenamiento de las reservas, y fomentar a través de la visión y la cultura organizacional, las necesidades o deseo de logro y autorrealización en las reservas. 

REFERENCIAS

1. FERNÁNDEZ GUERRERO, R. Madrid: Editorial Civitas, 1998. Organización y métodos de trabajo (Tema 4).
2. Decreto-Ley 196/99 Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y el Gobierno. 1999.
3. C.C., PCC. Selección de documentos políticos, jurídicos y de consulta sobre política y trabajo con los Cuadros. La Habana: Editora Política, 1986.
4. "Estudio Diagnóstico de Casos". [en línea]. Disponible en: <http://copsa.cop.es/congresoiberoa/base/trabajo/orgr44.htm>
5. "Comportamiento Organizacional y Trabajo en Equipo". Disponible en: <http://www.geocities.com/Athens/Crete/3108>
6. Comisión Central de Cuadros (MINBAS). Documentos rectores. Sistema de trabajo con los Cuadros del Estado y el Gobierno. 2005.
7. MINBAS. Código de Ética de los Cuadros del Estado Cubano. La Habana: 1996.
8. MINBAS. Reglamento sobre relaciones laborales del personal designado en cargos de dirigentes y funcionarios. 2005.
9. MINBAS. Reglamento para el trabajo con los Cuadros del Ministerio de la Industria Básica. 2008.
10. ROBBINS, S. Organizational Behavior. 8th Edition. Prentice Hall, 2001.
11. CLEAVER, J. P. Sistema CLEAVER (2004). La Habana: Fac. Psicología, UH, 2006.