

EXPERIENCIAS EN LA CONCEPCIÓN DEL PLAN ANUAL 2022 EN LA PREPARACIÓN Y SUPERACIÓN DE CUADROS Y RESERVAS. OSDE UNIÓN DE FERROCARRILES DE CUBA.

Autoras: MSc. María Teresa Agüero Torres¹ MSc. Elvira Ramírez Zamora²

¹ Profesora e investigadora Auxiliar. Centro de Estudios de Técnicas de Dirección. Universidad de La Habana. e-mail: mayte@ceted.uh.cu. ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-1323-708X>

² Especialista Superior de la Dirección de Cuadros. OSDE Unión de Ferrocarriles de Cuba.

e-mail: elvira.ramirez@ferronet.cu.

RESUMEN

La Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus Reservas concibe la capacitación de directivos como un proceso integral, sistemático y continuo de formación y desarrollo, que combina e integra teoría y práctica, con un sólido enfoque político e ideológico, en correspondencia con los objetivos estratégicos institucionales. Es de estricto cumplimiento por todas las organizaciones en el país. La Dirección de Cuadros de la OSDE. Unión de Ferrocarriles de Cuba (UFC) se planteó la concepción del Plan anual de Capacitación de sus cuadros en el año 2022, a partir de identificar sus necesidades de capacitación y además, conocer el nivel de su Calidad directiva.

El presente trabajo tiene como objetivo: exponer los resultados de la detección de las necesidades de capacitación de los cuadros y la medición de la calidad directiva de Consejo de dirección y sus valoraciones para la elaboración del Plan de Capacitación. Se realizó el diagnóstico de las dos variables, utilizándose como métodos y técnicas: análisis documental, observaciones no participantes, entrevistas individuales y se aplicaron 6 cuestionarios. La población de estudio fueron los 39 directivos de la UFC.

Como resultados principales se obtuvieron: las tres necesidades más deficitarias de capacitación que requerían entrenamiento, el nivel de la calidad directiva del Consejo de dirección en ese momento, la vinculación entre ambas y la determinación de acciones para implementarlas en el Plan anual de capacitación 2022.

Palabras claves: Preparación, directivos, diagnóstico, necesidades de capacitación, calidad directiva, plan

EXPERIENCES IN THE CONCEPTION OF THE YEARLY PLAN 2022 IN PREPARATION AND CAPACITATION. BUSINESS MANAGE AND RESERVE. OSDE UNION OF RAILROADS OF CUBA.

Authors: MSc. María Teresa Agüero Torres MSc. Elvira Ramírez Zamora

¹ Profesora e investigadora Auxiliar Centro de Estudios de Técnicas de Dirección. Universidad de La Habana. e-mail: mayte@ceted.uh.cu. ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-1323-708X>

² Especialista Superior de la Dirección de Cuadros. OSDE Unión de Ferrocarriles de Cuba.

e-mail: elvira.ramirez@ferronet.cu.

ABSTRACT

Preparation's and Capacitation's Strategy National of managers and his reserves of the State and Government conceives executive's capacitation like an integral, systematic process and continuum of formation and development, that combines and integrates theory and practice, with a solid political and ideological focus, to be correspondence with strategic institutional objectives. It becomes of strict fulfillment for all the organizations at the country. The OSDE's executive' Direction Union of Railroads of Cuba. (UFC) proposed the conception of Capacitation's yearly Plan of his executives in the year 2022 as from identifying his needs of capacitation and knowing his quality's level directive. The present work has like objective: Exposing the results of the detection of the needs of capacitation of executive and the measurement of Executive Board's directive quality and his evaluations for the elaboration of Capacitation's Plan. The diagnosis of two variables used, like methods and techniques: Documentary analysis, nonparticipating observations, individual interviews and they applied 6 questionnaires. The UFC's 39 executives were the population of study. As they obtained principal results: Three more showing a deficit needs of capacitation that were requiring training, the level of directive quality of the Executive Board at the present time., the linkage among both and the determination of actions to implement in the yearly Plan of capacitation 2022 .

Key words: Preparation, executives, diagnosis, needs of capacitation, directive quality, plan

INTRODUCCIÓN

La Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus Reservas (Decreto Ley 13 2020) concibe la capacitación de directivos como un proceso integral, sistemático y continuo de formación y desarrollo, que combina e integra teoría y práctica, con un sólido enfoque político e ideológico, en correspondencia con los objetivos estratégicos institucionales. A partir ella se derivan los correspondientes planes anuales de Capacitación de las entidades y los individuales de los cuadros.

La base para la elaboración de un programa de capacitación lo constituye la Detección de las Necesidades de Aprendizaje (DNA) (Rodríguez, García F; et al. 1990), que describe el estado real de los conocimientos, habilidades y actitudes con los que cuentan los miembros de una organización en un momento dado, de acuerdo con su función y desempeño laboral y cuáles serán las que necesitarán en el futuro (citado por Agüero 2020).

Por tanto, el diagnóstico de la DNA es de suma importancia para la elaboración del plan de capacitación individual y organizacional, pues brinda la información que permite conocer las carencias que presentan en sus habilidades los directivos y que requieren su desarrollo para un mejor desempeño de su actividad y a su vez para el diseño del programa de superación de esas habilidades directivas.

Las condiciones actuales de implementación del modelo económico del país y las nuevas disposiciones por el reordenamiento y de reorganización empresarial, demandan de directivos competentes y entrenados que desempeñen con calidad, eficiencia y efectividad, el papel que les corresponde en la dirección de las Instituciones cubanas, a tono con los cambios del entorno nacional e internacional.

El dirigente como líder individual, es un conductor de la calidad directiva, toda vez que influye, motiva y guía a sus subordinados para que alcancen los objetivos, es por tanto vital, el conocimiento de sus necesidades de capacitación para la elevación de sus competencias directivas en función del ejercicio efectivo de su actividad.

Calidad directiva y el liderazgo establecen un vínculo que determina a sus dos actores o representantes: en lo individual el dirigente, como anteriormente se había analizado y en lo grupal el Consejo de dirección de la organización que constituye su principal órgano colectivo de dirección y por tanto, demanda la necesidad de aumentar las competencias de sus miembros, de utilizar de manera eficiente la sinergia de sus integrantes y lograr su formación como equipo; elementos que son fundamentales para incrementar su nivel de calidad directiva. (Agüero 2017)

La calidad directiva señala la teórica Arias (2013), es el liderazgo entrenado para dirigir de forma efectiva los recursos disponibles, satisfaciendo los requisitos, necesidades y expectativas de los individuos, los grupos y la sociedad y Villalonga (2011) afirma que la calidad directiva es probablemente el elemento más determinante para lograr que una organización sea competitiva.

Estudiar sus implicaciones y su medición permite mejorar el desempeño de cada dirigente de forma individual y del Consejo directivo de forma colectiva dentro de las instituciones, al desarrollar y entrenar las competencias de ambos conductores.

La Dirección de Cuadros de la OSDE. Unión de Ferrocarriles de Cuba (UFC) se planteó la concepción del Plan anual de Capacitación de sus cuadros en el año 2022, a partir de identificar sus necesidades de capacitación y el nivel de su calidad directiva.

El presente trabajo tuvo como objetivo: Exponer los resultados de la detección de las necesidades de capacitación de los cuadros y la medición de la calidad directiva de Consejo de dirección y sus valoraciones para la elaboración del Plan de Capacitación

METODOLOGÍA EMPLEADA:

Para la identificación de las Necesidades de capacitación

- Evaluaciones del desempeño de los cuadros del año 2020
- Cuestionario de autoevaluación de las necesidades de capacitación en habilidades directivas.
- Cuestionario de la Identificación de las cualidades directivas y su Autoevaluación, (adaptado por Agüero 2001)
- Observación no participante.

Para la evaluación del nivel de la Calidad directiva del Consejo de dirección

- Encuesta sobre Escala de valores individuales (Agüero 2006)
- Test del Estilo de liderazgo. Basado en el Grid Gerencial de Blake y Mounton (1962) (adaptado por Agüero 2003)
- Cuestionario sobre calidad directiva (Arias 2013).

Población de estudio.

Los **39 directivos** del Consejo de dirección de la OSDE-UFC

El procesamiento estadístico de los datos fue mediante el software Excel 2013.

PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

Evaluación del desempeño de los directivos del año 2020.

Se analizaron 27 evaluaciones del desempeño de directivos cuyos resultados más significativos fueron los siguientes:

- El **55%** de los evaluados presentaban insuficiencias en la función de control.
- En el **30 %** de las evaluaciones se observó dificultades con la administración de su tiempo.
- El **18,5%** reflejó problemas con la comunicación, fundamentalmente con la escucha.

Observación no participante en una reunión del Consejo de Dirección de la OSDE.

En la observación de la reunión del Consejo de dirección las principales deficiencias detectadas fueron:

- Los informes presentados con antelación no contienen toda la información necesaria para su análisis.
- Aunque circulan con antelación las informaciones que se trataran en el Consejo, algunos participantes no vienen preparados a la reunión.
- La exigencia de los incumplimientos por áreas de responsabilidad.

- Algunas dificultades en la coordinación de los objetivos entre las áreas, lo cual puede ser derivado de insuficiencias en los procesos de comunicación interdepartamental.
- Hay cierta lentitud en toma de medidas correctivas y en la ejecución de las decisiones.
- Se evidencio que hay deficiencias en el ejercicio de la función de control, que usualmente no se hace de forma sistemática y en tiempo real, lo cual dificulta realizar acciones correctivas de inmediato.

Autoevaluación de las necesidades de capacitación en habilidades directivas

En el análisis de las necesidades de capacitación se utilizó una escala de 1 a 7 (menor a mayor) para su valoración y determinar el nivel en que se encontraban.

La tabla 1 muestra el estado actual de las habilidades y su evaluación.

Tabla 1

Necesidades de Capacitación	$\bar{X}$ Nivel
1. Planificar	5,3
2. Organizar	5,5
3. Reuniones efectivas	5,4
4. Comunicar	5,7
5. Escuchar	6
6. Motivar a los demás	5,7
7. Conducir y movilizar	5,7
8. Controlar	5,4
9. Reconocer la necesidad del cambio	5,5
10. Tomar decisiones rápidas	5,7
11. Delegar	5
12. Manejar conflictos	5,3
13. Tomar decisiones efectivas	5,7
14. Formar equipos y trabajar en grupo	5,9
15. Pensar estratégicamente.	5,4
$\bar{X}$ Nivel del estado actual de las Habilidades directivas	5,5

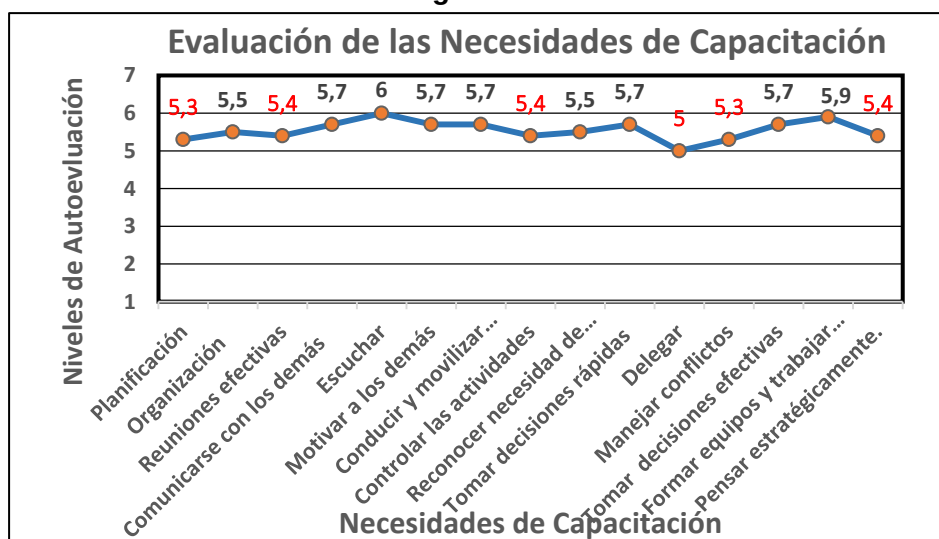
Los resultados obtenidos destacaron las 6 las habilidades directivas que más necesitaban entrenarse, cuyos niveles de puntuación estaban por debajo de la **Media 5.5** y fueron:

1. Planificar
2. Hacer reuniones efectivas
3. Controlar
4. Delegar
5. Manejar conflictos.
6. Pensar estratégicamente.

Se observó que la habilidad de **Delegar las tareas** es la más deficitaria. Igualmente se evidencia que las de planificar y controlar se encuentran afectadas. Ambas habilidades tienen una estrecha relación, pues cuando la organización no realiza una buena planificación de sus objetivos y sus indicadores de medición, el control de los mismos se ve afectado y tiende a ser deficiente.

La figura 1, reveló la brecha entre el estado actual de las habilidades directivas analizadas ($\bar{X}$ 5,5) y el estado deseado nivel 7,

Figura 1

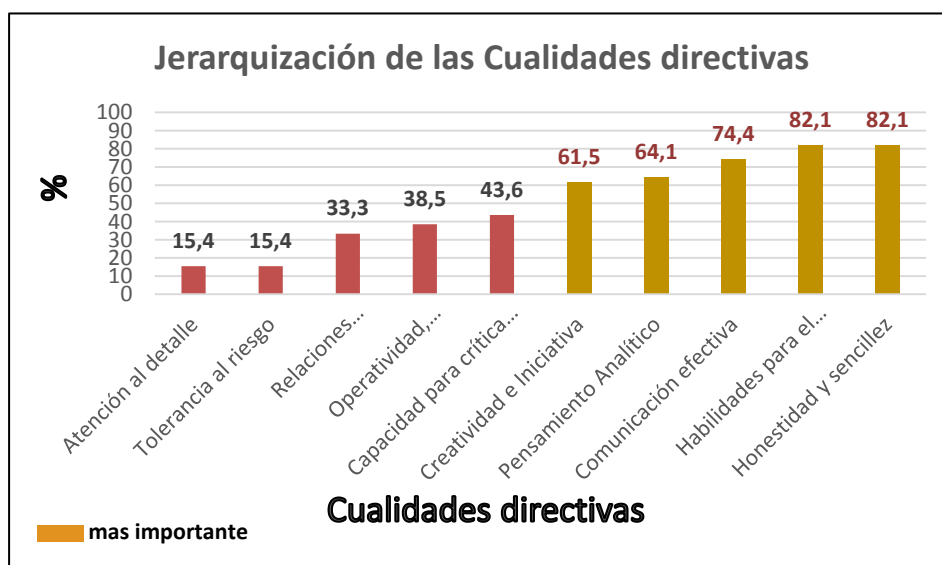


Cuestionario de las Cualidades directivas y su Autoevaluación

Los resultados del cuestionario mostraron la jerarquización por orden de importancia las cualidades personales y las 5 seleccionadas por los directivos como fundamentales para desempeñar con éxito su cargo.

La figura 2 refleja los valores obtenidos en cada una de las cualidades.

Figura 2

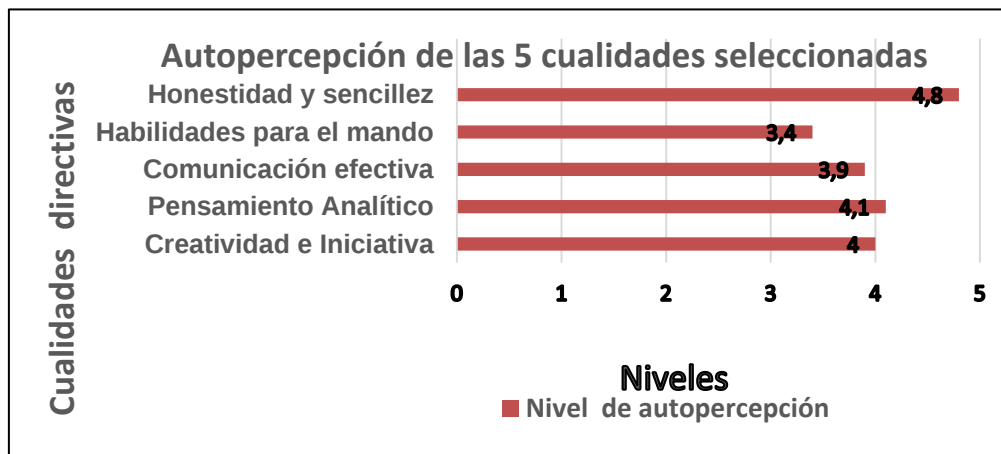


Como se observa en la figura 2, los encuestados consideraron que las 5 cualidades personales más importantes para desempeñar de su cargo directivo son:

- Honestidad y sencillez **82,1%**
- Habilidades para el mando **82,1%**
- Comunicación efectiva **74,4 %**
- Pensamiento analítico **64,1 %**
- Creatividad e iniciativa **61,5 %**

La figura 3 muestra el nivel de autoevaluación de los directivos con las 5 seleccionadas, donde se observa la **Honestidad y sencillez** con la más alta valoración mientras que **las Habilidades para el mando**, es la de más baja auto percepción.

Figura 3



Evaluación del nivel la Calidad directica del Consejo de dirección.

Encuesta sobre escala de Valores individuales.

Para analizar los resultados de esta encuesta se elaboró la tabla 2, que permite apreciar la priorización de los valores por parte de los directivos en orden de importancia y se enfatizan los 6 valores que alcanzaron mayor puntuación.

Tabla 2

Valores por orden de importancia	%
1. Responsabilidad ante el trabajo	88,9
2. Incondicionalidad a la Revolución	77,8
3. Trabajo en equipo	72,2
4. Honestidad	69,4
5. Compromiso con la Organización	66,7
6. Ética Profesional	63,9
7. Conciencia económica	61,1
8. Ejemplaridad	61,1
9. Consagración al trabajo	36,1
10. Iniciativa y creatividad	27,8
11. Integralidad	25
12. Excelencia en el producto o servicio	25
13. Espíritu crítico y autocrítico	25
14. Exigencia laboral	19,4
15. Orientación al cambio	13,9
16. Humanismo	13,9
17. Modestia	13,9
18. .Respeto a los demás	13,9
19. Orientación al cliente	13,9

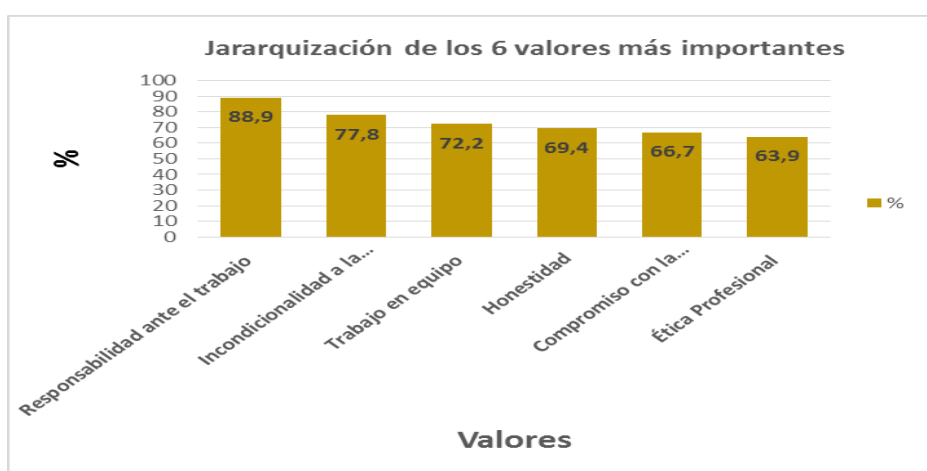
Se destacan los seis valores seleccionados por los directivos como más importantes

- Responsabilidad ante el trabajo **88,9%**
- Incondicionalidad a la Revolución **77,8%**
- Trabajo en equipo **72,8%**
- Honestidad **69,4%**
- Compromiso con la Organización **66,7%**
- Ética Profesional **63,9%**

El valor **Orientación al cliente** obtuvo muy baja puntuación, lo cual es necesario tener en cuenta, pues la OSDE presta un servicio de transportación importante para los ciudadanos. Se corroboró las insuficiencias del control como función de dirección, pues el valor **Exigencia laboral** fue percibido como poco importante (**19,4%**).

La figura 4 se refleja la selección y jerarquización de los seis valores más importantes

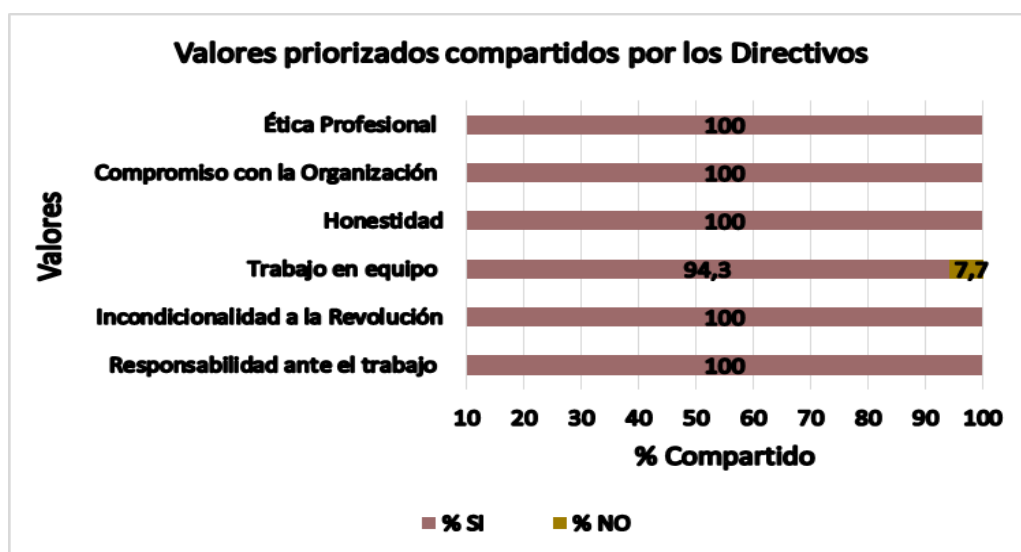
Figura 4



Se evidenció, que **Responsabilidad ante el trabajo**, **Incondicionalidad a la revolución** y **Trabajo en equipo** fueron escogidos por la mayoría de los encuestados. La figura 5 se refleja el nivel de compromiso individual con los 6 seleccionados,

Figura 5

Nivel de compromiso individual con los 6 valores seleccionados.



Se observa que el valor **Trabajo en equipo**, no es compartido por todos los directivos. Este valor cobra una gran significación en el momento actual, ya se vincula fuertemente con el quehacer de Consejo como órgano colectivo de dirección, que debe funcionar como un equipo de trabajo para el buen funcionamiento y desempeño de los procesos de dirección de la Entidad.

La tabla 3 muestra un análisis comparativo entre los seis valores individuales seleccionados con los nucleares declarados por la organización.

Tabla 3

Valores compartidos declarados por de la OSDE- UFC	Valores más importantes que debe tener un directivo
Pasión por el trabajo y profesión.	Responsabilidad ante el trabajo
Responsabilidad en el desempeño.	Incondicionalidad a la Revolución
Orientación a los resultados con un trabajo creador.	Trabajo en equipo
Seguridad y disciplina en la operación y la gestión.	Honestidad
Proyección y voluntad hacia el desarrollo, la innovación y la modernización.	Compromiso con la Organización
Eficiencia en la gestión, con disciplina y laboriosidad.	Ética Profesional
Respeto y coordinación entre los directivos y entidades de la OSDE.	

LEYENDA: Los colores determinan la correspondencia de los 2 grupos de valores.

El análisis realizado entre la correspondencia de los valores nucleares de la organización y los valores individuales seleccionados por los directivos, determinó que estos últimos, más que valores en sí mismos, son normas de actuación del cumplimiento del valores compartidos de la Entidad y que se pueden convertir en una oportunidad para potenciar su interiorización por todos los miembros, en la medida que sean reconocidos, aprendidos e interiorizados por los directivos del Consejo y a su vez, estos se conviertan en ejemplos y transmisores de ellos con sus subordinados.

Test del Estilo de liderazgo

Con el Test de liderazgo se analizó la percepción y autopercepción de los miembros del Consejo de dirección sobre su nivel de interés por los objetivos o tareas y su nivel de interés en las personas de la organización. También permitió de determinar el estilo de liderazgo actual predominante del Consejo de dirección de la OSDE.-UFC

Para para determinar ambos niveles se empleó la escala cualitativa siguiente:

Los números **1, 2, 3** se correspondían con **Bajo nivel**, los números **4, 5,6** con **nivel Medio**, **7, 8, 9** con **Alto nivel**.

En la figura 6 se comparan los valores de las percepciones de los directivos sobre el nivel de interés con los objetivos y tareas como Consejo de dirección y su nivel auto-percepción y la figura 7 los valores de las percepciones y autopercepciones de su nivel interés con relación a las personas.

Figura 6

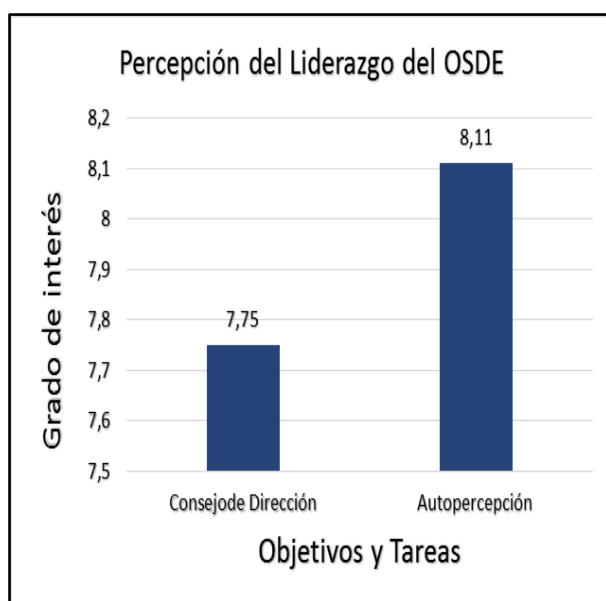
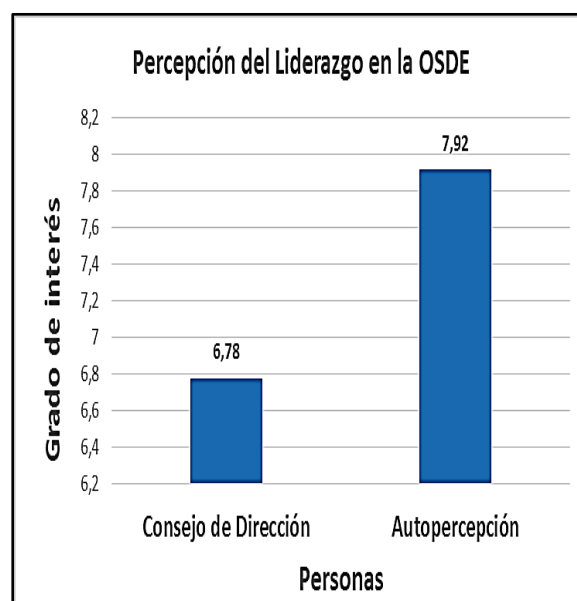


Figura 7



Se evidenció en la comparación en ambas figuras, que el nivel de interés **por los objetivos** tiende a ser **Alto** en ambas; es decir; como Consejo de dirección es de **7,7** y el autopercebido de **8,1** indicando que están interesados en el cumplimiento de los objetivos y las tareas.

Cuando se analizó el **interés por las personas** se obtuvo que, como Consejo su nivel de interés es **Medio (6,7)** y en su autopercepción de **Alto (7,9)**. Ambas valoraciones están por debajo del interés del cumplimiento de los objetivos y metas.

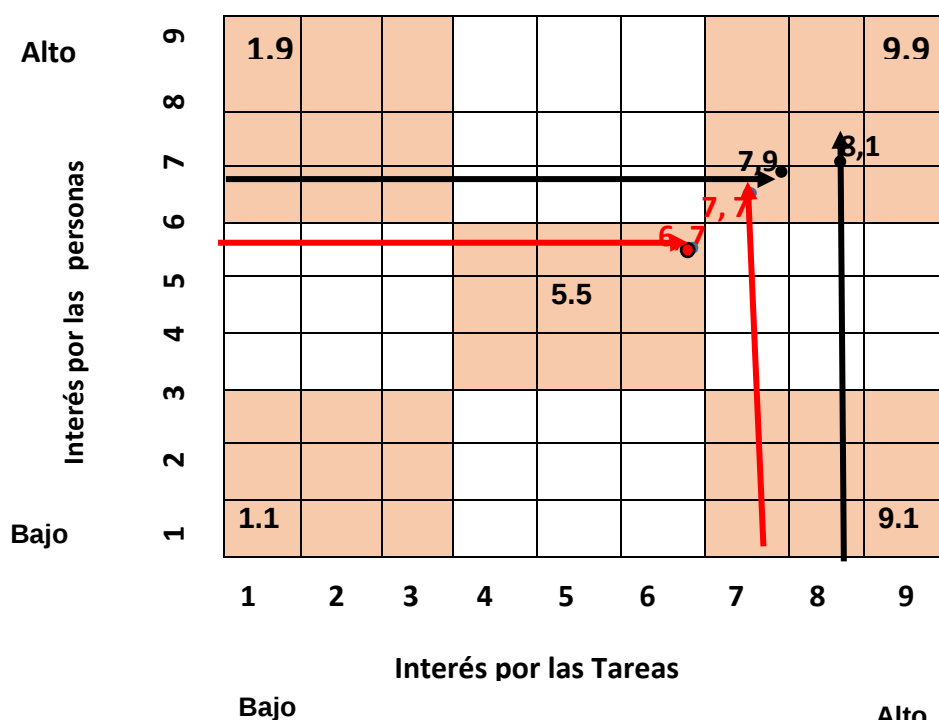
La determinación del estilo de liderazgo institucional de la OSDE-UFC se obtuvo mediante la Malla gerencial elaborada por los autores Blake y Mouton ((1962), la cual se diseñó a partir de las respuestas de los encuestados sobre sus niveles de interés en las dos variables

La Malla gerencial determina 5 estilos de liderazgos, que se ubican en los cuadrantes que la componen y son los siguientes:

- Cuadrante 1.1 Estilo de dirección empobrecida
- Cuadrante 1.9 Estilo de dirección de club campestre
- Cuadrante 9.1 Estilo de dirección de tarea
- Cuadrante 5.5 Estilo de dirección compromiso
- Cuadrante 9.9 Estilo de dirección por equipo.

La figura 8 muestra el Estilo de liderazgo tendencial predominante del Consejo de dirección de la OSDE-UFC.

Figura 8
MALLA GERENCIAL DEL ESTILO DE LIDERAZGO DE LA OSDE-UFC



LEYENDA: Consejo de Dirección

Autopercepción

El análisis de la Malla gerencial reflejó las diferencias entre la percepción y la auto percepción de los directivos, en la valoración del estilo de liderazgo institucional predominante del Consejo de dirección y los estilos individuales.

Como Consejo evidenciaron un estilo de liderazgo de compromiso que se mueve tendencialmente como grupo para cumplir con los objetivos (7,7), pero manteniendo un nivel medio (6,7) de interés en los subordinados que implica esencialmente el mantenimiento de la moral hacia el trabajo, sin comprometerse activamente con los mismos.

En su autopercepción los directivos consideraron que su estilo de liderazgo individual se inclina a la formación de equipos de trabajo con un alto interés en los objetivos (8,1), aunque su interés por las personas sigue siendo un poco más bajo (7,9).

Cuestionario sobre la calidad directiva.

Las 18 variables del cuestionario fueron evaluadas por los directivos en una escala de 1 a 5 (de menor a mayor) y posteriormente para el procesamiento de las respuestas se realizó un análisis cuantitativo utilizando la media ponderada y cualitativamente mediante la escala siguiente:

1 y 2, niveles Muy bajo y Bajo; 3, nivel Medio; 4 y 5 niveles Alto y Muy alto.

A partir del procesamiento de la información, se elaboró un Perfil con los valores de las medias ponderadas de cada ítem y se determinó el nivel de la calidad directiva que ese momento tenía el consejo de dirección.

La figura 9 presenta el Perfil de la calidad directiva del Consejo de dirección de la OSDE-UFC

Figura 9
Perfil de la Calidad directiva del Consejo de dirección de la OSDE-UFC

CALIDAD DIRECTIVA					
VARIABLES	1	2	3	4	5
Capacidad para conducir la organización			3,25		
Capacidad para conducir a las personas			3,28		
Capacidad para conducir los procesos			3,03		
Hay un proyecto institucional definido y compartido por todos			3,53		
Hay una visión futura, deseada y compartida por todos			3,47		
Se cumplen las metas organizacionales			2,75		
La cultura organizativa prevaleciente valora altamente la calidad			2,94		
Los resultados satisfacen necesidades y exigencias internas			2,80		
Los resultados satisfacen necesidades y exigencias externas			2,61		
Un Clima laboral y las relaciones interpersonales favorables			3,17		
Disposición de la dirección para comunicarse con el personal			3,78		
Disposición del personal para comunicarse con la dirección			3,47		
Apoyo, impulso y conservación del conocimiento			3,42		
Facilidad para innovar y crear			2,90		
Los problemas se solucionan entre todos los que le compete			3,09		
Los resultados son competitivos			2,67		
Alta productividad del trabajo			2,75		
Dirigentes con un liderazgo real			3,11		
X DE LA CALIDAD DIRECTIVA			3,11		

LEYENDA: Niveles cualitativos para medir la calidad directiva

Muy Bajo y Bajo



Medio



Alto y Muy Alto



Como se puede apreciar en la figura 9, el nivel actual de la calidad directiva del Consejo de dirección es **Medio (3,11)**

Las variables que calificaron en un nivel debajo de la media son:

- Los resultados satisfacen necesidades y exigencias externas **2,6**
- Los resultados son competitivos **2,6**
- Se cumplen las metas organizacionales **2,7**
- Alta productividad del trabajo **2,7**
- Los resultados satisfacen necesidades y exigencias internas **2,8**
- Facilidad para innovar y crear **2,9**
- La cultura organizativa prevaleciente valora altamente la calidad **2,9**

INTEGRACIÓN DE LOS RESULTADOS

La integración y triangulación de los resultados de los métodos y técnicas para el diagnóstico de las necesidades actuales de capacitación de los miembros del Consejo de dirección de la OSE-UFC, permitieron corroborar e identificar las principales con mayores deficiencias y que demandan acciones de capacitación que fueron las siguientes:

- Insuficiencias en la función de control.
- Dificultades para delegar.
- Insuficiente desarrollo de las habilidades para el mando
- Problemas en la administración del tiempo en tareas personales.
- Dificultades en la realización de las Reuniones.
- Manejar conflictos.

Se evidenció priorizar las tres necesidades de capacitación que requerían de un entrenamiento inmediato, dada su afectación en la gestión directiva las siguientes:

1. Métodos y técnicas para mejorar el control como función dirección.
2. La Priorización de tareas y delegación de autoridad efectiva.
3. Métodos y Técnicas para el manejo de conflictos.

El diagnóstico de la calidad directiva a partir de considerar sus dos conductores mostró:

- Consejo de dirección de la OSDE ejerce un liderazgo de compromiso con tendencia a querer formar un equipo, para lo cual deben potenciar el trabajo en equipo como un valor esencial, además elevar su nivel de interés por las personas que dirigen, pues tienden a estar más centrado en el cumplimiento de los objetivos de la organización.
- La situación actual del funcionamiento del Consejo de dirección fue evaluada con un nivel Medio de calidad directiva. Los valores de los indicadores que miden la calidad mostraron que, **el 61,1%** se encontraban en un nivel **Medio** y **el 38,9%** en el nivel **Bajo**, evidenciándose brechas que deben ser minimizadas para mejorar su labor como órgano colectivo de dirección y la elevación de la misma.

El análisis de la información obtenida a partir del diagnóstico demuestran el carácter sistémico e integral de los atributos y elementos de la calidad directiva y del liderazgo. Para que la OSDE-UFC tenga resultados competitivos, pueda cumplir sus metas exitosamente y aumentar la productividad del trabajo, es necesario que los trabajadores sientan estimulados y que los resultados que alcancen en su labor, satisfagan sus necesidades y expectativas, lo cual es determinante para elevar su motivación y repercuta en su productividad individual.

De igual forma, no incentivar que se cumplan con las necesidades y expectativas de sus clientes, ni una cultura que valore la calidad del servicio, la atención al detalle y orientada al cliente, incide negativamente en que sus resultados puedan ser competitivos. Es esencial estimular la innovación y la creatividad en los trabajadores como una vía para el desarrollo de nuevos servicios y apertura de mercados y elevación de la competitividad de la OSDE.

Resulta necesario potenciar y elevar el nivel de la calidad directiva del Consejo de dirección de la OSDE, pues unido a ello, se incrementa calidad directiva individual y se logra dirigentes con un liderazgo real consolidado y entrenado para un mejor desempeño de su labor de dirección.

Identificación de las Áreas de mejora en el marco de las habilidades y la calidad directiva para incluir en el Plan anual de capacitación

- Determinación de las normas de actuación de los valores nucleares declarados por la OSDE-UFC en su Estrategia organizacional y su divulgación a todos los trabajadores.
- Entrenamiento priorizado a las habilidades deficitarias: Métodos y técnicas para mejorar el control como función dirección. La Priorización de tareas y delegación de autoridad efectiva. Métodos y Técnicas para el manejo de conflictos
- Planificación de acciones de capacitación en Plan individual de los cuadros para el desarrollo del resto de las necesidades de aprendizaje detectadas.
- Promoción de la necesidad de una Cultura por la calidad y del detalle en todos los miembros de la Entidad.
- Preparación de talleres para los miembros del Consejo de dirección para el fortalecimiento como órgano colectivo de dirección en su desarrollo como equipo, aumentar la sinergia grupal y su calidad directiva.
- Elaboración de los Perfiles de competencias de los miembros del Consejo de dirección.

CONCLUSIONES

- Se identificaron de las tres necesidades de capacitación más deficitarias que presentaban los cuadros de la OSDE-UFC
- La **Honestidad y sencillez** fue la cualidad directiva de más alta valoración autopercebida por los directivos, mientras que **las Habilidades para el mando**, obtuvo la de más baja valoración en su autopercepción.
- Correspondencia entre los valores compartidos declarados por la OSDE y los valores individuales declarados por los directivos como importantes en su cargo.
- Necesidad del entrenar las otras habilidades directivas deficitarias de los miembros del Consejo de dirección para elevar sus competencias.
- El estilo de liderazgo actual predominante del Consejo de dirección de la OSDE se mueve en el estilo de compromiso, con un mayor interés por los objetivos que por las personas. Aunque muestra tendencia hacia la formación de equipo.
- La Calidad directiva actual del Consejo de dirección de La OSDE-UFC se encuentra cualitativamente un nivel **Medio**.
- Se aprecia la influencia del nivel de la calidad directiva en el desempeño organizacional.
- Se recomendó integrar al Plan anual de capacitación del año 2022 de la Dirección de Cuadros las áreas de mejora identificadas a partir de los resultados de la

detección de las necesidades de aprendizaje de miembros del Consejo y del diagnóstico de la calidad directiva.

- Diseñar el Plan individual de superación de cada directivo teniendo en cuenta los resultados del diagnóstico de la DNA.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agüero. M.T. (2017) Calidad directiva, liderazgo, clima organizacional y desempeño. Ponencia presentada en I Taller Nacional de Calidad directiva Junio 2017. Centro de Estudios de Técnicas de Dirección. Universidad de La Habana.
- _____ (2021) La detección de las necesidades de aprendizaje: Base para un mejor impacto de la capacitación. Una experiencia con directivos empresariales. Revista. *Folletos Gerenciales* Volumen XXV, No (1) Enero-Marzo, 2021.Cuba
- Arias, M. (2008) La influencia de la calidad directiva en la productividad del trabajo. Proyecto de Investigación. CETED, p. 5.
- _____ (2013). Repensar la dirección desde la calidad directiva. Ponencia presentada en el Evento Provincial Gerencia Empresarial y Administración Pública GEAP. La Habana.
- _____ (2014). Paráfrasis sobre Calidad Directiva. La Habana: Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETED). Universidad de La Habana.
- Blake, R., & Mouton, J. (1962). Managerial Grid. Advanced Management Office Executive.
- Chiavenato. I (2011) Administración de los Recursos Humanos. El capital humano de la organización. México. Ed. Edamsa Impresiones S.A. de C.V.
- Chicaiza, Díaz Alexander Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos82/diagnostico-necesidadescapacitacion/diagnostico-necesidades-capacitacion2>(consultado en marzo 2018). Consultado: 11 de diciembre de 2020.
- Codina, Alexis (2014). Habilidades Directivas. Editorial Academia. La Habana. Cuba.
- Decreto Ley 13 (2020) La Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus Reservas. Gaceta Oficial de la República de Cuba Ministerio de Justicia. CUBA.
- Decreto Presidencial No. 208 (2021) el Reglamento Decreto Ley 13.Emitido por el Consejo de Estado de la República de Cuba.
- Documento normativos y regulatorios de las Direcciones de Cuadros del Ministerio de Transporte y la Unión de Ferrocarriles de Cuba (años 2021 y 2022)

- Hechavarría, G. (2018). “La Calidad Directiva del Consejo de Dirección en el Complejo de Museos Histórico – Militares” Trabajo de Diploma presentado para la obtención del título de Licenciado en Contabilidad y Finanzas. Universidad de la Habana. Cuba.
- Hernández, Sampieri Roberto et al. (2014). Metodología de la investigación. 6ta Edición. McGraw-Hill. México.
- Pardo, Negret, N (2020) Propuesta de Plan de Acciones para la mejora de la calidad directiva, el compromiso organizacional y los resultados económicos en la Unidad Empresarial de Base Construcciones. Tesis en opción al título académico de Máster en Dirección. Universidad de la Habana. Cuba.
- Reza Trosino, J.C. (2006). Nuevo diagnóstico de las necesidades de capacitación y aprendizaje en las organizaciones. Págs.63-65 México. D.F. Panorama,
- Robbins, S y Judge T. (2009) Comportamiento organizacional 13ra edición Editorial Pearson Educación. México.
- Villalonga, M. y Fernández, J. (2010) El sello de la calidad directiva. Revista *Executive Excellence* N° 75, noviembre, España.
- Whetten, D. y Cameron, K., (2005). Desarrollo de habilidades directivas. Sexta edición. México, Ed. Pearson.
- Zenea, M. L. (2011). Metodología para el análisis del funcionamiento del consejo de dirección en el sistema gerencial del MINAG. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctora en Ciencias Económicas, Universidad de la Habana, Cuba.