

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

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

María Teresa Agüero Torres

<https://orcid.org/0009-0004-1323-708X>
Universidad de La Habana, Cuba
mayte@ceted.uh.cu

Elvira Ramírez Zamora

<https://orcid.org/0009-0009-2373-0958>
Unión de Ferrocarriles de Cuba, Cuba
elvira.ramirez@ferronet.cu

Resumen

La capacitación de directivos se concibe como un proceso integral, sistemático y continuo de formación y desarrollo, que combina e integra teoría y práctica, en correspondencia con los objetivos estratégicos institucionales. La Dirección de Cuadros de la Unión de Ferrocarriles de Cuba se planteó concebir el plan anual de capacitación 2022 de sus cuadros, a partir de identificar sus necesidades de capacitación y determinar el nivel de su calidad directiva. El objetivo del artículo es 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 para la elaboración del Plan de Capacitación. Para el diagnóstico se utilizaron: el análisis documental, observación, entrevistas individuales y aplicación de cuestionarios. Se estudiaron los 39 directivos del Consejo. Como resultados principales obtenidos: las tres necesidades más deficitarias que requerían entrenamiento, el nivel de calidad directiva del Consejo en ese momento, vinculación entre ambas variables y determinación de acciones para el plan anual de capacitación 2022.

Palabras clave: preparación; directivos; diagnóstico; necesidades de capacitación; calidad directiva; plan.



Artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la licencia
Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0 Internacional.

Abstract

The executive's capacitation conceives like an integral, systematic process and continuum of formation and development, which combines and integrates theory and practice, to be correspondence with strategic institutional objectives. The OSDE's executive' Direction Union of Railroads of Cuba proposed the conception of Capacitation's yearly Plan of his executives in the year 2022 as from identifying his needs of capacitation and determining his quality's level directive. The objective of the study: Exposing the results of the detection of the needs of capacitation of executive and the measurement of Executive Board's directive quality for the elaboration of Capacitation's Plan. The diagnosis used: Documentary analysis, observation, individual interviews and application of questionnaires. They studied the 39 executives of the Executive Board's. As they obtained principal results: The three more showing a deficit needs that were requiring training, the level of directive quality of of the Executive Board at the present time, linkage among both variables and determination of actions to implement in the yearly Plan of capacitation 2022.

Keywords: *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 No. 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 esta 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 (Rodríguez *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 necesidades en el futuro (Agüero, 2020).

Por tanto, el diagnóstico de la detección de las necesidades de aprendizaje 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 Organizaciones Superiores de Dirección Empresarial. Unión de Ferrocarriles de Cuba 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.

Este artículo 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

1. Metodología empleada

Para la identificación de las necesidades de capacitación:

- Evaluaciones del desempeño de los cuadros del año 2020.
- Autoevaluación de las necesidades de capacitación en habilidades directivas.
- Cuestionario de la Identificación de las cualidades directivas y su autoevaluación (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) (Agüero, 2003)
- Cuestionario sobre calidad directiva (Arias, 2013).

La población de estudio fueron 39 directivos del Consejo de Dirección de la Organizaciones Superiores de Dirección Empresarial-Unión de Ferrocarriles de Cuba. El procesamiento estadístico de los datos fue mediante el software Excel 2013.

2. 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:

- 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 reunión del Consejo de Dirección de la Organizaciones Superiores de Dirección Empresarial

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 tratan 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 la ejecución de las decisiones.
- Se evidenció 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 se utilizó una escala de 1 a 7 (menor a mayor) para su valoración y determinar el nivel en que se encontraban (Tabla 1).

Tabla 1. Evaluación de habilidades directivas

Habilidades directivas	\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 seis las habilidades directivas que más necesitaban entrenarse, cuyos niveles de puntuación estaban por debajo de la media (5,5) y fueron:

- Planificar: 2. Hacer reuniones efectivas
- Controlar: 4. Delegar
- Manejar conflictos: 5. 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.

Se revela la brecha entre el estado actual de las habilidades directivas analizadas (\bar{X} 5,5) y el estado deseado nivel 7 (Fig. 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 cinco seleccionadas por los directivos como fundamentales para desempeñar con éxito su cargo.

Se muestran los valores obtenidos en cada una de las cualidades (Fig. 2). Los encuestados consideraron que las cinco cualidades personales más importantes para desempeñar de su cargo directivo son:

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

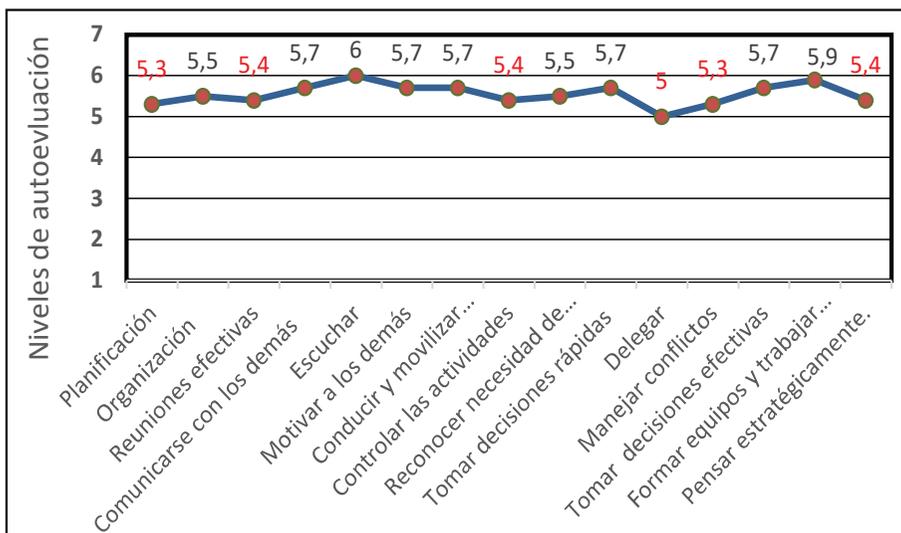


Fig. 1. Evaluación de las necesidades de capacitación.

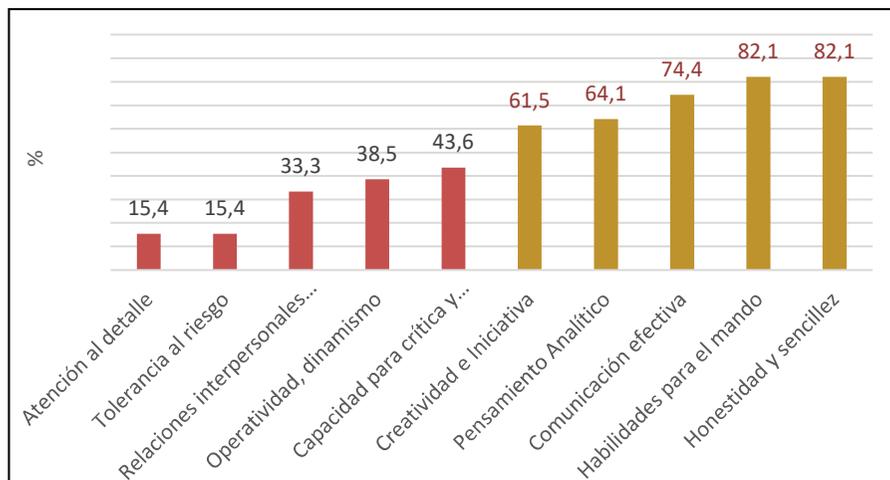


Fig. 2. Jerarquización de las cualidades directivas.

Se muestra el nivel de autoevaluación de los directivos con las cinco 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 autopercepción (Fig. 3).

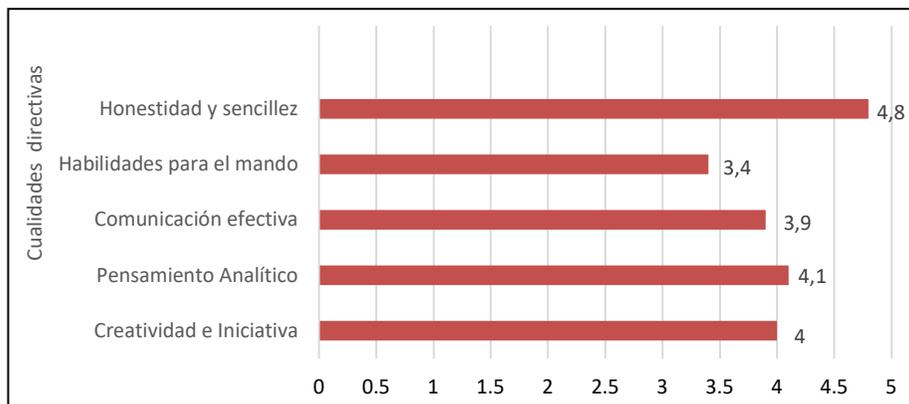


Fig. 3. Nivel de autoevaluación de las cinco cualidades seleccionadas.

Evaluación del nivel la calidad directiva 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 seis valores que alcanzaron mayor puntuación.

Tabla 2. Valores de los directivos por orden de importancia

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

El valor “orientación al cliente” obtuvo muy baja puntuación, lo cual es necesario tener en cuenta, pues la Organizaciones Superiores de Dirección Empresarial presta un servicio de transportación importante para los ciudadanos. El valor “responsabilidad ante el trabajo” obtuvo una puntuación de 8,11. El valor “ética laboral” fue percibido como poco importante (19,4 %). La jerarquización de los seis valores más importantes

del OSDE

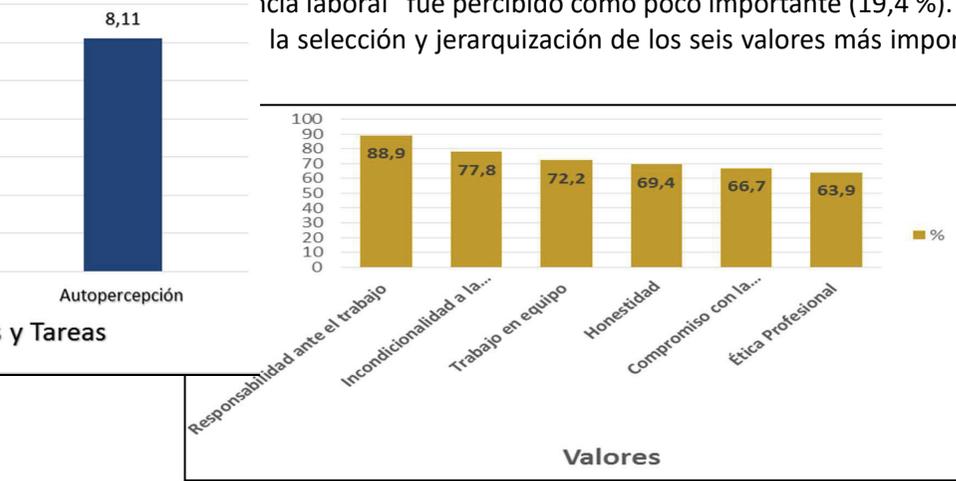


Fig. 4. Jerarquización de los valores más importantes.

Se evidenció que “responsabilidad ante el trabajo”, “incondicionalidad a la revolución” y “trabajo en equipo” fueron escogidos por la mayoría de los encuestados.

Se refleja el nivel de compromiso individual con los seis seleccionados (Fig. 5).



Fig. 5. Nivel de compromiso individual con los seis 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. Análisis comparativos de los valores nucleares y los declarados más importantes

Valores compartidos declarados por de la Unión de Ferrocarriles de Cuba	Valores más importantes
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 Organizaciones Superiores de Dirección Empresarial	

Legenda: Los colores determinan la correspondencia de los dos 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 trasmisores 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 determinar el estilo de liderazgo actual predominante del Consejo de Dirección de la Organizaciones Superiores de Dirección Empresarial-Unión de Ferrocarriles de Cuba.

Para determinar ambos niveles se empleó la escala cualitativa: los números 1, 2, 3 se correspondían con bajo nivel; los números 4, 5, 6 con nivel medio y 7, 8 y 9 con alto nivel.

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 autopercepción (Fig. 6) y los valores de las percepciones y autopercepciones de su nivel interés con relación a las personas (Fig. 7).

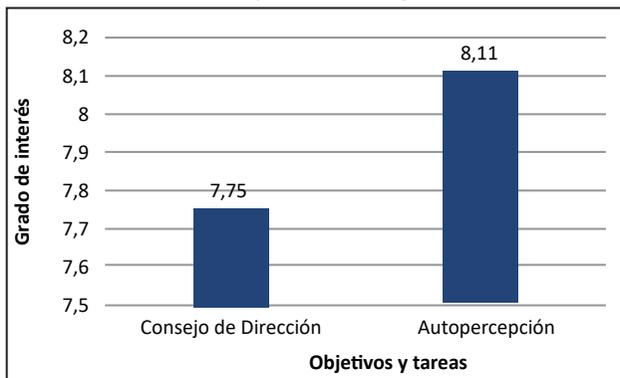


Fig. 6. Percepciones de los directivos sobre el nivel de interés con los objetivos y tareas como Consejo de Dirección.

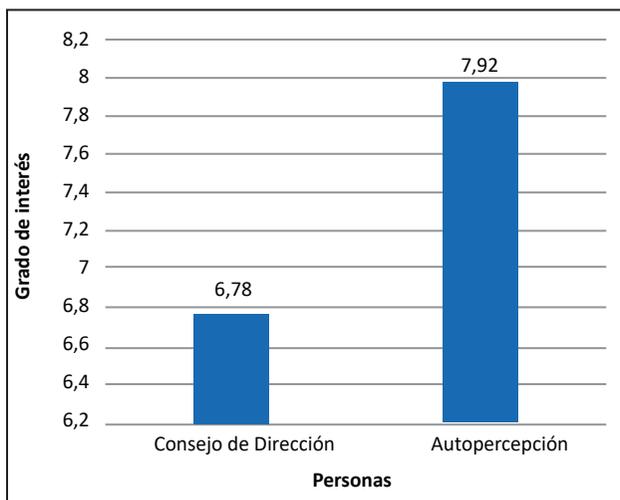


Fig. 7. Percepciones y autopercepciones de su nivel interés con relación a las personas.

Se evidenció en la comparación de 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 auto percibido de 8,1 indicando que están más 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.

El estilo de liderazgo institucional de la Organizaciones Superiores de Dirección Empresarial-Unión de Ferrocarriles de Cuba se obtuvo mediante la malla gerencial elaborada por los autores Blake y Mouton ((1962) que determina cinco estilos de liderazgos, que se ubican en los cuadrantes que la componen:

- 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.

Se muestra el estilo de liderazgo tendencial de compromiso hacia un liderazgo de equipo predominante del Consejo de Dirección de la Organizaciones Superiores de Dirección Empresarial-Unión de Ferrocarriles de Cuba (Fig. 8).

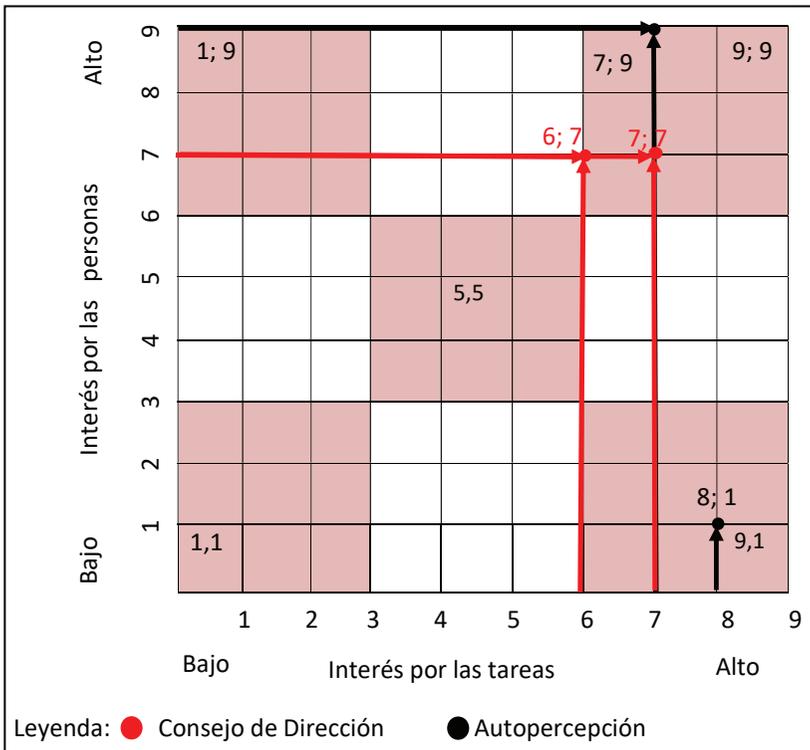


Fig. 8. Estilo de liderazgo. Malla gerencial del estilo de liderazgo de la Organizaciones Superiores de Dirección Empresarial-Unión de Ferrocarriles de Cuba.

El análisis de la malla gerencial reflejó las diferencias entre la percepción y la autopercepción de los directivos, en la valoración del estilo de liderazgo institucional predominante. 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. Sin embargo, en su autopercepción consideran que su estilo de liderazgo individual se inclina a la formación de equipos de trabajo con un alto interés en los objetivos (8; 1) y su interés por las personas sigue siendo 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 para el procesamiento de las respuestas se realizó un análisis cuantitativo utilizando la media ponderada y cualitativamente con esta escala:

- Muy bajo y bajo: 1 a 2 niveles.
- Medio: 3 nivel.
- Alto y muy alto: 4 y 5 niveles.

Con los valores de las medias ponderadas de cada ítem se determinó el perfil del nivel de la calidad directiva que ese momento tenía el Consejo de Dirección (Fig. 9).

Como se puede apreciar 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.

3. Discusión 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 Organizaciones Superiores de Dirección Empresarial-Unión de Ferrocarriles de Cuba, permitieron corroborar e identificar las principales con mayores deficiencias y que demandan acciones de capacitación que fueron:

- 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.

CALIDAD DIRECTIVA					
VARIABLES	1	2	3	4	5
NIVEL					
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			3,58		
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		
\bar{X} DE LA CALIDAD DIRECTIVA			3,11		

Perfil de la calidad directiva del Consejo de Dirección de la Organizaciones Superiores de Dirección Empresarial-Unión de Ferrocarriles de Cuba.

Legenda: Niveles cualitativos para medir la calidad directiva

Muy bajo y bajo Medio Alto y muy alto

Fig. 9. Perfil de la calidad directiva del Consejo de Dirección.

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

- 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.

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

- Consejo de Dirección de la Organizaciones Superiores de Dirección Empresarial 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 demuestra el carácter sistémico e integral de los atributos y elementos de la calidad directiva y del liderazgo. Para que la Organizaciones Superiores de Dirección Empresarial-Unión de Ferrocarriles de Cuba tenga resultados competitivos pueda cumplir sus metas exitosamente y aumentar la productividad del trabajo, es necesario que los trabajadores se sientan estimulados y que los resultados que alcancen en su labor, satisfagan sus necesidades y expectativas, lo que 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 Organizaciones Superiores de Dirección Empresarial.

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

4. 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 Organizaciones Superiores de Dirección Empresarial-Unión de Ferrocarriles de Cuba en su estrategia organizacional y su divulgación.
- 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.
- Diseño de los perfiles de competencias de los miembros del Consejo de Dirección de la Organizaciones Superiores de Dirección Empresarial-Unión de Ferrocarriles de Cuba.

CONCLUSIONES

- Se identificaron de las tres necesidades de capacitación más deficitarias que presentaban los cuadros y su necesidad del entrenarlas para elevar sus competencias.
- La honestidad y sencillez fueron las cualidades directivas 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 Organizaciones Superiores de Dirección Empresarial y los valores individuales declarados por los directivos como importantes en su cargo.
- El estilo de liderazgo actual predominante del Consejo de Dirección de la Organizaciones Superiores de Dirección Empresarial 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 Organizaciones Superiores de Dirección Empresarial-Unión de Ferrocarriles de Cuba se encuentra cualitativamente un nivel medio.
- Se recomendó integrar al plan anual de capacitación del 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 detección de las necesidades de aprendizaje.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agüero, M. T. (2017). Calidad directiva, liderazgo, clima organizacional y desempeño. Ponencia presentada en Primer Taller Nacional de Calidad Directiva. Centro de Estudios de Técnicas de Dirección. Universidad de La Habana.
- Agüero, M. T. (2021). La detección de las necesidades de aprendizaje: base para un mejor impacto de la capacitación. Una experiencia con directivos empresariales. *Folleto Gerenciales XXV(1)*.
- Arias, M. (2014). Paráfrasis sobre calidad directiva. La Habana: Centro de Estudios de Técnicas de Dirección, Universidad de La Habana.
- Blake, R. y 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, A. (2018). Diagnóstico de necesidades de capacitación. Disponible en: <https://www.monografias.com/trabajos82/diagnostico-necesidades-capacitacion/diagnostico-necesidades-capacitacion>
- Codina, A. (2014). *Habilidades directivas*. La Habana: Editorial Academia.
- Asamblea Nacional del Poder Popular (2020). Decreto-Ley No. 13. 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*, 30, Ordinaria.
- Consejo de Estado (2021). Decreto Presidencial No. 208. El reglamento del Decreto-Ley No. 13. República de Cuba.
- Ministerio de Transporte (2021). Documento normativos y regulatorios de las Direcciones de Cuadros.
- Ministerio de Transporte (2022). Documento normativos y regulatorios de las Direcciones de Cuadros.
- Unión de Ferrocarriles de Cuba (2021). Documento normativos y regulatorios de las Direcciones de Cuadros.
- Unión de Ferrocarriles de Cuba (2022). Documento normativos y regulatorios de las Direcciones de Cuadros.
- Hechavarría, G. (2018). La calidad directiva del Consejo de Dirección en el Complejo de Museos Histórico-Militares. Trabajo de diploma para la obtención del título de Licenciado en Contabilidad y Finanzas. Universidad de la Habana.

- 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.
- Reza Trosino, J. C. (2006). Nuevo diagnóstico de las necesidades de capacitación y aprendizaje en las organizaciones. México D.F.: Panorama, pp. 63-65.
- Robbins, S y Judge T. (2009). *Comportamiento organizacional*. 13ra edición. México: Editorial Pearson Educación.
- Rodríguez García, F. *et al.* (1990). *Enfoques y métodos en la capacitación a dirigentes*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- Villalonga, M. y Fernández, J. (2010). El sello de la calidad directiva. *Executive Excellence*, 75.

DECLARACIÓN DE CONFLICTO DE INTERESES

Las autoras del manuscrito de referencia declaran que no existe ningún potencial conflicto de interés relacionado con el artículo.

CONTRIBUCIÓN DE LOS AUTORES

MARÍA TERESA AGÜERO TORRES: Aportó con el estudio y análisis de los elementos conceptuales relacionados con la Introducción, la metodología, diagnóstico, discusión de los resultados, conclusiones y recomendaciones y revisión de las referencias bibliográficas. Revisión crítica y final del proyecto de artículo.

ELVIRA RAMÍREZ ZAMORA: Contribuyó con la evaluación de los resultados, conclusiones y recomendaciones. Revisión crítica y final del proyecto de artículo.