

ESTUDIO DEL PERFIL DE HABILIDADES Y SU RELACIÓN CON LA CAPACITACIÓN



Autora

Lic en Economía: Noemí González Carrillo

Especialista en Gestión Económica

Estudiante de Maestría en Administración de Negocios Impartida por la
Universidad de la Habana

Ciudad de la Habana, Octubre 2010



INDICE

Contenido

Resumen

Introducción

Capítulo 1: Habilidades Directivas y la Capacitación.

1.1: Habilidades Directivas o Gerenciales

1.2: Desarrollo de habilidades Directivas y la capacitación

Capítulo 2: Valoración de la Capacitación en la Oficina del Historiador. Impacto en las Habilidades directivas.

2.1 Importancia de la Capacitación y su impacto en las habilidades directivas

Capítulo 3.- Análisis de los Perfiles de Habilidades en estudiantes de Maestría”

Conclusiones

Recomendaciones

Bibliografía

Anexos



Oficina del Historiador de La Ciudad

INTRODUCCION

La presente investigación ha sido realizada en la Unidad Presupuestada Oficina del Historiador de la Ciudad, ubicado en Mercaderes no.21 en el Municipio La Habana Vieja uno de los más pequeños de La Ciudad de La Habana, tiene una extensión de 4,32 Km² y su territorio está dividido en 7 Consejos Populares. Consta de un Centro Histórico que territorialmente abarca casi el 50 % de la superficie municipal (2,14 km²). La comprensión de los valores del Centro Histórico y la necesidad de su conservación se deben, en gran medida, a la existencia de la Oficina del Historiador de la Ciudad, institución pionera en los avatares de la defensa de la ciudad antigua.

Los cambios ocurridos en la tecnología en los últimos años unidos a nuevas regulaciones medioambientales y hábitos de los consumidores están modificando las reglas del juego con las que compiten las empresas y los estilos de liderazgos que deben tener los directivos para dar respuesta a los nuevos desafíos.

A partir de las últimas décadas del siglo pasado las empresas están experimentando un proceso de cambios revolucionarios, de una situación regulada a entornos abiertos altamente competitivos, cambios a los cuales no esta exenta la empresa cubana la cual para llevar a cabo su misión y lograr un mayor desempeño empresarial deberá fomentar una cultura de apertura al cambio, formar profesionales que posean un pensamiento directivo sustentado en el conocimiento y utilización de técnicas y herramientas para la gestión de recursos humanos.

La cambiante y nueva situación obliga a la gerencia de recursos humanos de las organizaciones a trazarse, como meta primordial, garantizar que su personal tenga una gran capacidad para adaptarse a los cambios internos del entorno. Para ello, se necesita tener una visión estratégica que permita mirar hacia el futuro, anticipar necesidades, e incluso, a generar su propio futuro. En todo este proceso de cambio en las organizaciones es clave la existencia de altos niveles de capacitación, tanto en los directivos y sus reservas como en el personal técnico y los trabajadores, los cuales permiten aumentar la competitividad de la organización

Resulta entonces de interés a la oficina del historiador crear habilidades de dirección en nuestros directivos solicitando a la Universidad de la Habana la posibilidad de impartir la maestría en administración de negocios en la cual se encuentran cuadros y dirigentes de nuestra institución Oficina del Historiador de la Ciudad de la Habana fue Fundada en el año 1938 como institución pública y organismo autónomo Municipal, que sistematizaría la labor del Dr. Roig. Con la puesta en vigor del Decreto –Ley 143, de Octubre de 1993, se crearon las bases para una rehabilitación autofinanciada, con una organización institucional que de respuestas a la nueva dinámica inversionista. Por eso se estableció un régimen administrativo especial que faculta a la Oficina para conocer, es decidir y controlar cuestiones relativas a la vivienda, bienes de propiedad estatal, uso del suelo, proceso inversionista y otro aspectos necesarios.



Oficina del Historiador de La Ciudad

La Oficina del Historiador de la Ciudad tiene como Misión Administrar los recursos financieros, materiales y humanos que garanticen la preservación, restauración y conservación del Centro Histórico, así como orientar y controlar metodológicamente a las entidades del sistema de la Oficina del Historiador de la Ciudad de La Habana y para cumplir este objetivo la Visión Llegar a ser una Organización Económico - Administrativa eficaz para la preservación, restauración y conservación del Centro Histórico de la Ciudad de La Habana con la participación de todos los integrantes del sistema.

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Se define el problema a investigar acerca del perfil de habilidades en la Unidad Presupuestada Oficina del Historiador y su relación con la capacitación.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Identificar si existe relación entre la capacitación y las habilidades
- Efectuar una valoración del plan de capacitación de la UP Oficina del Historiador.
- Analizar el impacto económico de la capacitación en las habilidades gerenciales.
- Elaborar y analizar los perfiles de habilidades directivas de los estudiantes de maestría de la Habana Vieja.

Como apoyo a la investigación se emplearon los siguientes métodos:

Métodos teóricos

Método histórico lógico: Se utilizó para hacer una retrospectiva, con la consulta de la bibliografía especializada sobre el tema, ofreciendo una explicación sobre aspectos puntuales de la investigación, relativos a la concepción de habilidades gerenciales que esclarecen el tema que se investiga. Permitió la interpretación y adopción de posiciones de los autores de esta investigación.

El Análisis y la Síntesis: Constituyeron métodos de gran valor por propiciar procesos lógicos del pensamiento que permitieron el proceso de argumentación de la tesis, así como el arribo a conclusiones parciales y finales durante la investigación.

La Inducción y la Deducción: Resultaron de gran utilidad para el tránsito de lo general a lo particular y viceversa y para el establecimiento de sus nexos, constituyendo una importante vía científica para arribar a análisis particulares y a generalizaciones.

Métodos Empíricos

Consulta a expertos: Constituyó un importante método para la obtención de información gerencial.



Oficina del Historiador de La Ciudad

La Observación: El contacto con empleados y directivos de empresa evidenció las limitaciones de los mismos en su accionar.

La Entrevista: Los compañeros (as) seleccionados brindaron información sobre las dificultades que aún subsisten

Capítulo 1: Habilidades Directivas y capacitación.

Con este capítulo se pretende hacer un recuento teórico conceptual que aborde las temáticas referente a habilidades y la relación existente entre las habilidades y la capacitación.

Epígrafe 1.1 Habilidades Gerenciales

Las habilidades gerenciales son un conjunto de capacidades y conocimientos que una persona posee para realizar las actividades de administración y liderazgo en el rol de gerente de una organización. Entre estas se encuentran el manejo de los recursos humanos, gestión de tiempo, capacidad de análisis, capacidad de negociación, gestión de proyectos, toma de decisiones, trabajo en equipo, capacidad de expresarse en público, etc.

La herramienta que nos permite tener una mejor perspectiva sobre las fortalezas y debilidades de nuestras habilidades directivas es el Perfil Directivo, el cual no es un instrumento científico, pero nos deja en una posición más favorable para ver cuáles son las mejoras necesarias para nuestro estilo de dirección.

Tipos de habilidades gerenciales

Para poder ejercer las funciones y roles propios de la gerencia, un gerente debe poseer ciertas habilidades.

Existen tres grandes grupos de habilidades gerenciales, que debe dominar un gerente para ser exitoso:

- **Habilidades técnicas:** involucra el conocimiento y experticia en determinados procesos, técnicas o herramientas propias del cargo o área específica que ocupa.
- **Habilidades humanas:** se refiere a la habilidad de interactuar efectivamente con la gente. Un gerente interactúa y coopera principalmente con los empleados a su cargo; muchos también tienen que tratar con clientes, proveedores, etc.
- **Habilidades conceptuales:** se trata de la formulación de ideas – entender relaciones abstractas, desarrollar nuevos conceptos, resolver problemas en forma creativa, etc.



Oficina del Historiador de La Ciudad

Dependiendo del nivel gerencial, se vuelven más o menos importantes las distintas habilidades. Si bien en todos los niveles son importantes las habilidades humanas, en los altos niveles gerenciales se hacen más importantes las habilidades conceptuales (para poder ver a la organización como un todo, planificar, etc.), mientras que en los niveles más bajos, tienen mucha importancia las habilidades técnicas.

A medida que el mundo de los negocios cambia, también lo hace la necesidad de determinadas habilidades gerenciales. Es por ello que todo gerente, o quien aspire serlo, debe estar en una constante actualización y mejora de sus habilidades gerenciales

Palabras clave: habilidades gerenciales, destrezas gerenciales, competencias gerenciales, desarrollo gerencial, habilidades directivas, supervisión

Epígrafe 1.2 Desarrollo de las Habilidades Directivas y la Capacitación.

En la actualidad, la formación del capital humano es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas o instituciones de contar con un personal calificado y productivo. En este sentido, una de las principales herramientas para que la organización pueda ampliar el conocimiento y aspirar a ubicarse en el rango de competente es precisamente la capacitación y el desarrollo, en forma continua y programada, de su personal, fundamentándose en las necesidades reales y dirigida al perfeccionamiento creciente de sus miembros y al desempeño organizacional, a tal grado que la ventaja competitiva básica de las empresas radicarán en el nivel de capacitación y desarrollo del capital humano

Cualquier empresa que intente convertirse en una organización líder necesita que su desempeño debe ser consecuencia no sólo de la capacitación de los empleados, sino de la adquisición de mayores conocimientos y habilidades, del avance en competencias emocionales (autoconfianza, autocontrol, orientación a resultados, empatía, trabajo en equipo, influencia, etc.), tal como lo plantea, e, incluso, de desarrollar una capacidad para aprender de forma continua. Por otra parte, los trabajadores y directivos tienen que constatar que no solo reciben conocimientos, sino también habilidades profesionales para enfrentar sus problemas cotidianos, ser capaces de transformar los conocimientos en tecnologías y llevarlos a la práctica, así como aplicarlos para que contribuyan a la capacidad innovadora de la empresa y a su eficiencia económica

La capacitación y desarrollo se ha convertido, por un lado, en la forma rentable de dar cumplimiento a la misión de la organización, facilitando la renovación, aumenta la capacidad del personal de la empresa permitiendo que las decisiones puedan ser tomadas desde diferentes niveles de responsabilidad para mejorar la organización balanceando así la carga de trabajo de los directivos.

El conocimiento de las actitudes asumidas por los directivos nos da la posibilidad de determinar las necesidades de aprendizaje en el sentido que la situación lo requiera para formar directivos más capaces. El impacto obtenido como resultado de una formación adecuada permitirá situar a la organización a la altura de las exigencias contemporáneas.



Capítulo 2: Valoración de la Capacitación en la UP Oficina del Historiador. Impacto en las Habilidades directivas.

En este capítulo nuestra intención es repasar algunos conceptos sobre el tema de la capacitación y la importancia que tiene el diseño y programación de un plan de capacitación que responda a las necesidades del personal de cada una de las áreas de trabajo en la organización y como este puede contribuir al desarrollo de habilidades directivas.

Epig 2.1 Importancia de la Capacitación y su impacto en las Habilidades Directivas

Las administraciones tienen un gran número de oportunidades para mejorar el desempeño, motivación y habilidad del personal mediante técnicas de desarrollo dentro y fuera del trabajo, como pueden ser:

- Ampliar las responsabilidades del personal mediante una delegación y supervisión efectivas.
- Incrementar la participación de los empleados en la toma de decisiones en áreas que afecten su trabajo y dar el reconocimiento apropiado a su contribución.
- Alentar las iniciativas y sugerencias individuales para mejorar el desempeño del programa.
- Proporcionar retroalimentación frecuente y positiva para desempeñar nuevas responsabilidades.
- Establecer un programa para la promoción de los empleados como parte del paquete de beneficios de la organización. (Esto ayuda a retener a personal valioso que de otra manera se cambiaría a otra organización.)
- Utilizar la interacción diaria con el personal y reuniones para impartir y compartir nuevos conocimientos y experiencias.
- Permitir a los empleados asistir a cursos, seminarios, congresos y conferencias. Y que estas últimas no sean solo destinadas a los directivos del primer nivel como sucede en la práctica
- Proporcionar materiales de lectura para estudio.
- Desarrollar un programa de rotación de trabajo que permita que unos aprendan de otros dentro de la organización.

Existen diferentes tipos de capacitación es posible que la deficiencia de **habilidad**, pueda resolverse mediante la capacitación en el desempeño del trabajo, casuísticamente la administración debe considerar si el empleado realmente está calificado para el trabajo y puede capacitarse o si el trabajo debe realizarlo otra persona.



Oficina del Historiador de La Ciudad

El ejecutivo debe tener un conocimiento adecuado para:

- Determinar la necesidad de capacitación de un empleado
- Establecer los requerimientos de la capacitación
- Preparar un programa de capacitación
- Elaborar el presupuesto para capacitación del personal
- Apoyar la logística de la capacitación
- Evaluar un programa de capacitación
- Hacer seguimiento cuando termine el programa de capacitación.

IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN

La capacitación es una herramienta estratégica de gestión empresarial indispensable para redefinir la estrategia de crecimiento y formación de sus empleados.

Invertir en capacitación permitirá contar con empleados profesionales capaces de enfrentar desafíos y adversidades que pongan en peligro la estabilidad de su empresa, a través de la creatividad

La capacitación es un proceso, que consiste en proporcionar a los empleados los conocimientos necesarios para que desarrollen las habilidades y técnicas que les permitan desempeñar su trabajo; permite transmitir a los nuevos empleados el conocimiento básico sobre el funcionamiento de la empresa para que puedan adaptarse y crecer profesionalmente dentro de la empresa; asimismo, los empleados que tienen mayor tiempo trabajando en su empresa, necesitan de la capacitación para realizar su trabajo, perfeccionarlo y garantizar un buen desempeño laboral.

En la actualidad la capacitación de los recursos humanos es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas de contar con un personal calificado y productivo. Con la capacitación, no solo se contribuye al desarrollo personal y profesional de los individuos; sino que también, redundan en beneficios para la empresa. La capacitación es sin duda una de las mejores inversiones en Recursos Humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal y la organización.

¿Cómo Beneficia la capacitación a las empresas?

- Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Crea una mejor imagen de la empresa, productos y servicios.
- Mejora la relación entre jefes y empleados.
- Se promueve la comunicación a toda la empresa.
- Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflictos.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.



Oficina del Historiador de La Ciudad

-Cuando los empleados están mejor informados acerca de los deberes y responsabilidades de sus trabajos, cuando tienen los conocimientos y habilidades laborales necesarios, se minimizan los errores.

¿Cómo beneficia la capacitación al personal?

- Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas.
- Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permite el logro de metas individuales.
- Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.
- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

¿Cuál es el costo de no capacitar?

- La gente sin capacitación tarda hasta seis veces más en realizar su trabajo, que una persona capacitada y motivada.
- La capacitación mejora la retención. Algunos estudios revelan que en aquellas empresas en las que no hay capacitación de ningún tipo, 41% de las personas quieren irse. En aquellas en las que sí la hay, sólo 12% busca irse. Esto implica un gran costo para la organización.
- Otros estudios demuestran que las empresas que invierten capacitación; mostraron un aumento en el margen de ganancia y mayor productividad por empleado.

La capacitación es una actividad que debe estar basada en las necesidades reales de una empresa orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes de sus empleados. Es la función educativa dentro de una empresa por lo cual se deben satisfacer necesidades presentes y prever necesidades futuras, Es importante que se desarrolle un programa de capacitación, el mismo debe estar concebido de acuerdo a las necesidades de la empresa y los empleados, ya que contribuirá a elevar la calidad de la producción y la fuerza de trabajo.



Oficina del Historiador de La Ciudad

Plan de Capacitación Año 2009 de la Unidad Presupuestada Oficina del Historiador

Superación Cultural, técnica y Profesional

Tipos de Cursos	No.Acciones	Especialidad
Cursos	2	OP.Micro (Linux)
Cursos	2	OP.Micro (Win)
Cursos	2	Access
Cursos	2	Excel
Cursos	2	Windows
Cursos	2	Word y Power Point
Cursos	2	Delphi
Cursos	2	PhotoShop
Cursos	2	Multimedia Buildes
Cursos	2	Arquitectura maquina
Cursos	2	Flash
Cursos	2	Control Interno
Cursos	2	Gestión Empresarial
Cursos	2	Auditoria
Cursos	1	Secretaria Ideal
Diplomado	1	Climatización
Cursos	2	Tec. de dirección
Cursos	2	Cont.General
Cursos	2	Tec.de negociación
Cursos	2	Contabilidad para no contadores
Cursos	1	Seguridad Informática
Total de acciones	39	



Oficina del Historiador de La Ciudad

Plan de Capacitación Año 2010 de la Unidad Presupuestada Oficina del Historiador

Tipos de Cursos	No Acciones	Especialidad
Cursos	2	OP.Micro (Linux)
Cursos	2	OP.Micro (Win)
Cursos	2	Access
Cursos	2	Excel
Cursos	2	Windows
Cursos	2	Delphi
Cursos	2	PhotoShop
Cursos	2	Multimedia Buildes
Cursos	2	Arquitectura maquina
Cursos	2	Flash
Cursos	2	Control Interno
Cursos	2	Gestión Empresarial
Cursos	2	Auditoria
Cursos	1	Secretaria Ideal
Cursos	1	Estrategia y cuadro de mando
Cursos	2	Tec de dirección
Cursos	2	Cont. General
Cursos	2	Tec de negociación
Cursos	2	Contabilidad para no contadores
Cursos	1	Seguridad informática
Cursos	1	Tecnología Gerencial
Total de acciones	38	

De las 39 acciones programadas en el año 2009 solo 4 van encaminadas a potenciar habilidades directivas representando un 10% del total. Igual comportamiento tienen las acciones programadas para el año curso.

Existe similitud en los planes acciones de superación, técnica y cultural de capacitación de los años 2009-2010, en el criterio de la autora de esta investigación debe existir una retroalimentación de las necesidades comunicadas por el personal, y diseñado de acuerdo a las necesidades de la empresa y los empleados.

Es importante que las estrategias o planes de acción sean lo suficientemente específicos para no perderse, pero también lo suficientemente flexibles como para poder hacer ajustes y modificaciones en el transcurso de la acción. Los planes de carrera y de capacitación conjuntamente deben de estar enfocados hacia la estrategia global de la organización, es decir, dentro de las actividades y tácticas específicas que se van a seguir

Oficina del Historiador de La Ciudad

en la empresa, se tiene que considerar a la capacitación como el medio idóneo para invertir en el capital humano y desarrollarlo hasta convertirlo en una ventaja competitiva de la organización misma.

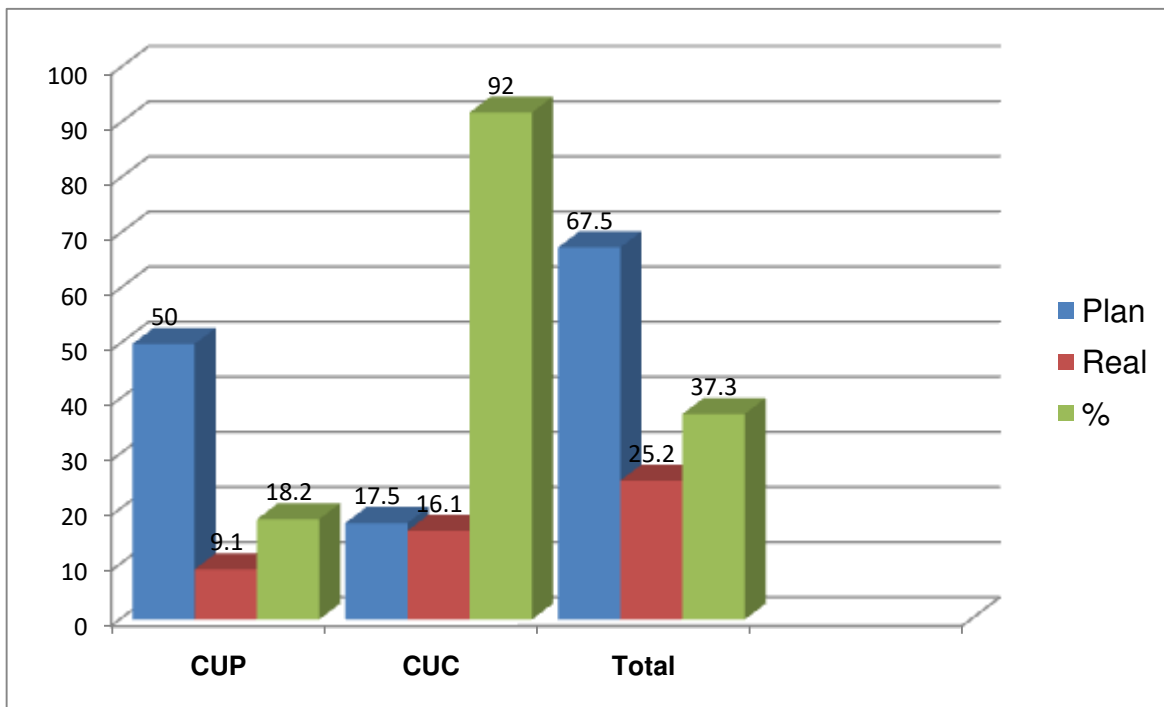
Análisis del Indicador numero de trabajadores capacitados

De un total de 1243 trabajadores se capacitaron 130 para un 10,4% en acciones de relacionadas con: Adiestramiento laboral, entrenamiento en el puesto de trabajo, cursos de Post grado Diplomados, maestrías, doctorados, Cursos de formación completa del MINED, Cursos de formación completa del MES, Cursos de idioma extranjero, Cursos de computación, Entrenamientos en el extranjero, Otras acciones (seminarios, talleres, Conferencias etc. Dentro de estas acciones 88 fueron de continuación.

Análisis del Indicador Gasto de Capacitación

ANO 2009

UM: MP



El comportamiento refleja un cumplimiento de 37,3 % con un ahorro en el indicador, esto no significa una disminución en las acciones pues no se considera un gasto innecesario. En la organización existe disposición de los ejecutivos en potenciar el



Oficina del Historiador de La Ciudad

indicador reflejándose en los presupuestos aprobados, el resultado esta dado por el comportamiento de la moneda nacional (18,2%) donde la gran mayoría de las acciones de capacitación fueron impartidas por cursos en la Asociación Nacional de Economistas de Cuba (ANEC) y El Joven Club de computación, todas estas de forma gratuita.

Detalles de la Ejecución en moneda nacional que no fueron incluidas en el plan de acciones 2009:

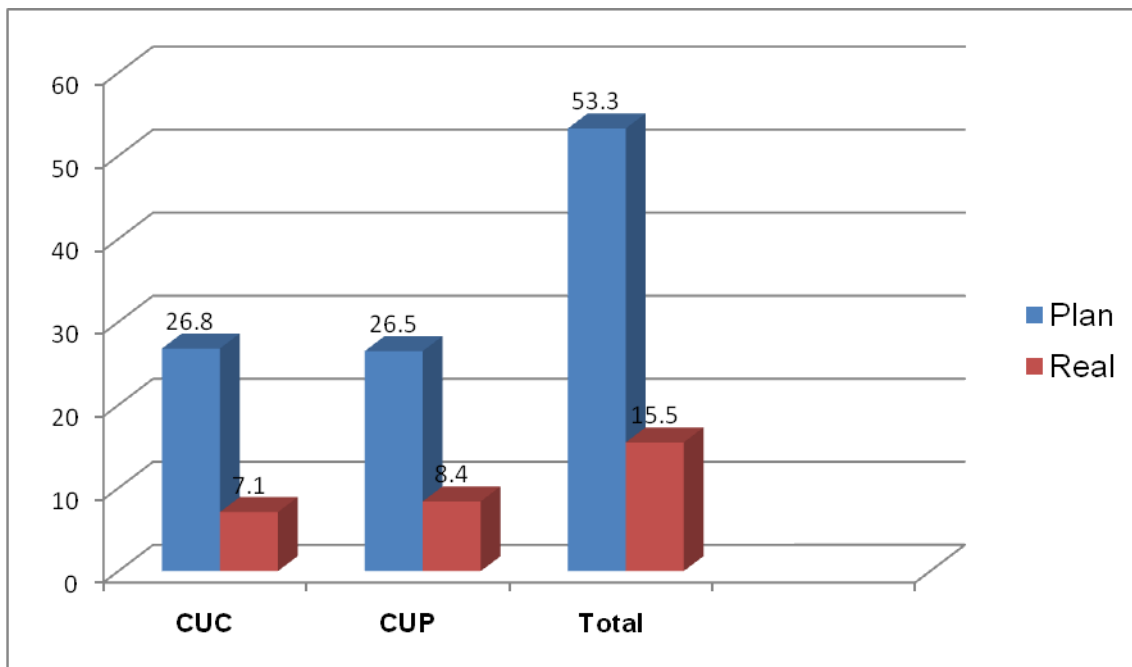
ACCIONES	CENTROS
Formadores de gestores de proyectos.	CIERI (Centro de intercambio y referencia iniciativa Comunitaria)
Congreso Gromatico	
Curso Control Interno 2009	DISAIC
Curso Jefe de brigada	Asociación de bomberos voluntarios de Cuba
Curso Derecho Internacional	Unión de Juristas de Cuba

Detalles de la Ejecución en Pesos convertibles que no fueron incluidas en el plan de acciones 2009:

ACCIONES	CENTROS
Entrenamiento Internacional de habilidades directivas.	AIPET(México)
Cursos de formación Auditores Internos de la calidad.	Instituto de Auditores Internos del Perú
Curso de formación: ISO 9001 de Calidad	Colombia

COMPORTAMIENTO DEL INDICADOR HASTA AGOSTO 2010 EN RELACIÓN AL PLAN DEL AÑO.

UM: MP



% de cumplimiento 29,0

Para el año en curso el plan de capacitación disminuye en 14,2 MP moneda total de 67,5 para el año 2009 mp a 53,3 mp año 2010 con un cumplimiento real de 24% del total del plan.

Capítulo 2: Análisis de los Perfiles de Habilidades en estudiantes de Maestría”

En este capítulo elaboramos los perfiles de habilidades directivas de los estudiantes de maestría de la Habana vieja, maestría que se imparte actualmente en la Universidad de San Jerónimo. Para lograr el objetivo trazado se elaboran los perfiles empresariales del grupo de la MAN H. Vieja y el perfil directivo de los estudiantes de la maestría en Administración de negocios de MIC (extraído del trabajo de maestría de la Profesora Valietti).



EL PERFIL DIRECTIVO LO PODEMOS ANALIZAR A PARTIR DE DIFERENTES ÓPTICAS:

PERFIL DEL DIRECTIVO

Óptica Profesional
Óptica Social
Óptica personal
Óptica gerencial
Perfil del directivo

ÓPTICA PROFESIONAL

Combina conocimientos técnicos con experiencia
Formación cultural amplia
Alcanza objetivos
Tiene potencial y capacidad de desarrollo
Le interesa el trabajo y respeta la jerarquía
Es discreto

ÓPTICA SOCIAL

Capacidad de comunicación, empatía y Persuasión
Negocia con facilidad y eficacia
Trabaja en grupo
Acepta la crítica
Sabe motivar el personal

ÓPTICA PERSONAL

Se muestra seguro de sí mismo
Es tenaz y perseverante
Tiene resistencia al fracaso
Es honesto, dinámico y adaptable

ÓPTICA GERENCIAL

Planifica, organiza y realiza
Controla, motiva e integra a los colaboradores
Delega, toma decisiones y busca nuevas soluciones
Tiene una visión estratégica de la empresa



Oficina del Historiador de La Ciudad

Algunas observaciones sobre el perfil directivo:

- Son individuales
- No existe perfil modelo
- Existe cuando menos un área débil
- Lleva intrínseco la interpretación del autor (subjetivo)
- En muchos casos los puntos débiles tienen un impacto negativo sutil en categorías en las que de otra manera el individuo sería excelente.
- Cuanto más se estudie y compare el perfil, se podrán encontrar conocimientos más valiosos.

La estructura a seguir en la elaboración de esta investigación es la siguiente:

- a) Identificación de habilidades a medir, selección de la escala y selección de las preguntas.
- b) Determinación de los tipos de encuestados a valorar.
- c) Determinar la muestra y sus características.
- d) Análisis de los resultados.

Para desarrollar los objetivos planteados se seleccionaron las siguientes habilidades:

- I. Auto evaluación del potencial como directivo.
- II. Auto desarrollo de sus capacidades.
- III. Toma de decisiones.
- IV. Solución de problemas.
- V. Red de relaciones efectivas.
- VI. Comunicación.
- VII. Planificación.
- VIII. Organización.
- IX. Control.
- X. Trabajo en equipos.
- XI. Proactividad.



Oficina del Historiador de La Ciudad

ESCALA DE MEDICION DE LAS VARIABLES A TRAVES DE LA ENCUESTA.

Se diseño una escala del 1 al 10:

1-3 Habilidades en serios problemas

4-6 Habilidades en desarrollo

7-9 Habilidades con buen desarrollo

10 Habilidades con excelencia.

Estas habilidades se relacionaron en una encuesta destinada a la muestra que se seleccionó. (Ver anexos 4) Determinación de los tipos de encuestados a valorar:

En este trabajo se decidió aplicar la encuesta a uno de los equipos de la MAN Habana Vieja, por ser de interés conocer como se encuentran las habilidades en el mismo y dado que estarán trabajando en equipo durante la maestría, es de interés conocer al culminar la misma en qué medida las mencionadas Habilidades fueron potenciadas por la maestría. (Ver anexo 3)

Descripción de la muestra:

La muestra esta conformada por los 6 integrantes del equipo, de los cuales el 17% son cuadros de dirección y el 67% reserva de cuadro. El promedio de edad del mismo es de 42 años.

Para medir el efecto de la capacitación en el desempeño en el desempeño laboral se conformaron encuestas dirigidas a los estudiantes de la MAN-Vieja y a los jefes de los mismos, estas ultimas con el objetivo de que los jefes viertan su opinión acerca del desempeño laboral de cada uno, antes y después de recibir los cursos de capacitación, incluyendo las clases recibidas en la maestría. (Ver anexos).

Para lograr el objetivo trazado se elaboran los perfiles empresariales del grupo de la MAN H. Vieja y el perfil directivo de los estudiantes de la maestría en Administración de negocios de MIC (extraído del trabajo de maestría de la Profesora Valietti). (Anexos 1 y 2)

Para facilitar la comparación de ambos perfiles se muestra el siguiente gráfico donde los mismos se cruzan y del cual se pueden sacar conclusiones que resultan de interés.

Tabla -Cruce de los Perfiles de los estudiantes de Maestría

Habilidades Gerenciales	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Competencias básicas									
Auto evaluación del potencial como directivo									
Auto desarrollo de sus capacidades									
Competencias estratégicas									
Toma de decisiones									
Solucion de problemas									
Red de relaciones efectivas									
Competencias de eficacia personal									
Comunicación									
Planificación.									
Organización									
Control									
Trabajo en equipo									
Proactividad									

- x Grupo de Maestría de la Oficina del Historiador
- o Grupo de Maestría del MIC

Se aprecia que el comportamiento de las habilidades en este caso se encuentra concentrado en los rangos de mayor desempeño, o sea, más cerca del máximo; 10 en la escala. Esto permite afirmar que pese a que no se encuentran mayores dificultades en ninguna de las habilidades, a las que habría que prestar atención con el objetivo de una mejora serian las relacionadas con la competencia estratégica y de eficacia personal como son: **Toma de decisiones, Solución de problemas, Red de relaciones efectivas y Control.**

Consideramos que los estudiantes de la Maestría de la Oficina del Historiador pueden estar subvalorando sus capacidades por su poca experiencia gerencial (solo el 17 por ciento son dirigentes), explicado por el hecho de que el medio este propiciándolo, además se debe tener en cuenta que estas habilidades son cotidianas a la gerencia y están de la mano de la experiencia laboral. En cuanto al **Control** consideramos que en la práctica existen muchas regulaciones de control y los maestrantes sienten que no logran abarcarlas a todas.

Oficina del Historiador de La Ciudad

Habilidades Gerenciales	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Competencias básicas									
Auto evaluación del potencial como directivo							8	9	
Auto desarrollo de sus capacidades							8	9	
Competencias estratégicas									
Toma de decisiones							8	9	
Solucion de problemas							8	9	
Red de relaciones efectivas							8	9	
Competencias de eficacia personal									
Comunicación							8	9	
Planificación.							8	9	
Organización							8	9	
Control							8	9	
Trabajo en equipo							8	9	
Proactividad							8	9	

x Equipo No. 8

o Opinión de los Jefes

Como se observa, los alumnos del equipo de Maestría se consideran con un elevado nivel de desempeño de estas habilidades pues, en las que opinan que tienen dificultades, la puntuación más baja que le asignan en la escala es de 8. Esto los coloca en una situación bastante favorable si de lograr el estado deseado se trata, ya que lo que se hace necesario para alcanzar el mismo, requeriría menor esfuerzo.

Los jefes le otorgan a sus subordinados muy buenas calificaciones incluso le dan en casi todas las habilidades puntuaciones por encima de su auto evaluación lo que indica que poseen en alta estima su desempeño en el trabajo, o puede estar indicándonos que los maestrantes se están subvalorando debido a su poca experiencia gerencial (solo el 17 por ciento son dirigentes) u otros factores del medio en que se desenvuelven.

Consideramos como puntos débiles y en los que se debe trabajar para que estas habilidades sean mejoradas los relacionados con la **Auto evaluación del potencial como directivo y Auto desarrollo de sus capacidades** pues son las habilidades que se dieron los estudiantes como la puntuación más baja en la escala y que son de vital importancia en el desempeño del trabajador, y aquí cabría preguntarse: ¿Será el medio en que se desenvuelven o los mismos trabajadores los que no permiten su desarrollo? La respuesta no es muy sencilla porque todos sabemos como influyen ambos aspectos en el desarrollo de estas habilidades. Estas habilidades las podemos potenciar en la practica con cursos de capacitación y entrenamientos, pero hay que tener en cuenta que en estos aspectos influye la confianza que tenga el individuo en sus conocimientos y en las habilidades para dirigir. También debemos considerar que la capacitación debe ser personalizada teniendo en cuenta experiencia gerencial, edad, cargo que ocupa y otros aspectos ya que es practica común hacer énfasis en aspectos técnicos.



Oficina del Historiador de La Ciudad

Resulta contradictorio que se autoevalúen en una menor posición en escala en las habilidades anteriormente mencionada a las de **Toma de decisiones y Trabajo en equipo** ya que estas ultimas son las habilidades del día a día para cualquier directivo y tiene que tener como antecedentes las primeras además de ser habilidades que se desarrollan con la experiencia laboral .

Es interesante apreciar como las **Competencias estratégicas**, se encuentran en una mejor o igual situación que el resto de las habilidades, situación que pudiera haber sido creada gracias a un correcto enfoque de liderazgo y proyección estratégica, vital para un buen desempeño de los trabajadores.

Es alentador ver la alta calificación que dan los jefes en la habilidad como **Solución de Problemas y Trabajo en Equipos** pues es una de las habilidades que más se reconoce y necesita en la empresa cubana actual.

Es importante la alta puntuación que dan los jefes a la de **Planificación y Control** porque por los estudios realizados son los aspectos que mayor problema presentan en estos análisis, demostrando así la alta confianza que les tienen a los subordinados y es un aval a la hora de delegar en ellos u otorgarle mayores responsabilidades.

Es interesante analizar la contradicción que se da en el cruce con la habilidad de **Pro actividad** los jefes la evalúan por debajo de los subordinados sin embargo esta es una característica distintiva de un colectivo joven (este tiene 42 años como promedio).

Consideramos que los conocimientos y habilidades obtenidos en esta Maestría de Negocios le proporcionarán al grupo estar en mejores condiciones para elevar su desempeño en el camino hacia la excelencia.



CONCLUSIONES

- Los programas de capacitación no dan la prioridad que ameritan los entrenamientos prácticos para el desarrollo de las habilidades directivas considerando que solo el 10% de las acciones van encaminadas a potenciar habilidades directivas.
- El impacto económico como resultado de las acciones de capacitación ejecutadas fue de 9,1 MP moneda nacional y 16,1 MP moneda convertible, en moneda total 25,2 MP.
- El porcentaje de cumplimiento de los planes de capacitación para el año 2009 fue de un 18,2% en moneda nacional, 92% pesos convertibles para un 37,2% moneda total.
- La capacitación de las personas, constituye una temática importante que no pueden descuidar los que administran las organizaciones.
- Los cambios sucesivos a la capacitación deben ser analizados en las dimensiones cualitativa y cuantitativa. La comparación con los maestrantes del MIC es satisfactoria si tenemos en cuenta que el 70% de su muestra son cuadros de dirección y en la muestra seleccionada en la MAN Habana Vieja solo el 17% está en esa categoría.
- En un 80% la maestría contribuye en su desarrollo profesional según respuesta a la pregunta adicional.
- No obstante a que se han obtenido resultados interesantes en la aplicación de la encuesta a estudiantes y jefes consideramos que los mismos podrían ser más concluyentes si se aplican a colegas y subordinados.
- Como instrumento el perfil de habilidades nos ayuda en el diagnóstico de las habilidades bases para trazar planes de acción y mejorar los puntos débiles.



Oficina del Historiador de La Ciudad

RECOMENDACIONES

- Para elaborar el Plan Anual de Capacitación se tendrán en cuenta los diagnósticos de necesidades del aprendizaje, en los que se determina la brecha entre las competencias del cargo ó puesto y las que se poseen para proyectar la preparación requerida en el mejor desempeño.
- Introducir el uso del perfil de las habilidades como instrumento en las labores de diagnóstico en la Oficina del Historiador.
- Que el área de capacitación de la Oficina del Historiador organice un plan de entrenamiento práctico personalizado para desarrollar los conocimientos adquiridos en la Maestría.
- Aplicar la encuesta de habilidades gerenciales a colegas y subordinados y complementarla con el criterio de expertos, lo cual aportaría nuevos elementos para efectuar las mejoras necesarias en nuestro perfil.
- Aplicar esta encuesta al final de la MAN para poder hacer un análisis de la evolución en el tiempo de las habilidades adquiridas en la Maestría.
- Evaluación de los programas de cumplimiento de capacitación.



BIBLIOGRAFIA

Peter M. Senge. La Quinta Disciplina

Lage C. Llama Lage a optar por fórmulas que compensen las profundas y crecientes desigualdades. Gramma. Segunda Edición. 2004. Junio, 24; Internacionales: p5, columna 1 Facultad de Economía, Universidad de la Habana. 87

Ministerio de la Educación Superior (MES). Un modelo para la preparación y superación de los cuadros y reservas en el contexto de la universalización de la Educación Superior. La Habana, Cuba; 2005.

Mintzberg, H. El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana; 1997.

Porter M.: Ventajas competitivas, creencias y sentimiento de un sentimiento superior. En: El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana; 1997.

Porter M. Ventajas competitivas de las naciones. En: El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana; 1997.

Thomas P, Waterman R. En busca de la excelencia. México DF Facultad de Economía, Universidad de la Habana. 88

México: Editorial Lasser Press.

Universidad de la Habana (UH). Reflexiones: impacto de la capacitación en el entorno empresarial del Micons. (Folletos). La Habana, Cuba: Facultad de Economía; 2005.

Retos para un Líder: Autor: Stein Kapsto

El Trabajo en equipo Autor: Jon R. Katzenbach

Coaching. La última palabra en desarrollo de liderazgo *Autores:* Marshall Goldsmith y Laurence Lyons

Libro básico habilidades gerenciales

Valiotti Pérez Bengochea Profesora de Administración de Empresas e Investigación de Operaciones de la Universidad de la Habana



Oficina del Historiador de La Ciudad

ANEXO 1

Presupuesto Para Capacitación

Año 2009 UM: MP

Moneda: CUP

Indicador	Plan	Real	%
Año 2009	50,0	9,1	18,2

Moneda: CUC.

Indicador	Plan	Real	%
Año 2009	17,5	16,1	92,0

Moneda total

Indicador	Plan	Real	%
Año 2009	67,5	25,2	37,3

PRESUPUESTO PARA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL

Año 2010

CUC CUP Total

Indicador	Plan	Plan	Total
Año 2010	26,8	26,5	53,3

Situacion Actual Real hasta Agosto/2010

Indicador	CUC	CUP	Total
Año 2010	7,1	8,4	15,5

ANEXO 2

PERFIL DE LOS ESTUDIANTES DE LA MAN-HVIEJA

Habilidades Gerenciales:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Competencias básicas:</i>										
Auto evaluación del potencial como directivo								X		
Auto desarrollo de sus capacidades								X		
<i>Competencias estratégicas</i>										
Toma de decisiones									X	
Solución de problemas									X	
Red de relaciones efectivas								X		
<i>Competencias de eficacia personal</i>										
Comunicación								X		
Planificación								X		
Organización								X		
Control								X		
Trabajo en equipo									X	
Proactividad									X	



Oficina del Historiador de La Ciudad

ANEXO 3

Perfiles de los Estudiantes de la Maestría MIC (Muestra extraída de la Tesis de Maestría de la Profesora Valietti)

Habilidades Gerenciales:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Competencias básicas:</i>										
Auto evaluación del potencial como directivo								X		
Auto desarrollo de sus capacidades								X		
<i>Competencias estratégicas</i>										
Toma de decisiones									X	
Solución de problemas									X	
Red de relaciones efectivas									X	
<i>Competencias de eficacia personal</i>										
Comunicación									X	
Planificación									X	
Organización								X		
Control									X	
Trabajo en equipo									X	
Proactividad								X		



Oficina del Historiador de La Ciudad

ANEXO 4

EQUIPO 8

Nombres	Cargo	Edad
Noemí González Carrillo	Especialista A Gestión Econ.	48
Eduardo Almaral Pérez	Especialista Análisis Econ.	46
Rubén Monzón Iparraiguire	Económico Gerencia Hotelera Habaguanex	30
Eric Sierra Casteleiro	Especialista Análisis Econ.	46
Javier		40
Natacha López González	Directora de Control Económico	42



Oficina del Historiador de La Ciudad

ANEXO 5

Nombre y Apellidos: Noemí González Carrillo

Cargo: Especialista A Gestión Económica

Edad: 48

Habilidades Gerenciales:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Competencias básicas:</i>										
Auto evaluación del potencial como directivo									X	
Auto desarrollo de sus capacidades								X		
<i>Competencias estratégicas</i>										
Toma de decisiones									X	
Solución de problemas									X	
Red de relaciones efectivas									X	
<i>Competencias de eficacia personal</i>										
Comunicación									X	
Planificación										X
Organización										X
Control										X
Trabajo en equipo									X	
Proactividad										X

Pregunta 1- ¿Cuál era su puesto de trabajo antes de comenzar la maestría y cuál es en la actualidad?

Antes de cursar la maestría el puesto de trabajo era el mismo que ocupó actualmente especialista A en Gestión Económica

Pregunta 2- ¿Considera que la maestría le ha ayudado en su vida profesional?

Si No



Oficina del Historiador de La Ciudad

¿Por qué?

Me ha ayudado a profundizar en mis conocimientos como profesional y personal, me incentivo el hábito de lectura.

Pregunta 3- ¿Qué otros cursos ha pasado?

- Curso de contabilidad y finanzas para cuadros- MINCINT
- Idioma Ingles - Escuela de Idioma Julio A. Mella
- Diplomado Gestión Económico Comercial - Formatur
- Entrenamiento Internacional Básico de Finanzas - Casa Consultora Dicsai
- Curso de formación Jurídica para cuadros - Oficina del historiador
- Curso Técnicas de Dirección- CECOFIS
- Postgrado: China: Historia, Cultura y Tradición-Universidad de la Habana (Cátedra de estudios sobre la Inmigración China en Cuba)
- Curso Control Interno – Banco Nacional de Cuba
- Comprobación al Control Interno 2009-DICSAI

Pregunta 4- ¿En qué medida las Habilidades que posee son innatas?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Marque según corresponde: 8

Pregunta 5- ¿En qué medida las dichas Habilidades han sido potenciadas por la maestría?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Marque según corresponde: 10



Oficina del Historiador de La Ciudad

Nombre y Apellidos: Eric Sierra Casteleiro

Cargo: Especialista en Análisis Econ.

Edad: 46

Habilidades Gerenciales:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Competencias básicas:</i>										
Auto evaluación del potencial como directivo								X		
Auto desarrollo de sus capacidades								X		
<i>Competencias estratégicas</i>										X
Toma de decisiones										X
Solución de problemas								X		
Red de relaciones efectivas								X		
<i>Competencias de eficacia personal</i>										
Comunicación						X				
Planificación						X				
Organización						X				
Control						X				
Trabajo en equipo										X
Proactividad										X

Pregunta 1- ¿Cuál era su puesto de trabajo antes de comenzar la maestría y cuál es en la actualidad?

Antes de cursar la maestría el puesto de trabajo era el mismo que ocupó actualmente Especialista en Análisis Económico

Pregunta 2- ¿Considera que la maestría le ha ayudado en su vida profesional?

Si No

¿Por qué? Porque profundice en aspectos teóricos que me ayudan a tomar decisiones y desenvolverme en mi actividad profesional y personal.

Pregunta 3- ¿Qué otros cursos ha pasado?



Oficina del Historiador de La Ciudad

- Análisis de los Estado Financieros
- Marketing
- Finanzas Internacionales.

Pregunta 4- ¿En qué medida las Habilidades que posee son innatas?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Marque según corresponde. 9

Pregunta 5- ¿En qué medida las dichas Habilidades fueron potenciadas por la maestría?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Marque según corresponde: 10

Nombre y Apellidos: Natacha López González

Cargo: Directora de Control Económico

Edad: 42

Habilidades Gerenciales:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Competencias básicas:</i>										
Auto evaluación del potencial como directivo								X		
Auto desarrollo de sus capacidades									X	
<i>Competencias estratégicas</i>										
Toma de decisiones									X	
Solución de problemas										X
Red de relaciones efectivas									X	
<i>Competencias de eficacia personal</i>										
Comunicación									X	
Planificación								X		
Organización								X		
Control									X	
Trabajo en equipo									X	
Proactividad								x		

Pregunta 1- ¿Cuál era su puesto de trabajo antes de comenzar la maestría y cuál es en la actualidad?

Directora de Control Económico



Oficina del Historiador de La Ciudad

Pregunta 2- ¿Considera que la maestría le ha ayudado en su vida profesional?

Si X No _____

¿Por qué?

Para lograr mayores habilidades de dirección

Pregunta 3- ¿Qué otros cursos ha pasado?

Post Grado de Gerencia General

Curso de Análisis Económico Financiero

Diplomado en Administración Pública...

Entrenamiento en Hoteles Boutique

Diplomado Integral en Finanzas Corporativas

Pregunta 4- ¿En qué medida las Habilidades que posee son innatas?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Marque según corresponde. 8

Pregunta 5- ¿En qué medida las dichas Habilidades fueron potenciadas por la maestría?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Marque según corresponde. 9

Nombre y Apellidos: Eduardo Almaral Pérez



Oficina del Historiador de La Ciudad

Cargo: Especialista en Gestión Económica

Edad: 46

Habilidades Gerenciales:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Competencias básicas:</i>										
Auto evaluación del potencial como directivo								X		
Auto desarrollo de sus capacidades							X			
<i>Competencias estratégicas</i>										
Toma de decisiones								X		
Solución de problemas									X	
Red de relaciones efectivas									X	
<i>Competencias de eficacia personal</i>										
Comunicación								X		
Planificación									X	
Organización									X	
Control								X		
Trabajo en equipo								X		
Proactividad									X	

Pregunta 1- ¿Cuál era su puesto de trabajo antes de comenzar la maestría y cuál es en la actualidad?

Antes y después Especialista en Gestión Económica

Pregunta 2- ¿Considera que la maestría le ha ayudado en su vida profesional?

Si No

¿Por qué?

He tenido un nivel de actualización que esta en progreso, lógicamente, en el ámbito empresarial en general.

Pregunta 3- ¿Qué otros cursos ha pasado?

- Contabilidad Constructiva PREGER
- Contabilidad y Análisis Financiero

Pregunta 4- ¿En qué medida las Habilidades que posee son innatas?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10



Oficina del Historiador de La Ciudad

Marque según corresponde: 8

Pregunta 5- ¿En qué medida las dichas Habilidades fueron potenciadas por la maestría?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Marque según corresponde: 9

Nombre y Apellidos: Rubén Monzón Iparraiguire

Cargo: Económico Gerencia Hotelera Habaguanex S.A.

Edad: 30

Habilidades Gerenciales:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Competencias básicas:</i>										
Auto evaluación del potencial como directivo								X		
Auto desarrollo de sus capacidades								X		
<i>Competencias estratégicas</i>										
Toma de decisiones							X			
Solución de problemas							X			
Red de relaciones efectivas						X				
<i>Competencias de eficacia personal</i>										
Comunicación							X			
Planificación								X		
Organización							X			
Control							X			
Trabajo en equipo								X		
Proactividad								X		

Pregunta 1- ¿Cuál era su puesto de trabajo antes de comenzar la maestría y cuál es en la actualidad?

El mismo

Pregunta 2- ¿Considera que la maestría le ha ayudado en su vida profesional?

Si No

¿Por qué?

Aprendo nuevas técnicas que aplicar en la empresa, me da una visión más amplia de cómo debe funcionar y como marcha la administración en el mundo hoy en día.



Oficina del Historiador de La Ciudad

Pregunta 3- ¿Qué otros cursos ha pasado?

- Inglés
- Finanzas Interna

Pregunta 4- ¿En qué medida las Habilidades que posee son innatas?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Marque según corresponde: 7

Pregunta 5- ¿En qué medida las dichas Habilidades fueron potenciadas por la maestría?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Marque según corresponde: 8



Oficina del Historiador de La Ciudad

ANEXO 6

ENCUESTAS A LOS JEFES

Fecha: Junio/2009

Nombre y Apellidos: Noemí González

Cargo: Especialista en Control Económico

Jefe: Natacha López González

Habilidades Gerenciales:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Competencias básicas:</i>										
Auto evaluación del potencial como directivo									X	
Auto desarrollo de sus capacidades									X	
<i>Competencias estratégicas</i>										
Toma de decisiones										X
Solución de problemas										X
Red de relaciones efectivas									X	
<i>Competencias de eficacia personal</i>										
Comunicación									X	
Planificación									X	
Organización										X
Control									X	
Trabajo en equipo									X	
Proactividad									X	

Pregunta 1: Valore en una escala del 1 al 10 si la maestría en Administración de Negocios en cuanto puede ayudar a su subordinado en el desarrollo de sus Habilidades Gerenciales.



Oficina del Historiador de La Ciudad

1__2__3__4__5__6__7__8__9_X_10__

Pregunta 2: Su subordinado asiste a cursos de superación o entrenamiento con el fin de alcanzar un mejor desempeño en su puesto como futuro directivo.

- Asiste a cursos en dependencia de la disponibilidad de los mismos por la gestión que realiza el área de capacitación aunque siempre presta gran interés en participar en aquellos que pueda aplicar en el desempeño de su trabajo.

Nombre y Apellidos: Eduardo Almaral

Cargo: Especialista en Control Económico

Jefe: Loida Araujo

Habilidades Gerenciales:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Competencias básicas:										
Auto evaluación del potencial como directivo									X	
Auto desarrollo de sus capacidades								X		
Competencias estratégicas										
Toma de decisiones								X		
Solución de problemas								X		
Red de relaciones efectivas								X		
Competencias de eficacia personal										
Comunicación							X			
Planificación								X		
Organización									X	
Control									X	
Trabajo en equipo								X		
Proactividad								X		

Pregunta 1: Valore en una escala del 1 al 10 si la maestría en Administración de Negocios en cuanto puede ayudar a su subordinado en el desarrollo de sus Habilidades Gerenciales.



Oficina del Historiador de La Ciudad

1__ 2__ 3__ 4__ 5__ 6__ 7__ 8__ 9_X 10__

Pregunta 2: Su subordinado asiste a cursos de superación o entrenamiento con el fin de alcanzar un mejor desempeño en su puesto como futuro directivo.

- Ha asistido a cursos de superación teóricos pero sin entrenamiento práctico.

Nombre y Apellidos: Eric Sierra

Cargo: Especialista en Gestión Económica

Jefe: Milagro Pau Uriarte

Habilidades Gerenciales:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Competencias básicas:										
Auto evaluación del potencial como directivo							X			
Auto desarrollo de sus capacidades								X		
Competencias estratégicas										
Toma de decisiones										X
Solución de problemas									X	
Red de relaciones efectivas								X		
Competencias de eficacia personal										
Comunicación								X		
Planificación								X		
Organización						X				
Control					X					
Trabajo en equipo										X
Proactividad							X			

Pregunta 1: Valore en una escala del 1 al 10 si la maestría en Administración de Negocios en cuanto puede ayudar a su subordinado en el desarrollo de sus Habilidades Gerenciales.

1__ 2__ 3__ 4__ 5__ 6__ 7__ 8_X 9__ 10__



Oficina del Historiador de La Ciudad

Pregunta 2: Su subordinado asiste a cursos de superación o entrenamiento con el fin de alcanzar un mejor desempeño en su puesto como futuro directivo.

- Cursos teóricos

Nombre y Apellidos: Natacha López Gonzáles

Cargo: Directora de Control Económico

Jefe: Iveliz Canovas Radas

Habilidades Gerenciales:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Competencias básicas:</i>										
Auto evaluación del potencial como directivo									X	
Auto desarrollo de sus capacidades									X	
<i>Competencias estratégicas</i>										
Toma de decisiones										X
Solución de problemas										X
Red de relaciones efectivas									X	
<i>Competencias de eficacia personal</i>										
Comunicación									X	
Planificación									X	
Organización									X	
Control								X		
Trabajo en equipo										X
Proactividad									X	

Pregunta 1: Valore en una escala del 1 al 10 si la maestría en Administración de Negocios en cuanto puede ayudar a su subordinado en el desarrollo de sus Habilidades Gerenciales.

1__ 2__ 3__ 4__ 5__ 6__ 7__ 8__ 9__ X 10__

Pregunta 2: Su subordinado asiste a cursos de superación o entrenamiento con el fin de alcanzar un mejor desempeño en su puesto como futuro directivo.

- Ha participado en cursos



Oficina del Historiador de La Ciudad

Nombre y Apellidos: Rubén Monzón Iparraguirre

Cargo: Económico Gerencia Hotelera Habaguanex S.A.

Jefe: Yanet Ortega

Habilidades Gerenciales:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Competencias básicas:</i>										
Auto evaluación del potencial como directivo								X		
Auto desarrollo de sus capacidades									X	
<i>Competencias estratégicas</i>										
Toma de decisiones								X		
Solución de problemas									X	
Red de relaciones efectivas									X	
<i>Competencias de eficacia personal</i>										
Comunicación							X			
Planificación									X	
Organización								X		
Control								X		
Trabajo en equipo									X	
Proactividad									X	

Pregunta 1: Valore en una escala del 1 al 10 si la maestría en Administración de Negocios en cuanto puede ayudar a su subordinado en el desarrollo de sus Habilidades Gerenciales.

1__ 2__ 3__ 4__ 5__ 6__ 7__ 8__ 9__ X 10__

Pregunta 2: Su subordinado asiste a cursos de superación o entrenamiento con el fin de alcanzar un mejor desempeño en su puesto como futuro directivo.

- No ha participado en cursos de este tipo.