AAR0676

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
Facultad de Humanidades y Educación
Escuela de Educación
Departamento de Ciencias Pedagógicas
Prácticas Profesionales II

PLAN DE FORMACIÓN PROFESIONAL MEDIANTE LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE ADIESTRAMIENTO DE BRIGHTSTAR DE VENEZUELA C.A., PARA EL PERÍODO 2.008

TRABAJO DE GRADO COMO REQUISITO PARA OPTAR A LA LICENCIATURA DE EDUCACIÓN, MENCIÓN CIENCIAS PEDAGÓGICAS

- TUTOR ACADÉMICO.-

  Lic. Elis Lobatón

- TUTOR EMPRESARIAL.-

  Lic. Auristela Velásquez

ESTEFANÍA M. GHERGHI PANNO

Caracas, 11 de Julio de 2.007

Brightstar
de Venezuela, C.A.

ÍNDICE

INDICE	Página
INTRODUCCION	1
Capítulo I: *Marco Teórico*	3
• Presentación de la Empresa: Reseña Histórica	
• Estructura Organizacional:	
○ Misión	
○ Visión	
○ Valores	
○ Politicas de la Empresa	
○ Objetivos de la Empresa	
○ Ubicación de la Pasantía	
• Conceptos Básicos	
Capítulo II: *Marco Metodológico*	36
• Título del Proyecto	
• Objetivo General del Proyecto	
• Objetivos Específicos	
• Justificación e Importancia	
• Alcances y Limitaciones	
• Instrumentos de Evaluación Utilizados	
• Análisis y Tabulación de Resultados	
Capítulo III: *Actividades Realizadas*	64
• Actividades de la Pasantía	
• Cronograma de Trabajo	
• Resultados Obtenidos	
Capítulo V: *Conclusiones y Recomendaciones*	70
Bibliografía	72

Glosario de Términos	**74**
Anexos	**76**

- **DNA**
- **Plan de Formación Profesional de Brightstar de Venezuela C.A**

establecido, mediante el servicio que ofrecen otras consultoras o instituciones educativas.

Los valores humanos-sociales y económicamente-productivos acortan sus distancias, y en la moderna filosofía administrativa se coinciden no sólo como interdependientes sino como dimensiones de un mismo fenómeno: el desarrollo del hombre y la construcción de una sociedad sana y justa que promueva su crecimiento y realización.

Afortunadamente, bajo la anterior premisa, los modelos educativos en lo general y la capacitación en particular, han tomado el lugar que les corresponde en la práctica de la administración. Hoy por hoy los empresarios se han hecho a la idea y han adoptado la necesidad de la capacitación y entrenamiento no sólo para el desarrollo de su personal sino para el propio desarrollo de la empresa, ya que si la organización cuenta con un personal preparado será más competitiva al igual que sus empleados.

Presentación de la Empresa.-

Brightstar de Venezuela C.A., está dedicada a la venta y distribución de equipos en telecomunicaciones, relacionados básicamente a la telefonía móvil. Sus principales clientes son las operadoras Movistar, Movilnet y Digitel, a quienes les vende y distribuye más del 50% de terminales inalámbricos móviles y fijos.

De esta manera comienza sus operaciones prestando servicios de manejo de inventarios y distribución a nivel nacional de teléfonos celulares para las operadoras:

- TELCEL C.A. (actualmente Movistar), en el año 2.000 y 2.001.
- 2.002 consigue un contrato de distribución y venta con la operadora Digitel, para convertirse en el primer distribuidor y operador logístico de teléfonos celulares de dicha organización.
- 2003 consigue la distribución de equipos Motorola y Kyocera para la operadora Movilnet, convirtiéndose así en el intermediario de equipos móviles más grande en el mercado local.

<u>Unidades de Servicios</u>

<u>Gerencias Comerciales de los productos (marcas):</u>

- Gerenciar la comercialización y distribución de los productos de telefonías celular.

<u>La Dirección de Comercial nuevos negocios:</u>

- Encargada de la búsqueda de los nuevos e innovadores productos y servicios que comercializa la organización a través de: las Gerencias

Comercialización DW & ST, Telefonía Fija, Inalámbrica, y la Coordinación de Accesorios.

La Gerencia de Logística:

- Gestiona los trámites de Importación, Exportación.
- Gestiona la compra de equipos a través de OMT (Order Managment Team.)

La Gerencia de Operaciones:

- Realiza las actividades de la recepción de mercancías, el despacho y distribución de productos a través y la realización de los servicios que los clientes requieran.

La Dirección de Administración y Finanzas:

- Gestionar las cobranzas, el manejo de proveedores, la rentabilidad y productividad de la empresa.
- Soportar la operación de la empresa a través de las Gerencias de Crédito y Cobranzas, Contabilidad, y los Departamentos de Recursos Humanos y Sistemas.

La Coordinación del SGC:

- Elabora, controla y divulga e implanta los procesos, procedimientos y documentos, el mismo se inició a partir de una directriz gerencial formulada en el año 2002 en el marco del mejoramiento continuo de la empresa.
- Cumple con todo lo establecido en la carta de Delegación del SGC. Ver Anexo No. 02.

Tendencias de la Industria

- Operadoras.-

  - Construir una red estable y confiable.
  - Adquirir y conservar una base de clientes confiables.
  - Necesidad de trabajar con costos básicos variables más que arreglar una estructura de costos.

- Distribución de Valores Agregados.-

  - Manejo de inventario (logística, serialización, reportes, etc.)
  - Servicios Integrados (bundling, branding, programación)
  - IS Services (on-line product, inventario, seguimientos de las órdenes, etc.)
  - Servicios Financieros (extensión de términos, manejo de riesgo crediticio, pagos de impuestos de importación)

1.2. Reseña Histórica.-

Brightstar de Venezuela C.A., es una filial de **Brightstar Corp.**, fundada el 05 de Mayo del 2.000, orientada a la creación de valor para el accionista a través del suministro de soluciones integrales y dinámicas para la industria de telecomunicaciones. Su casa matriz se encuentra ubicada en Miami donde se centraliza toda la información de las filiales existentes y se coordinan todas las operaciones de ventas y servicios. Además es la 6ta. Empresa hispana más grande ubicada en Estados Unidos y fue fundada en 1.997

Actualmente no sólo es el distribuidor más grande de teléfonos celulares en Venezuela, sino también en América Latina. Es una organización que ha demostrado su liderazgo, manteniéndose activa pese a los cambios constantes del mercado local y, las condiciones económicas y políticas del país.

Han desarrollado grandes estrategias y capacidades no sólo para sus principales clientes, sino que a su vez han sido uno de los pilares más importantes para el crecimiento de las distintas marcas que distribuye en la región.

1.3. Estructura Organizacional.-

Brightstar de Venezuela C.A., se encuentra se encuentra constituida de la siguiente manera:

1) **GERENCIA GENERAL**

Este nivel tiene como finalidad administrar y dirigir los negocios de la compañía, coordinar que el desarrollo de las políticas y procedimientos se administren de manera efectiva, estableciendo medios eficaces de control que le permitan compartir y delegar autoridad, así como también asignar

responsabilidades a los gerentes y jefes de áreas, logrando así la planificación, orientación, integración y desarrollo de las actividades de la organización, tomando acciones que aseguren la calidad y oportunidad en los productos y servicios suministrados a los clientes, definiendo políticas y estrategias que una vez aprobadas, aseguren el logro de los objetivos a corto, mediano y largo plazo.

2) DIRECCIÓN COMERCIAL

Planificar, organizar, coordinar, y controlar las labores referidas a la colocación de los productos en el mercado mediante estrategias de ventas, cuidando que estén enmarcados en criterios de ética comercial y así como también captar y mantener clientes actuales y potenciales.

3) DIRECCIÓN DE FINANZAS

Coordinar y supervisar todas las actividades del personal adscrito al área administrativa de la empresa, implementar y desarrollar políticas, normas y procedimientos que permitan mayor eficiencia en el desempeño del personal, controla los gastos generales y departamentales, así como también velar por el cumplimiento de toda normativa legal e impositiva vigente. Determinar el rendimiento y a productividad de todos los procesos de la empresa, planificar y elaborar los presupuestos anuales, revisar los balances, estados financieros y demás informes que deben ser presentados a casa matriz.

4) OPERACIONES Y LOGÍSTICA

Planificar, coordinar, controlar el tramite de la importación de la mercancía comercializada por la empresa, con el fin de cumplir con los parámetros establecidos legalmente, además de las actividades relacionadas

con el área de almacén y servicio post venta. Controlando y supervisando que todas las actividades inherentes al área del almacén en cuanto a la entrada y salida de mercancía al mismo se realicen bajo los parámetros de establecidos.

5) RECURSOS HUMANOS

Garantizar que las políticas y procedimientos relacionados con el área de recursos humanos se cumplan, así como también propiciar un mejor clima organizacional, alta motivación, mayor rendimiento y protección al capital humano. Organizar, dirigir y coordinar las distintas áreas del Departamento de Recursos Humanos. Relaciones laborales, Bienestar Social, Entrenamiento y Administración de Personal, con el fin de garantizar la satisfacción de los empleados de la organización.

6) SISTEMAS

Ejecutar y controlar las actividades inherentes al área de sistemas, coordinando y apoyando las actividades relacionadas con el sistema operativo y administrativo. Administrando y supervisando los servidores de datos de la empresa, el funcionamiento de la Red de Área Local, la base de datos de los sistemas instalados. Brindar apoyo técnico a los usuarios de programas, aplicaciones y sistemas operativos instalados, controlando y canalizando las reparaciones y mantenimientos de equipos de computación, realizando planes de respaldo para toda la organización y verificando su correcta ejecución y estableciendo planes de mantenimiento preventivo de los equipos de informática, estableciendo y definiendo políticas de seguridad adecuadas para mantener a todos los sistemas informáticos libres de virus y contenido dañino.

Las funciones señaladas en cada una de las anteriores áreas de la organización influyen directamente en la GESTIÓN EMPRESARIAL, ya que de la interrelación entre cada una de las mismas va a depender del logro de los objetivos organizacionales.

1.3.1. Misión.-

"Lograr con eficiencia, efectividad y calidad el liderazgo como la mejor compañía de soluciones integrales para la industria de telecomunicaciones en Venezuela, asegurando el cumplimiento de las expectativas de nuestros clientes, empleados y accionistas".

1.3.2. Visión.-

"Ofrecer y mejorar continuamente, una gama de soluciones integrales y dinámicas dentro de la industria de las telecomunicaciones e incrementar el campo de acción de la compañía como líder en distribución en telefonía fija, equipos inalámbricos de telecomunicaciones y accesorios en Venezuela".

1.3.3. Valores.-

- ***Equidad:*** Existiendo igualdad en la atención al cliente externo e interno por parte de cada uno de los miembros de la organización.

- ***Confiabilidad:*** Presentando rentabilidad, baja rata de pérdida de productos y dinero, así como también cumplir con las obligaciones legales e infraestructura adecuada.

- ***Dinamismo:*** Comercialización de diferentes modelos de productos y servicios en las distintas tecnologías.

- ***Calidad:*** Mejoramiento continuo de sus procesos y su personal

1.3.4. Política Corporativa.-

*"**Brightstar Corp.** y sus subsidiarias a nivel global, estamos dedicados a crear valor agregado para nuestros clientes, nos enfocamos en sus necesidades, le damos respuestas ágiles, somos innovadores, trabajamos en equipo y mediante iniciativas de mejora continua buscamos entregarles productos y servicios que exceden sus requerimientos".*

1.3.5. Política de la Calidad.-

*"**Brightstar de Venezuela**, se compromete a mantener y mejorar la satisfacción del cliente, cumpliendo sus requisitos, suministrando productos y soluciones integrales y dinámicas para el mercado de telecomunicaciones, con alta calidad y entrega a tiempo, enmarcados en la mejora continua de la eficacia del SGC, a través de procesos necesarios y controlados y personal competente"*

1.3.6. Objetivos Generales de la Empresa.-

- Satisfacer las necesidades del cliente en cuanto a:
  - Entrega oportuna de equipos de acuerdo a las necesidades de las operadoras.
  - Mantener la calidad integral del servicio ofrecido
- Identificar las necesidades y expectativas del Cliente.
- Mejorar la rentabilidad de la organización.
- Controlar el Flujo de Caja de la Organización
- Identificar oportunidades de mejoras y establecer acciones para asegurar la conformidad del SGC del proceso y del servicio.

2. *Ubicación de la Pasantía.-*

El proyecto de Pasantía se llevó a cabo en el Departamento de Recursos Humanos de Brightstar de Venezuela C.A., bajo la supervisión de la Lic. Auristela Velásquez, quien se desempeña como Jefa del área.

El mismo tiene como objetivo:

"Organizar, dirigir, y coordinar las distintas áreas del Departamento de Recursos Humanos: Relaciones laborales, Bienestar Social, Entrenamiento y Administración de Personal, con el fin de garantizar la satisfacción del capital humano dentro de la organización"

Dicho esto, el área se encarga de establecer un itinerario de formación y ruta de carrera para cada cargo presente en la organización, con el fin de brindar apoyo y promover competencias de logro y acción dentro de sus empleados.

A continuación se presenta el Itinerario de Formación y Ruta de Carrera del Dpto. de Recursos Humanos:

RUTA DE CARRERA	ITINERARIO DE FORMACIÓN
(Cargo Actual) Jefe de Recursos Humanos	▪ Estrategias para el diseño de compensación y beneficios. ▪ Gestión del Desempeño. ▪ Planificación estratégica de Recursos Humanos. ▪ Evaluación de competencias para el trabajo. ▪ Control estadístico de procesos.
5 años Gerente de Recursos Humanos	▪ Desarrollo de Habilidades Gerenciales. ▪ Desarrollo de la capacidad para dirigir. ▪ Inglés avanzado. ▪ Gerencia del desempeño. ▪ Liderazgo centrado en resultados. ▪ Negociación efectiva.
10 años Gerente Regional de Recursos Humanos	

3. Conceptos Básicos.-

Para la ejecución de las Investigaciones se hace indispensable conocer las bases sobre las cuales se ejecuta en la práctica lo que conlleva a la revisión bibliográfica de todo tipo de información, por cuanto existen autores que definen los puntos bajo diversos criterios logrando complementarlos con la revisión de cada uno de ellos.

ADIESTRAMIENTO

Según Villegas (1997, p. 212), el adiestramiento es el proceso que consiste en lograr cambios en el comportamiento humano de un individuo a menudo, aplicada a la adquisición de pericias limitadas, con un alcance hacia tareas especificas. Se puede recurrir al adiestramiento cuando se crean nuevos empleos, cuando se van a realizar antiguos trabajos de manera distinta o cuando trabajos actuales se están ejecutando de forma deficiente por los miembros de la fuerza de trabajo actual. Para que el adiestramiento responda a la función enunciada anteriormente debe cumplir las siguientes especificaciones:

- Estar dirigido a conductas específicas en situaciones o tareas especificas
- El resultado debe producir cambios en la conducta o actuación de los individuos
- Debe mejorar la eficiencia de la empresa
- Debe ser sistemático, es decir, cuidadosamente planificado, implementado de manera innovadora y rigurosamente evaluado.

De igual manera, Chiavenato (1998, p.416), señala que el adiestramiento, es la educación profesional que adapta al hombre para un cargo o función, así mismo dota al personal de conocimientos, habilidades y destrezas necesarias para el cumplimiento de dichas funciones, con un nivel adecuado de eficiencia.

Dentro de este marco, se demostró que el adiestramiento es un proceso a corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las

personas obtienen conocimientos, aptitudes, y habilidades en función de objetivos definidos.

Igualmente, Chiavenato (1998, p. 418), manifiesta que el adiestramiento es el acto intencional de proporcionar los medios para posibilitar el aprendizaje, el cual es un fenómeno que surge dentro del individuo como un resultado de esfuerzos del mismo sujeto.

Para tal efecto, el adiestramiento debe orientar tales experiencias de aprendizaje hacia lo positivo y beneficio de manera tal de complementarlas y reforzarlas con actividades planeadas, con el fin de que en todos los niveles de la empresa puedan desarrollar con mayor rapidez sus conocimientos, destrezas y habilidades que los beneficien a sí mismos y a su empresa.

Como seguimiento de esta actividad, Reza (1995, p.91), define adiestramiento como la acción tendiente a proporcionar, desarrollar y/o a perfeccionar las habilidades motoras o destrezas de un individuo, con el propósito de incrementar su eficiencia en su puesto de trabajo. Su cobertura abarca los aspectos de las actividades y coordinaciones de los sentidos y motoras.

Como complemento, Stoner (1996, p.62), indica que en el adiestramiento se proponen mantener y mejorar el desempeño actual en el trabajo. Las principales razones para aplicar un adiestramiento sistemático, podría ser: aumento de la producción, mejoras de la calidad del trabajo, menos derroche de materiales, mejor aprovechamiento de la maquinaria entre otras cosas.

Por lo tanto, el adiestramiento debe estar presente en todas las fases de la actividad, desde la instrucción mas elemental que acompaña la mayor parte de las relaciones mercantiles, laborales y personales hasta la formación que requiere de un alto grado de especificidad.

OBJETIVOS DEL ADIESTRAMIENTO

Chiavenato (1994, p. 417), considera que los principales objetivos del adiestramiento son:

- Preparar al personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas particulares de la organización.
- Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal, no solo en sus cargos actuales, sino también para otras funciones para las cuales las personas pueden ser consideras.
- Cambiar la actitud de las personas con varias finalidades, entre las cuales están crear un clima mas satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación y hacerlos mas receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

De acuerdo con lo planteado, se pudo evidenciar que la finalidad primordial del adiestramiento es obtener un cambio de conducta especifica, el cual debe establecerlas condiciones optimas en las cuales se debe producir así como los medios de que dispone la empresa para alcanzarlos.

Seguidamente Mondy y Noé (1997, p. 230), explican que el adiestramiento consiste en brindar a los empleados aprendizaje que va mas allá de la actualidad y el puesto de hoy preparándolos para estar al día con la organización a medida que cambia y crece. Evita la obsolescencia de las habilidades en todos los niveles de la empresa a fin de capacitarlos para su promoción.

En este sentido, Rodríguez y Ramírez (1997, p.51), definen los objetivos de formación de recursos humanos de la siguiente manera:

- Elevar el nivel de eficiencia y satisfacción del personal mediante la actualización y perfeccionamiento de conocimientos y habilidades
- Desarrollar actividades necesarias para el mejor desempeño del trabajo

Lo anterior repercutirá en una mayor cantidad, calidad del trabajo, así como la supervisión personal y el mejoramiento del nivel socioeconómico de los individuos que integran la organización.

Cabe destacar que los objetivos van a quedar establecidos de acuerdo a la problemática que la empresa busca corregir, dándole prioridad a disminuir hasta eliminar aquellos problemas que repercuten de manera directa en la calidad y rentabilidad de la organización, que se visualizan a través de la detección de necesidades.

Para la Aduana principal de Maracaibo los objetivos de adiestramiento deben estar encaminados a cubrir aquellos problemas o debilidades que se presentan en cuanto a lo que refiere a inteligencia emocional, es decir, autoconocimiento, manejo de las emociones, motivación, empatía y relaciones personales.

POLÍTICAS DEL ADIESTRAMIENTO

Las ideas expuestas por Reza (1995, p.55), refiere que las políticas de adiestramiento son unas de las herramientas de mejor utilidad para el operador del proceso de capacitación, son el conjunto de normas o guías de funcionamiento que brinda orientación en el desempeño operativo y la labor de ejecución de las actividades. Las políticas son elementos o herramientas de la dirección tomando en cuenta las tareas de planeación, evaluación, diseño, administración y control.

Continua Reza (1995, p.55), afirmando que se debe establecer diferentes políticas que faciliten la operación del proceso de capacitación, como las señaladas a continuación:

Políticas globales: abarcando el porque de la necesidad de los eventos de adiestramiento y el desarrollo de los recursos humanos de la empresa como principio para la actualización de conocimientos y tecnologías que se relacionan

directamente en beneficio de la organización, pautando normas que rijan en forma general el programa de adiestramiento.

Políticas específicas: basados en estudios previos y específicos de las necesidades de adiestramiento, detallando a que la individualidad que debe seguirse para cada evento

Los instructores: compuestas por las normas y funciones que regirán todo lo relacionado con la persona especializada en forma teórica y práctica que se escogerá para transmitir sus conocimientos al personal de la organización

Los coordinadores: compuestas por las normas que regirá la organización de los eventos manejados claramente, la política de los instructores y de los participantes además de los de el, con la finalidad de llevar un estricto control del cumplimiento de la programación establecida

Los participantes: aquí se incluye las normativas que van desde los requisitos necesarios para participar en cualquier evento de adiestramiento, la obligatoriedad de participación en los eventos, organización previa de sus actividades normales de trabajo, hasta la puntualidad que debe tener el participante en el desarrollo del evento.

Según Rodríguez y Ramírez (1997, p. 53), las políticas de un programa de adiestramiento deberán definir y establecer si se utilizaran instructores internos o externos, según se cuente con recursos propios o presupuestos establecidos, igualmente define si los eventos de capacitación se habrán de realizar dentro de las labores normales o en tiempos mixtos y todo lo referente a la normativa que regirá los programas de adiestramiento, quedando establecidas con el propósito de desarrollar de manera óptima el mismo.

De igual manera, Chiavenato (2000, p.559), señala que para realizar las políticas, pueden asignarse entrenadores de staff y divisiones de entrenamiento especializadas. En sentido mas amplio, el adiestramiento esta implícito en la tarea gerencial en todos los niveles. Ya sea en la demostración de un

procedimiento nuevo, fase por fase o en la explicación de una operación tradicional, el supervisor o gerente debe explicar, enseñar, acompañar y comunicar.

NORMAS DEL ADIESTRAMIENTO

A este respecto, Reza (1996, p.64), establece que son criterios y lineamientos orientados a la acción, que determinaran las responsabilidades a proporcionar y cumplirse con el servicio de capacitación. Su propósito es brindar una mayor atención a todas las áreas de la empresa que presente algún problema, y quiera solucionarse mediante la aplicación de capacitación.

Es por ello que, Reza (1996, p.64), señala algunas normas y lineamientos que pueden seguirse; y se refieren a:

- ***Programas de Capacitación:*** Basado en el diagnóstico de necesidades que deben darse a conocer, a fin de que los posibles usuarios se enteren de los eventos que se desarrollaran, los objetivos, los contenidos, las fechas, con el propósito de inscribir al personal que requiera satisfacer alguna carencia de conocimientos.

- ***Cursos por áreas:*** Además de proporcionar la información del programa en general, el cual se pone al alcance de todo el personal de la empresa, existen otros eventos que son específicos, y que deberán responder a las necesidades del área en cuestión, entre otras normas.

Atendiendo a estas consideraciones Dale (1994, p.416) expone que capacitar al personal de una organización es familiarizar al trabajador con el propósito, naturaleza, características, funciones y procedimientos del cargo, buscando mayor eficiencia en la ejecución de una actividad.

Es por ello que sugiere la implementación de ciertas normas para llevar a cabo un programa de capacitación:

- El hombre es sujeto y no objeto del aprendizaje.
- El aprendizaje depende de una clara definición de objetos.

- El aprendizaje se debe reforzar con estímulos.
- La persona debe estar motivada hacia el tema.
- Es fundamental el equilibrio entre teoría y práctica.

Recordar y considerar las diferencias individuales con su impacto en el proceso de aprendizaje.

FASES DEL ADIESTRAMIENTO

Según Sherman y Bohlander (1994, p. 169), las fases de un programa de adiestramiento se pueden desglosar de la siguiente forma:

Fase de Determinación de la Necesidades: Los gerentes y personal de recursos humanos deben estar alerta a los indicadores del tipo de adiestramiento que se necesita, y donde se necesita. Por ejemplo, el hecho de que los trabajadores no cumplan con las cuotas de producción puede significar una necesidad de adiestramiento. De igual manera, un número excesivo de piezas rechazadas o el material desperdiciado pueden indicar que hay entrenamiento que no es adecuado. No obstante, los gerentes cuidaran de enfocar las necesidades de adiestramiento de una manera sistemática. Se recomiendan tres análisis diferentes para usarlos en la fase de determinación de necesidades: análisis organizacional, análisis de las tareas y análisis de la persona.

a) Análisis Organizacional: Los objetivos a largo plazo de la organización son importantes para desarrollar una perspectiva acerca de la filosofía de adiestramiento. El análisis organizacional no solo implica el estudio de la empresa como un todo, su misión, sus objetivos, sus recursos, la distribución de estos recursos para la consecución de los objetivos, sino también del ambiente socioeconómico y tecnológico en cual esta situada la organización. Este análisis ayuda a responder el interrogante acerca de lo que debe enseñarse en términos de un plan, con el fin de establecer la filosofía de adiestramiento para toda la empresa.

encontraran en el adiestramiento. Es importante tener en cuenta qué sujetos de adiestramiento pueden y no pueden hacerlo de tal manera que se pueda diseñar el programa de adiestramiento para subrayar las áreas en las que tienen deficiencias.

Después de realizados todos los análisis, surge un panorama de las necesidades de adiestramiento. Entonces es necesario establecer formalmente los resultados deseados de los programas de adiestramiento en forma de Objetivos de instrucción. Por lo general, estos objetivos significan adquirir habilidades o conocimientos del cambio de actitudes.

Al mismo tiempo, Dessler (1996, p.240), expone que detectar necesidades de adiestramiento para los trabajadores que son nuevos en sus puestos es lo mas fácil y que determinando lo que comprende el mismo, se puede dividir en subtareas y se les indicaran que deben aprender de cada uno de ellos, en caso de los empleados actuales de la detección de necesidades es mas complicado y lo que debe hacerse es verificar si la solución será realmente lo del adiestramiento.

Asimismo, Dessler (1996, p. 240), refiere que la detección de necesidades de adiestramiento básicamente consiste en establecer lo que sucede y compararlo con lo que debería suceder, la diferencia representa las fallas existentes y sobre lo que se debería trabajar.

Partiendo de estas diferencias se procederá a establecer los planes de acción del adiestramiento que deberán de desarrollarse, así como el tipo de intensidad, prioridad y el tiempo del mismo.

En el mismo orden de ideas, Rodríguez y Ramírez (1997, p.63), plantean que la palabra necesidad significa carencia o falta y denota cualquier diferencia cuantificable entre un "ser" y un "deber ser", entre el rendimiento exigido por su puesto y el de las personas que lo ocupan, o bien entre el rendimiento debido y el previsible de las personas que van a ocupar el puesto. Detectar necesidades de

adiestramiento es sumamente importante, mientas mejor se realice mejores son los resultados.

Sin embargo, Chiavenato (1999, p. 567), dice: "el inventario de necesidades de entrenamiento es un diagnóstico basándose en información pertinente, gran parte de la cual debe ser agrupada de modo sistemático, en tanto que otra reposa de forma disponible en manos de ciertos administradores de línea".

b) Fase de Adiestramiento y Desarrollo: Una vez que se han determinado las necesidades de adiestramiento y que se han especificado los objetivos de la instrucción, el siguiente paso consiste en desarrollar el tipo de ambiente necesario para lograr estos objetivos. Este incluye formular una estrategia específica de entrenamiento y elaborar planes de instrucción. Uno de los principales elementos que se debe tomar en cuenta al crear un ambiente de adiestramiento es elegir un método que permita al sujeto del adiestramiento aprender con mayor efectividad.

c) Fase de Evaluación: El adiestramiento, al igual que cualquier otra función de la administración de recursos humanos, debe ser evaluado para determinar su efectividad. No obstante, por desgracia pocas organizaciones cuentan con sistemas adecuados para evaluar la efectividad de sus programas de adiestramiento.

Aunque los métodos de evaluación están mejorando, todavía hay muchas conclusiones acerca de la efectividad del adiestramiento con bases en las reacciones subjetivas de los entrenadores y los sujetos de adiestramiento. Resulta fácil reunir comentarios entusiastas de los sujetos de adiestramiento, sin embargo, esta información, por gratificante que sea para el personal de recursos humanos, puede no ser muy útil para la organización. El adiestramiento no exige por su valor de entretenimiento, el punto real es si el esfuerzo de adiestramiento se producirá en una mejor conducta o desempeño en el trabajo.

No solamente se debe poner a prueba los sujetos de adiestramiento antes y después del mismo, sino que también se deben hacer las mismas evaluaciones a los individuos de un grupo de control. Es necesaria una evaluación para tener datos que sirvan para tomar una decisión especifica, como por ejemplo si adoptar o no, o si continuar un curso de adiestramiento o como mejorar el curso. La planeación de la evaluación con respecto a objetivos específicos aumenta la probabilidad de que los hallazgos produzcan cambios significativos. Los directores de adiestramiento muchas veces se limitan al no poder probar en forma objetiva su efectividad, en términos de los beneficios específicos del adiestramiento para la empresa y los costos para obtener dichos beneficios.

d) Alcanzar las metas del Adiestramiento: Finalmente se evalúan si se alcanzaron las metas del adiestramiento para poder determinar la efectividad del adiestramiento, la fase de evaluación debe observar el valor del programa, por lo cual es posible tener varias metas. La opción de cuál meta buscar, depende de la información que se requiere y los límites bajo las que se actúa. (Chiavenato, 1999, p. 567), De la cual se describen cuatro opciones de la siguiente manera tal como se señala en la siguiente ilustración:

1) Validez del Adiestramiento: si los sujetos de adiestramiento aprenden durante el mismo.

2) Validez de Transferencia: Si lo que se ha aprendido en el adiestramiento se traduce en un mejor desempeño en la organización.

3) Validez Interna en la empresa: Si el desempeño e un grupo nuevo de sujetos de adiestramiento de la empresa que desarrolló el programa es congruente con la actuación del grupo original de adiestramiento de la misma empresa.

4) Validez Inter.-empresarial: Si el programa de adiestramiento que resulto efectivo de una empresa puede ser usado con éxito en otra empresa.

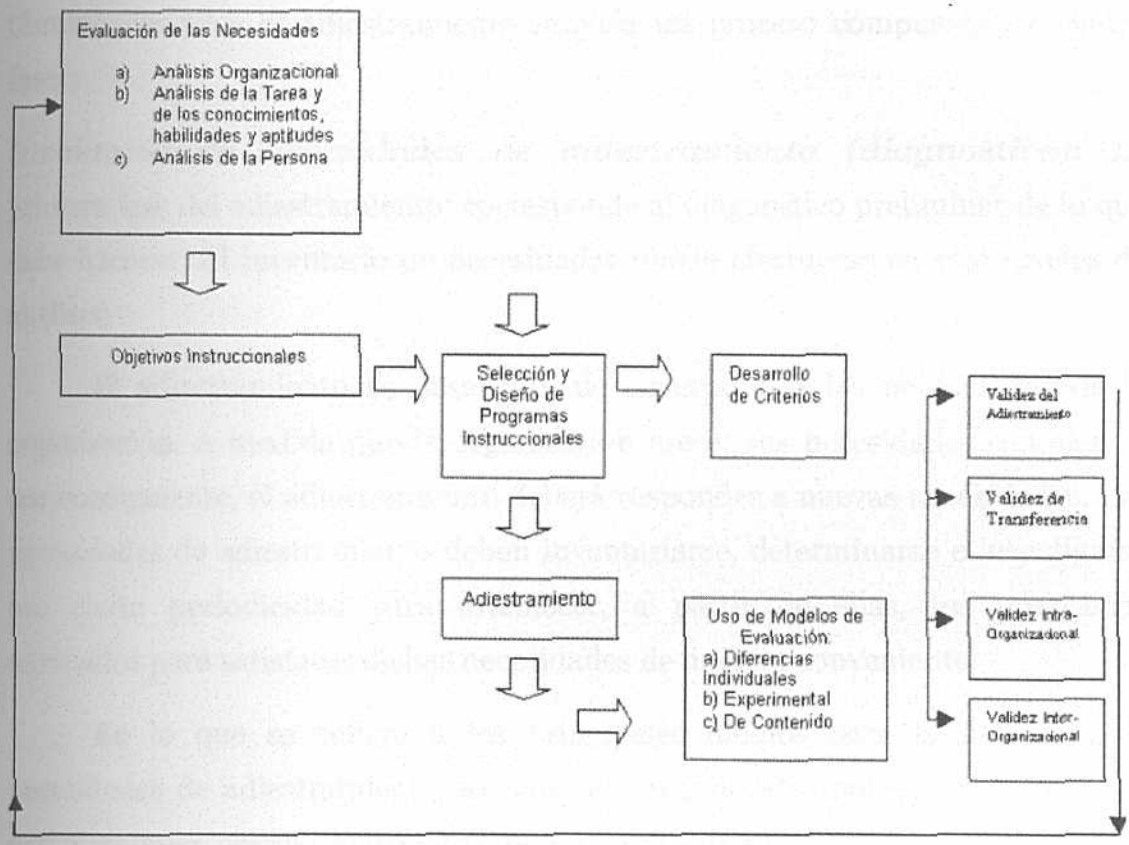


Grafico 1

Modelo de un sistema de instrucción: Evaluación de Adiestramiento de Metas

Fuente: Chiavenato (1999, p.568)

Sobre las bases de las ideas expuestas por Chiavenato (2000, p.560), el adiestramiento es un acto intencional de proporcionar los medios para posibilitar el aprendizaje. El adiestramiento debe tratar de orientar las experiencias de aprendizaje hacia lo positivo, lo benéfico, complementarlas y reforzarlas con actividades planeadas para que los individuos en todos los niveles de la empresa puedan adquirir conocimientos con mayor rapidez y desarrollar aquellas actitudes, habilidades que los beneficiaran a sí mismos, y a su empresa. En

términos amplios el adiestramiento implica un proceso compuesto de cuatro fases:

Inventario de necesidades de adiestramiento (diagnostico): La primera fase del adiestramiento; corresponde al diagnostico preliminar de lo que debe hacerse. El inventario de necesidades puede efectuarse en tres niveles de análisis:

El adiestramiento se desarrolla de acuerdo con las necesidades de la organización. A medida que la organización crece, sus necesidades cambian y, por consiguiente, el adiestramiento deberá responder a nuevas necesidades. Las necesidades de adiestramiento deben inventariarse, determinarse e investigarse con cierta periodicidad para establecer, a partir de ellas, los programas adecuados para satisfacer dichas necesidades de manera conveniente.

En lo que se refiere a los principales medios para la detección de necesidades de adiestramiento, los cuales son utilizados por la mayoría de las organizaciones, según Chiavenato (1998, p. 426) son los siguientes:

Evaluación del Desempeño: mediante ésta, no solo es posible descubrir a los empleados que vienen ejecutando sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio, sino averiguar también que sectores de la empresa reclaman una atención inmediata de los responsables del adiestramiento.

Observación: Verificar donde hay evidencia de trabajo ineficiente, como daño de equipo, atraso en el cronograma, pérdida excesiva de materia prima, número elevado de problemas disciplinarios, alto índice de ausentismo, rotación elevada, entre otros.

Cuestionarios: Investigaciones mediante cuestionarios y listas de verificación (check list) que evidencien las necesidades de adiestramiento.

Solicitud de Supervisores y Gerentes: Cuando la necesidad de adiestramiento apunta a un nivel más alto, los propios gerentes y supervisores son propensos a solicitar adiestramiento para su personal.

Entrevistas con Supervisores y Gerentes: Contactos directos con supervisores y gerentes respecto de problemas solucionables mediante adiestramiento, que se descubren en las entrevistas con los responsables de los diversos sectores.

Reuniones Ínter departamentales: Discusiones Ínter departamentales acerca de asuntos concernientes a objetivos organizacionales, problemas operativos, planes para determinados objetivos y otros asuntos administrativos.

Examen de empleados: Resultados de los exámenes de selección de empleados que ejecutan determinadas funciones o tareas.

Modificación del Trabajo: Cuando se introduzcan modificaciones parciales o totales en las rutinas de trabajo, es necesario adiestrar previamente a los empleados en los nuevos métodos y procesos de trabajo.

Entrevistas de Salida: Cuando el empleado va a retirarse de la empresa, es el momento más apropiado para conocer su opinión sincera acerca de la empresa y las razones que motivaron su salida. Es posible que salgan a relucir deficiencias de la organización, susceptibles de corrección.

Análisis de cargos: Cuadro de las tareas que debe cumplir el ocupante y las habilidades que debe poseer.

Informes periódicos de la empresa o de Producción: muestran las deficiencias por falta de adiestramiento.

a) Análisis de los recursos humanos: sistema de adiestramiento:

Según Chiavenato (2000, p.560), el análisis de los recursos humanos procura verificar si los recursos humanos no son suficientes, tanto cuantitativa como cualitativamente, para llevar a cabo las actividades presentes y venideras de la organización. En este punto se trata del análisis de la fuerza laboral: el funcionamiento organizacional presupone que los empleados poseen las

habilidades actuales y futuras de la organización. Se recomienda analizar los recursos humanos tomando en cuenta los siguientes aspectos:

- Número de empleados en la clasificación de cargos.
- Número de empleados necesarios en la clasificación de cargos.
- Edad de cada empleado en la clasificación de cargos.
- Nivel de calificación exigido por el trabajo de cada empleado.
- Nivel de Conocimiento exigido por el trabajo de cada empleado.
- Actitud de cada empleado con relación al trabajo y a la empresa.
- Nivel de desempeño cualitativo y cuantitativo de cada empleado.
- Nivel de habilidad de conocimientos de cada empleado para otros trabajos.
- Potencialidades de reclutamiento interno.
- Potencialidades de reclutamiento externo.
- Tiempo de adiestramiento necesario para la fuerza laboral reclutable.
- Tiempo de adiestramiento para nuevos empleados.
- Índice de Ausentismo.
- Índice de turnover (rotación de fuerza laboral).
- Descripción de cargo.

Además, aclara Chiavenato (2000, p.560), que "estos datos analizados continuamente, permiten evaluar las lagunas actuales y las previstas dentro de ciertos plazos, en función de obligaciones laborales, legales, económicas y de planes de expansión de la propia empresa".

b) Análisis de las operaciones y tareas: sistema de adquisición de habilidades:

Se trata de un nivel de enfoque más limitado que el inventario de necesidades de adiestramiento, puesto que se efectúa el análisis del cargo teniendo como base los requisitos que el cargo exige a su ocupante. Además de la organización y de las personas, el adiestramiento debe tener en cuenta también los cargos para los cuales las personas deben ser adiestradas. El análisis de los

cargos sirve para determinar los tipos de habilidades, conocimientos, aptitudes y comportamientos, y las características de personalidad exigidas para el desempeño de los cargos.

c) El análisis de operaciones: se refiere a una serie de estudios definidos para determinar que tipos de comportamiento deben adoptar los empleados para desempeñar con eficacia las funciones de sus cargos.

2) Programación del adiestramiento para atender las necesidades: Una vez hecho el diagnóstico del adiestramiento, sigue la terapéutica, es decir, la elección y prescripción de los medios de tratamiento para satisfacer las necesidades indicadas o percibidas.

3) Implementación y Ejecución: Chiavenato (2000, p.560), lo define como la tercera fase del proceso de adiestramiento. Después del diagnostico de necesidades y la programación del adiestramiento, el siguiente paso es la ejecución.

La ejecución del entrenamiento presupone el binomio instructor/ aprendiz. Los aprendices son personas situadas en cualquier nivel jerárquico de la empresa, que necesitan aprender o mejorar los conocimientos que tienen sobre alguna actividad o trabajo. Los instructores son personas situadas en cualquier nivel jerárquico de la empresa, experto o especializado en determinada actividad o trabajo, que transmiten sus conocimientos a los aprendices. Los auxiliares, jefes o gerentes pueden ser aprendices; así mismo, pueden ser instructores, cargo que también puede desempeñar el encargado o gerente de adiestramiento.

4) Evaluación de los resultados: Chiavenato (2000, p.560), explica este punto como la fase final del adiestramiento que es la evaluación de los resultados obtenidos. Es necesario evaluar la eficiencia del programa de adiestramiento considerando dos aspectos fundamentales:

- Determinar si el adiestramiento produjo las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados

- Verificar si los resultados del adiestramiento presentan relación con la consecución de las metas de la empresa.

Además de estos dos aspectos, es necesario determinar si las técnicas de entrenamiento empleadas son efectivas.

La evaluación de los resultados de los adiestramientos puede hacerse en tres niveles:

1. En el nivel organizacional.
2. En el nivel de los recursos humanos.
3. En el nivel de tareas y operaciones.

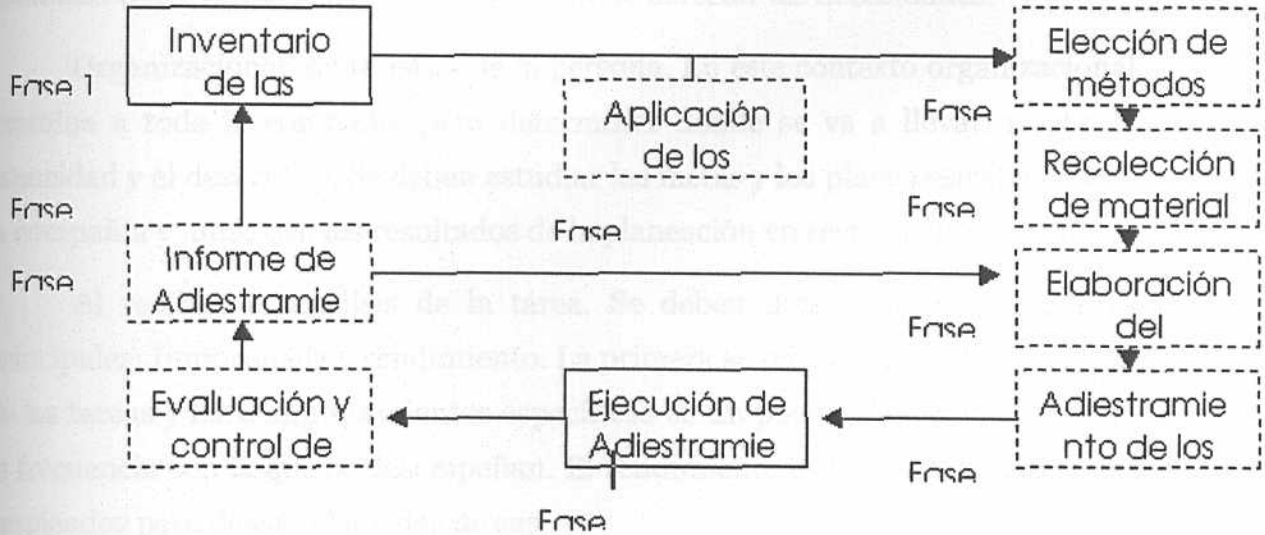


Grafico 2

Proceso de Adiestramiento en sus fases completas:

Fuente: Chiavenato (2000, p.560).

›S DE NECESIDADES DE ADIESTRAMIENTO

Como seguimiento de esta actividad, Dessler (1996, p.241), afirma que de tección de necesidades surgen varias clases de necesidades que se deben r, entre las que se encuentran:

Necesidades de tipo individual o las que presentan grupos de trabajo que an requerir soluciones inmediatas o futuras y actividades de adiestramiento o formal o informal.

Seguidamente, Mondy y Noé (1997, p. 236) coincidiendo con las ideas de enato (2000, p.560), afirma que antes de llevar a cabo el adiestramiento es ario detectar necesidades especificas de capacitación y desarrollo. Se itan tres (3) tipos de análisis con el fin de detectar las necesidades:

Organizacional, de tareas y de la persona. En este contexto organizacional ina a toda la compañía para determinar donde se va a llevar a cabo la idad y el desarrollo. Se deben estudiar las metas y los planes estratégicos de npañía y junto con los resultados de la planeación en recursos humanos.

Al realizar el análisis de la tarea. Se deben detectar dos (2) factores ipales: Importancia y rendimiento. La primera se relaciona con la relevancia tareas y los comportamientos específicos en un puesto en particular, y con cuencia con la que se desempeñan. El rendimiento es la competencia de los ados para desarrollar estas tareas.

El análisis de la persona, que se dirige al empleado individualmente, gira rno a dos (2) preguntas: ¿a quién se necesita capacitar? y ¿qué clase de itación se necesita? El primer paso es un análisis de la persona, comparar el ipeño de los empleados con las normas establecidas, si el trabajo de este duo es aceptable tal vez no necesita adiestramiento.

Para el diseño de un programa de Formación Profesional, en este caso el tamento de recursos humanos de **Brightstar de Venezuela C.A.**, es

indispensable detectar o captar las necesidades que presenta el recurso humano que conforma la institución mencionada; para satisfacerlas, de esta manera lograr que el desempeño del personal sea más eficiente y eficaz.

En tal sentido, Mondy y Noé (1997, p. 236) las necesidades son muy diversas y heterogéneas por lo que se clasifican en varias áreas:

- Según su amplitud:

a. Necesidades de la empresa (organizacionales).
b. Necesidades de un área (ocupacionales)
c. Necesidades de un trabajador (individuales)

- Según el tiempo:

d. Necesidades Urgentes
e. Necesidades a corto plazo
f. Necesidades de desarrollo a largo plazo

- Según el origen de los problemas:

g. Necesidades de Conocimiento, habilidades, actitudes.
h. Necesidades para la carencia de la estructura y política de la empresa.
i. Necesidades por carencia en el equipo material (instalaciones, maquinas, entre otros)
j. Necesidades en el renglón de salarios

- Según la naturaleza de las carencias:

Necesidades de capacitación humanística y técnica

TIPOS DE ADIESTRAMIENTO

Según Chiavenato (1997, p. 140), el adiestramiento puede ser clasificado según la fuente de su origen, es decir, se reconoce entonces un adiestramiento interno y externo. El primero consiste en el proceso diseñado, programado y ejecutado con la ayuda del personal que labora en la empresa, por otra parte el adiestramiento externo, son los cursos diseñados, programados y dictados por entidades didácticas, que pueden ser públicas o privadas.

Entre los tipos de Adiestramiento se encuentran:

- Adiestramiento por Inducción.
- Adiestramiento en aulas.
- Adiestramiento en el trabajo.
- Adiestramiento por rotación de puestos.
- Adiestramiento Preliminar.

PROGRAMAS DE ADIESTRAMIENTO

El programa de adiestramiento es el acto intencional de proporcionar los medios para posibilitar el aprendizaje, el cual es un fenómeno que surge dentro del individual como un resultado de esfuerzos del mismo sujeto, demuestra que un programa de adiestramiento es un proceso a corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas obtienen conocimientos, aptitudes, y habilidades en función de objetivos definidos. (Chiavenato 1998, p. 418).

Las ideas expuestas por, Sherman y Bohlander (1994, p. 156), admiten que los empleados nuevos vienen equipados con la mayor parte de los conocimientos, aptitudes y habilidades necesarios para empezar a trabajar. Otros empleados pueden requerir de un adiestramiento extensivo antes de estar preparados para hacer un gran aporte a la empresa. Sin embargo, la mayoría requerirá algún tipo

de adiestramiento en algún momento, para mantener un nivel efectivo de desempeño en el trabajo.

En efecto, el propósito primordial de un programa de adiestramiento es ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos generales. Al mismo tiempo, un programa efectivo de adiestramiento debe ayudar a los empleados a satisfacer sus objetivos personales.

Stoner y Wankel (1996, p.103), definen programa de adiestramiento como "un plan de un solo uso, que comprende un conjunto relativamente grande de actividades organizacionales que especifica los pasos principales, roles y tiempo así como la unidad responsable de cada paso".

Igualmente, Stoner y Wankel (1996, p.104), lo describen como un esquema en donde se establecen la secuencia de actividades especificas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución.

Esta misma definición es adaptada a la Aduana Principal de Maracaibo objeto de estudio; donde se diseñó un programa de adiestramiento basado en inteligencia emocional, el cual consiste en coordinar y organizar cursos, que le permitan al personal de recursos humanos obtener satisfacción de las necesidades de adiestramiento en cuanto a inteligencia emocional.

Al respecto, Villegas (1998, p. 220), señala que los programas de adiestramiento consisten en realizar un listado de cursos en función de necesidades mas o menos determinadas.

En otras palabras, un programa de adiestramiento es un esquema donde se describen actividades bien coordinadas a realizar en el orden en el que deben efectuarse, quien las va a realizar, y cuando deben terminar, es decir, va a indicar los pasos a seguir para la ejecución de una actividad de adiestramiento.

Para efectos de la presente investigación del diseño de un DNA basado en la elaboración del Plan de Formación Profesional de Brightstar de Venezuela C.A.

para el período 2008, se asume la definición de Programa de Adiestramiento de Chiavenato, definida anteriormente.

En este sentido, un programa de adiestramiento constituye sin duda un factor determinante, el mismo dotado de una serie de lineamientos necesarios para llevar a cabo la transmisión de conocimientos, habilidades y destrezas ordenada sistemáticamente para lograr buenos resultados en el desempeño de las actividades del personal de recursos humanos de la institución Aduana Principal de Maracaibo.

IMPORTANCIA DE LOS PROGRAMAS DE ADIESTRAMIENTO

Según Chiavenato (1998, p. 420), la importancia de los programas de adiestramiento radica en el hecho en que los individuos que se beneficien, se espera tendrán una larga o mediana permanencia dentro de la empresa; estos deben influir en la planificación de carrera de las personas, con el fin de conseguir estas la máxima satisfacción personal y laboral, para que así la organización cuente con un personal altamente calificado, a través del aumento de la productividad y calidad de los empleados.

En otras palabras Chiavenato (2000, p.558), establece que su importancia reside en el alcance de los objetivos de la empresa, proporcionando oportunidades a los empleados de todos los niveles para obtener el conocimiento, la práctica y la conducta requeridos por la organización. En este sentido, el adiestramiento no es un gasto, sino una inversión cuyo retorno es bastante compensatorio para la organización.

Lo relevante es que el programa de adiestramiento facilite a todo el personal de la empresa la oportunidad de aprender a superarse y desarrollar su talento dentro de la organización, a fin de alcanzar una mayor rentabilidad para la organización, del mismo modo, transformar a los empleados menos

preparados en trabajadores mas capacitados y a los mas competentes prepararse para desempeñar cargos de mayor responsabilidad. (Villegas 1998, p. 221).

Para la empresa es importante contar con un programa de adiestramiento, debido a que ayuda a minimizar las fallas o debilidades en el desempeño de las diferentes funciones que desarrolla el personal de la empresa y actualizar conocimientos que se derivan de los avances tecnológicos y otros temas de interés.

SELECCIÓN Y DISEÑO DE LOS PROGRAMAS DE ADIESTRAMIENTO

Según Reza (1997, p.13), al seleccionar un programa de adiestramiento se procede al diseño del mismo, a través del suministro de algunas herramientas básicas que le permiten desarrollar con efectividad sus procesos educativos.

Las cuatro herramientas fundamentales que se tendrán que utilizar son:

1.- Guía para los Participantes:

Es un documento que describe cada una de las actividades que los entrenados realizaran para alcanzar los objetivos instruccionales. Su estructura es similar a la carta descriptiva; sin embargo, no precisan las actividades de aprendizaje que son exclusivas del instructor.

2.- Manual del Participante:

Son el conjunto de notas, información, conceptos, datos, definiciones, teorías, entre otros. Imprescindibles para integrar los contenidos del curso /evento que se trate. Pueden utilizarse para el capacitando a lo largo del curso, para ir revisando su contenido, o bien, como cuaderno de trabajo para el estudio y sedimentación posterior del conocimiento; también es útil como material de consulta para aclarar conceptos.

3.- Materiales Audiovisuales, Ayudas o medios de Comunicación:

Son los instrumentos de apoyo que le facilitaran al instructor al proceso de enseñanza-aprendizaje, los básicos son: rotafolios preelaborados, acetatos y películas.

4.- Bibliografías:

Son el conjunto de notas y referencias bibliográficas, hemerográficas y documentales, que el capacitando puede o debe consultar para profundizar en algunos aspectos que el instructor cree prudente o que la naturaleza del tema requiera, logrando así una exitosa culminación, en donde el participante haya recibido los lineamientos, conocimientos, habilidades y destrezas requeridas.

1. *Título del Proyecto.-*

"Plan de Formación Profesional mediante la Detección de Necesidades de Adiestramiento de Brightstar de Venezuela C.A., para el período 2.008".

2. *Objetivo General.-*

Diseñar el Plan de Formación Profesional para las distintas áreas de Brightstar de Venezuela C.A., mediante la ejecución de un Diagnóstico de Necesidades de Adiestramiento (DNA), partiendo de un minucioso análisis de las evaluaciones de desempeño efectuadas.

3. *Objetivos Específicos.-*

- Analizar la estructura organizacional de Brightstar de Venezuela C.A.

- Evaluar las necesidades de adiestramiento que requiere cubrir el empleado para cumplir con el perfil del cargo deseado.

- Jerarquizar las necesidades registradas o derivadas de las evaluaciones de desempeño.

- Construir el Diagnóstico Organizacional, Ocupacional e Individual de necesidades de formación de Brightstar de Venezuela C.A.

- Elaborar los perfiles de adiestramiento para cada cargo dentro de la organización, con base a las descripciones de cada uno de ellos.

4. Justificación e Importancia.-

Para alcanzar la misión propuesta, Brightstar de Venezuela, C.A, cuenta con capital humano altamente calificado, donde día a día éstos hacen posible el logro de objetivos y metas. Sin embargo, son largas las jornadas de evaluación y entrenamiento que realiza el Departamento de Recursos Humanos a fin de capacitar a todo su personal desde el punto de vista profesional, técnico, moral y cultural. Por esto, surge la necesidad de implantar programas de adiestramiento que le permita desarrollar, capacitar, actualizar en su personal, conocimientos, habilidades y destrezas adecuadas para desempeñar eficazmente las funciones inherentes al cargo.

El Instituto Nacional de Cooperación Educativa (INCE), a través de sus Programas de Formación Profesional orientado a atender necesidades prioritarias de la economía nacional, contribuye al desarrollo del país mediante acciones de capacitación sistemática, dirigidas a futuros trabajadores y actuales en el servicio. Realizan asesoría y servicios técnicos a través de la transmisión de conocimientos y actividades positivas para el proceso educativo.

Brightstar de Venezuela actúa en conjunto con el INCE, haciendo entrega de su Plan de Formación Profesional 2008 de manera tal que éste último desarrolle los sistemas de entrenamiento acorde a las exigencias del modelo establecido o mediante el servicio que ofrecen otras consultoras o instituciones educativas.

Dentro de este marco de referencia, el adiestramiento del factor humano es fundamental para lograr el éxito en toda la organización. Es por ello que el adiestramiento representa una inversión más allá de un gasto.

5. Alcances y Limitaciones.-

Ciertos aspectos que consideramos relevantes en el proceso de evaluación de desempeño se dieron cita en el transcurso del mismo.

Por ejemplo, el instrumento utilizado para la realización de las evaluaciones lo encontramos práctico y bien diseñado para poder identificar las competencias que ayudarán a semejar las necesidades de adiestramiento. Sin embargo existen algunas limitaciones en el contenido del mismo, ya que muchos indicadores no son evaluados para cargos que realmente lo ameritan, como son las competencias gerenciales.

Con el fin de conseguir una evaluación mucho más clarificada y objetiva para cada cliente interno, sugerimos establecer inicialmente las competencias más resaltantes a evaluar, tomando en consideración las características y objetivos del cargo bajo el cual se desempeña.

Por otra parte, las observaciones de cada instrumento son realizadas únicamente por el supervisor directo, lo que puede resultar un tanto subjetivo en algunas ocasiones. De acuerdo a las metodologías de evaluación estudiadas, todo empleado debe ser evaluado, no sólo por su superior inmediato, sino también por sus compañeros de trabajo y por él mismo. Dichas metodologías se conocen como Coevaluación, Heteroevaluación y Autoevaluación.

Otro punto que se evidencia al momento de estudiar las necesidades de adiestramiento obtenidos por los evaluadores, es que en muchas situaciones no se establecen prioridades a nivel de entrenamiento para cubrir las brechas identificadas por ellos mismos en la evaluación. El evaluador debe establecer las necesidades de adiestramiento para cada empleado basado en los resultados obtenidos.

6. Tipo de Investigación.-

Según Chávez el tipo de investigación se determina de acuerdo al problema que se desea solucionar, los objetivos que se pretenden lograr y la disponibilidad de recursos con que se cuenta.

Así mismo, dicha investigación es un proyecto factible por que se está elaborando una propuesta para solucionar un problema planteado dentro de la organización como es la Inteligencia Emocional.

En este sentido, Balestrini (1998, p. 9), explica que en la actualidad se maneja otro tipo de estudios que proponen la formulación de modelos, sistemas, etc; como es el caso de los proyectos factibles. Este tipo de estudios prospectivo en el caso de las Ciencias Sociales, sustentados en un modelo operativo, de una unidad de acción están orientados a proporcionar respuestas o soluciones a problemas planteados en una determinada realidad: organizacional, social, económica, educativa, etc.

Por tal razón, la relimitación de la propuesta final, pasa inicialmente por la realidad de un diagnostico de la situación existente y la determinación de las necesidades del hacho de estudiado, para formular el modelo operativo en función de las demandas de la realidad abordada.

En este orden de ideas, en la investigación se analizaron las necesidades de adiestramiento manifestadas por el personal del departamento de recursos humanos de Brightstar de Venezuela C.A., directamente en la realidad de su medio organizacional, describiendo las características fundamentales de las variables en un momento específicos de tiempo, por ello el estudio se clasifica además como descriptivo.

Igualmente, Bavaresco (1994, p.24), refiere que las investigaciones descriptivas, son aquellas que van mas allá de la búsqueda de aspectos que desean conocerse, y de los cuales se pretende obtener una respuesta. Como su

nombre lo indica, consiste en describir y analizar sistemáticamente características de los fenómenos estudiados sobre la realidad.

Posteriormente, Chávez manifiesta que las investigaciones descriptivas, se orientan a recolectar información relacionada con el estado real de la persona, objeto, situación o fenómenos.

Finalmente, la Investigación se considera de campo, puesto que para el desarrollo del programa de adiestramiento basado en el Plan de Formación Profesional sugerido, se tiene como base esencial, información real cedida por la empresa objeto de estudio, y los datos son suministrados directamente por el personal que labora en el departamento de recursos humanos de Brightstar de Venezuela C.A.

En cuanto a los estudio de campo, o denominados también "in situ", Bavaresco (1994, p.26), señala, que son aquellas que se realizan en el propio sitio donde se encuentra el objeto de estudio. Ésta, permite obtener conocimientos más a fondo del problema por parte del investigador y se puede manejar los datos con mayor seguridad.

Para tal efecto, Sabino (1996, p. 94), refiere que los diseños de campo son aquellos que se basan en informaciones o datos primarios, obtenidos directamente en la realidad.

El diseño de la presente investigación, se clasifica como no experimental, debido a que solo se describe la situación actual de la empresa, y se propone un programa de adiestramiento basado en un Diagnóstico de Necesidades de Adiestramiento, dirigido al personal del departamento de recursos humanos de Brightstar de Venezuela C.A., sin pretender cambiar o modificar la realidad existente en la organización sino que se estudie tal como se presenta.

Según Hernández, Fernández y Baptista (1994, p.189), una investigación de tipo no experimental, es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente las variables, es decir, que se observa el fenómeno como se presenta en su contexto natural, para después proceder a su análisis respectivo.

Dentro de los diseños no experimentales y desde el punto de vista de la evaluación del fenómeno analizado, la investigación se ubica en los de tipo transversal, en virtud de que la variable es medida una sola vez, es un período corto de tiempo, y sin realizar un posterior seguimiento.

De acuerdo al criterio de Hernández y otros (1994, p.186), una investigación de tipo transversal es cuando se recolectan datos en un solo momento y en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

En otras palabras, el análisis que se realiza es puntual, debido a la especialidad temporal con la que se maneja y se realiza, ignorando cualquier modificación que pueda producirse a razón de tiempo transcurrido y por circunstancias externas que pueden influir sobre el fenómeno en cuestión.

Para la elaboración de una investigación, es necesario determinar el espacio donde se desarrollará la misma y los sectores e individuos a los que se van a dirigir los esfuerzos de la investigación.

Según Chávez (1994, p.162), la población de un estudio es el universo de la población sobre la cual se pretende generalizar los resultados la cual se encuentra constituida por características o estratos que permiten distinguir los sujetos unos de los otros.

En esta investigación la población se considera finita y accesible y está conformada por un total de 2 empleados que prestan sus servicios en el departamento de recursos humanos de brightstar de Venezuela. Dicha población se encuentra conformada por un (1) Jefe de recursos humanos y seis (1) empleado administrativo.

Debido a que resulta ser una población pequeña, no es necesario la toma de una muestra, sino la realización de un censo poblacional, el cual básicamente abarcará ciertas características, como las que se presentan a continuación.

Al respecto afirma Mc. Guigan (1996, p.131), si una población es pequeña, tal vez sea posible observar a todos los individuos.

7. Instrumentos de Recolección de Datos.-

Las herramientas y / o metodologías empleadas en la obtención del Diagnóstico de Necesidades de Adiestramiento de Brightstar de Venezuela C.A., se enfocaron en los adiestramientos sugeridos en las descripciones de cargo, así como también con la información suministrada en las planillas de Detección de Necesidades de Adiestramiento (Ver Anexos), en las cuales cada supervisor inmediato acordó con el personal a cargo, las acciones de formación necesarias para mejorar el desempeño en su puesto de trabajo, tomando en cuenta de esta manera las necesidades personales como las necesidades de la organización en cuanto a los adiestramientos requeridos para cada caso.

En resumen las herramientas utilizadas fueron:

- Listas de verificación por cada cargo dentro de la empresa.
- Información suministrada por las descripciones de cargos.
- Planillas de Detección de Necesidades de Adiestramiento (DNA), de la cual anexamos modelo.
- Evaluación de Desempeño.

Para llevar a cabo la recolección de datos, se realizó la entrega de planillas de Detección de Necesidades de Adiestramiento a cada supervisor de área, quienes fueron responsables de indicar los adiestramientos sugeridos para cada

empleado supervisado, tomando como base el desempeño de estos trabajadores en las áreas que requieren ser mejoradas o reforzadas para lograr un mejor desempeño de las funciones establecidas en las descripciones de cada cargo.

Posteriormente los supervisores de área entregaron las planillas DNA al departamento de Recursos Humanos, quienes se encargaron del análisis de planillas, seleccionando los cargos sugeridos por cada supervisor, plasmando la información recolectada en las plantillas A y B, establecidas para el cumplimiento del Plan de Formación Profesional.

A continuación, anexamos tres (3) copias de instrumentos DNA, como ejemplo de recolección de información llevada a cabo:

No.	Cargo al que se aplicó DNA	Responsable de Aplicación
1	Asistente de Almacén	Jefe de Almacén y Despacho
2	Asistente a la Gerencia Gral.	Gerente General
3	Analista de Garantías	Gerente de Ope. Y Logís.

En esta fase de la investigación se utilizaron la observación mediante instrumentos de recolección de datos (encuestas), las cuales estuvieron determinadas por el tipo de investigación estableciéndose de la misma forma herramientas e instrumentos a emplear por los investigadores, pertinentes al estudio en cuestión.

Los instrumentos de investigación son los medios que utiliza el investigador para medir el comportamiento y atributos en las variables.

El instrumento es un cuestionario que consta de 43 ítems, construidos bajo los parámetros de preguntas de seis alternativas de competencias, y formuladas de acuerdo a las necesidades de información planteadas. Se utilizaron las preguntas de opción múltiple ya que son ideales para evaluar el nivel de conocimiento que un individuo tiene acerca de un dominio de contenido específico.

Como se puede inferir, en cuanto al contenido de la prueba, los reactivos se escribieron teniendo en mente los objetivos originales de la investigación y otras enseñanzas que a las que se han expuesto a quienes presentaron las pruebas.

Cada ítem se formuló con respuestas de acuerdo a una jerarquía clasificativa, donde los sujetos indicaron, según la escala: 3 (desempeño excepcional), 2 (desempeño dentro de lo esperado) y 1 (desempeño muy por debajo de lo esperado)

Estas preguntas se diseñaron tomando en cuenta la tabla de construcción de la variable, midiendo los indicadores de la misma, que permitieron detectar las fallas a la complejidad de las actividades que se presentan en la institución.

En cuanto a la validación del instrumento, Hernández y otros, afirman que la validez se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir.

Según Alken, la validez consiste en garantizar que un instrumento mida los aspectos de interés para el estudio. En esta investigación se determina la validez de contenido, definida por Hernández y otros (1994, p.244), como evaluación o revisión de las preguntas por parte de un grupo de jueces expertos en el área para garantizar la validez del contenido, es decir, si el instrumento mide lo que quiere medir.

8. Análisis y Tabulación de Resultados.-

Brightstar de Venezuela C.A., posee un instrumento de Evaluación de Desempeño por empleado, que permite evaluar diversas competencias y medir la relación Cargo / Desempeño, así como también las necesidades de adiestramiento de cada empleado o grupo de una misma área.

Para la evaluación de desempeño, la empresa evalúa en cada empleado las siguientes competencias:

1) **Competencias Cognitivas:** Esta nos permite evaluar los niveles que tiene el empleado de conocimientos técnicos, conceptuales y de herramientas de trabajo que son necesarias para desempeñarse en su cargo actual.
2) **Competencias de Logro y Acción:** Aquí se evalúa todo lo referente a motivación del empleado, creatividad, capacidades de aprendizaje y planificación del tiempo dentro del horario laboral.
3) **Competencias de Ayuda y Servicio:** Ayuda a medir la proactividad del empleado y su disposición y acción a resolver problemas para sus clientes internos y externos.
4) **Competencias de Influencia:** Nos permite evaluar la relación del empleado con sus compañeros de trabajo y su nivel de liderazgo dentro del grupo.
5) **Competencias Gerenciales:** Aquí no solo se evalúa liderazgo dentro de la empresa, sino la capacidad del empleado para dirigir, organizar y planificar dentro de la organización con el fin de generar mejoras en la productividad de la empresa y de su área de trabajo. Si bien la influencia es importante, la dirección que ésta tome y hacia donde se dirige es más importante.

6) **Competencias de Eficacia de Personal:** Esta competencia esta muy ligada a las tres anteriores. Aquí se determina la actitud del empleado como tal, su compromiso con la organización, su entusiasmo, persistencia y capacidad para manejar los problemas dentro del ambiente laboral.

Los empleados de una empresa no sólo tienen necesidades de adiestramiento en lo que se refiere al uso de herramientas y conocimientos que sean aplicables a su área de trabajo. Un empleado debe ser íntegro en su formación profesional. De nada sirve tener los conocimientos si no se pueden usar de forma efectiva y si no existe una comunicación continua con el equipo donde el empleado se desenvuelve. Es por esta razón que la evaluación debe permitir a la empresa medir los distintos tipos de competencias con las que debe contar un empleado independientemente de su cargo o del área en la cual se desempeña.

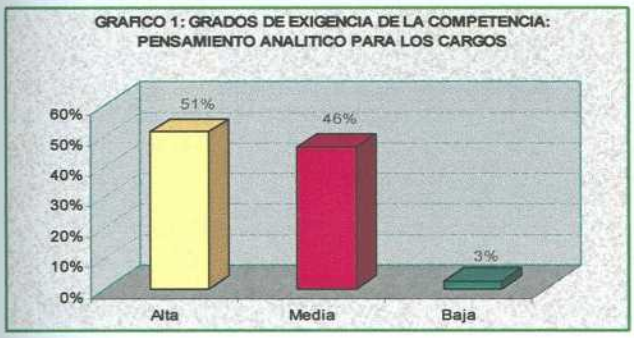
Cada competencia posee distintos aspectos o subcompetencias a evaluar. Para medirlas, la evaluación se hace mediante un sistema de puntos del 1 al 3 donde:

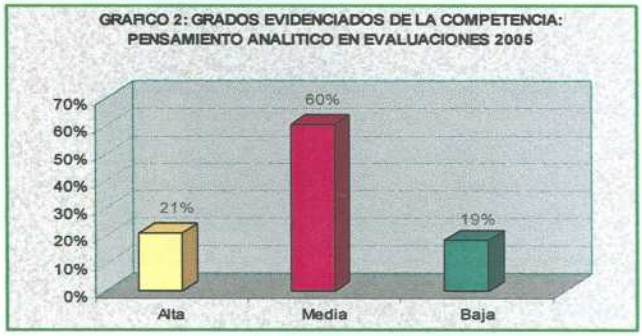
a) 3 significa desempeño excepcional o puntaje **Alto**
b) 2 Significa Desempeño dentro de lo esperado o puntaje **Medio**
c) 1 Significa Desempeño por debajo de lo esperado o puntaje **Bajo**

Para hacer las mediciones, se establecieron los patrones óptimos de desempeño de cada uno de los aspectos que conforman las competencias, para evaluar así los niveles en los que se encuentran los empleados a nivel general actualmente y determinar donde están las necesidades críticas de adiestramiento de Brightstar de Venezuela. Luego se pasó a hacer un análisis de acuerdo a cada cargo en particular.

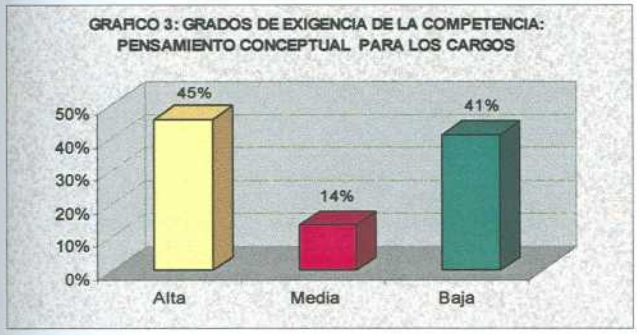
COMPETENCIAS COGNITIVAS.-

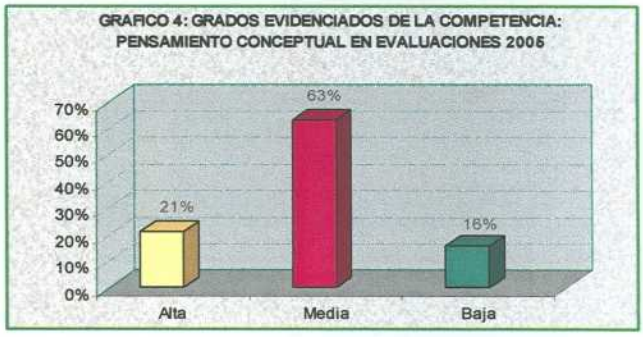
A) Pensamiento analítico:



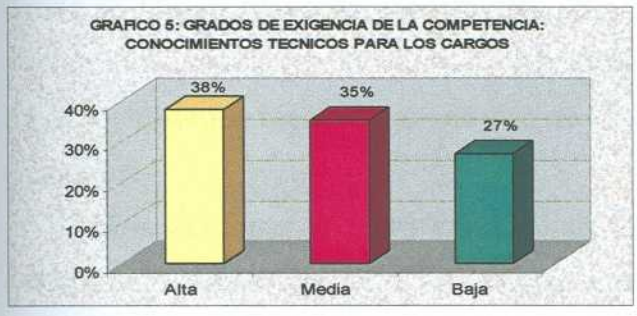


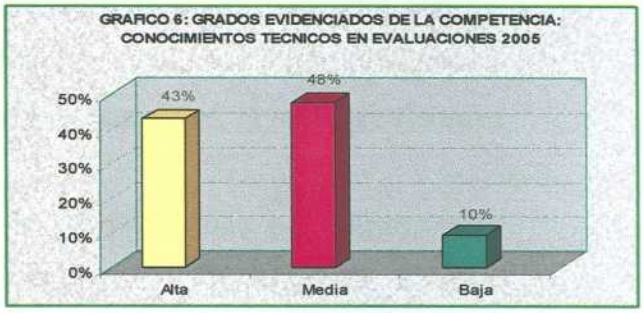
B) Pensamiento Conceptual:



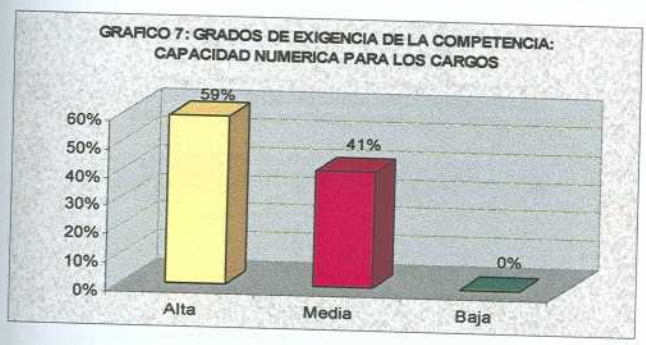


C) Conocimientos Técnicos:

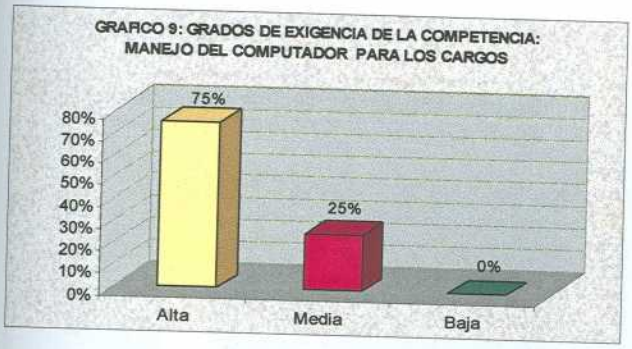


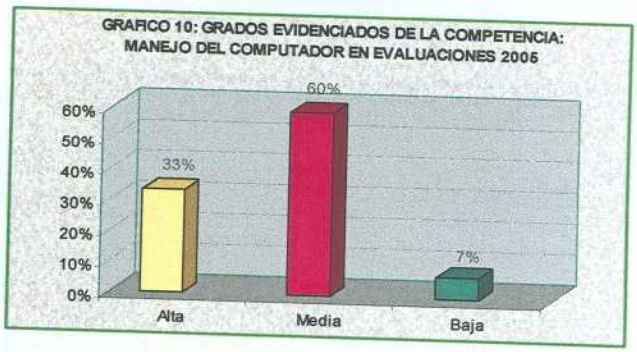


D) Capacidad Numérica:



E) Manejo de Computador:



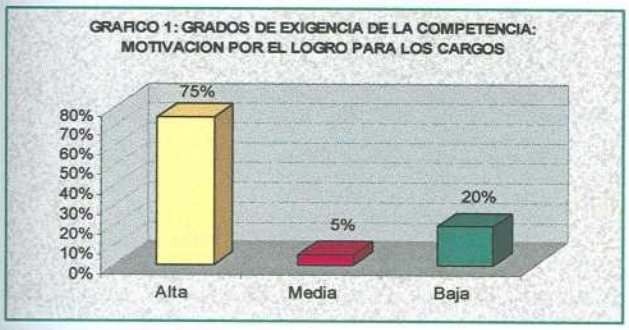


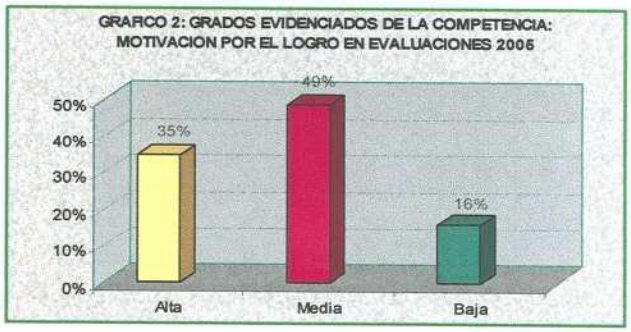
Observando las Competencias Cognitivas, encontramos que los aspectos donde se hallan mayores necesidades de adiestramiento a nivel general son en pensamiento analítico, conceptual y en manejo del computador. En lo referente a los conocimientos técnicos que es uno de los más importantes, la brecha existente en menor.

Más adelante se verá un análisis de las evaluaciones por cargo, para determinar cuales son aquellos que se encuentran por debajo de sus niveles, donde es clave reforzar los aspectos antes mencionados.

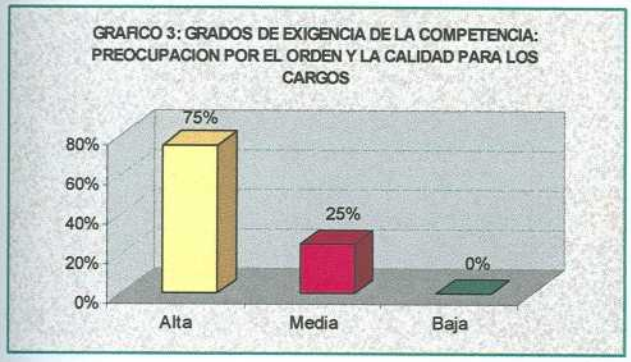
COMPETENCIAS DE LOGRO Y ACCION.-

A) Motivación al Logro:

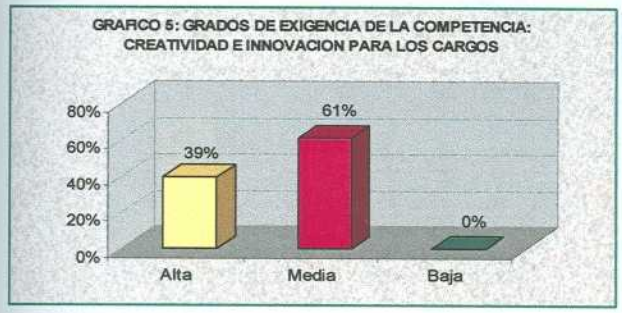


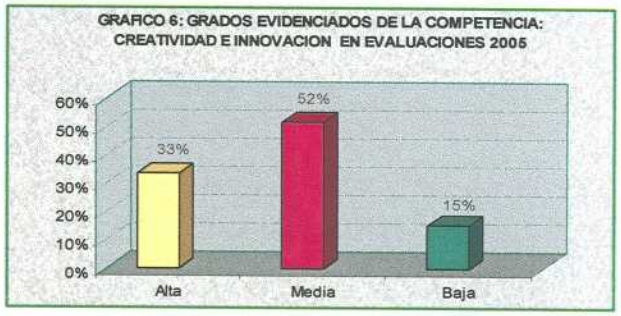


B) Orden y Calidad:

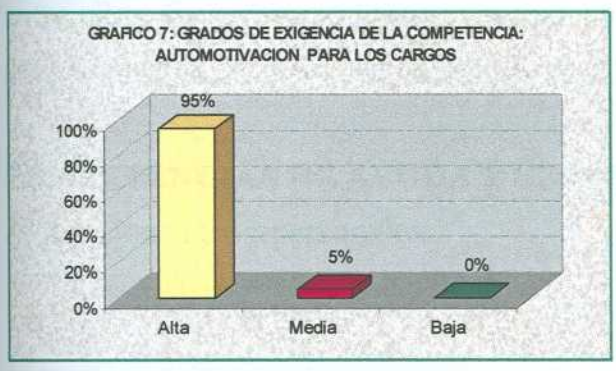


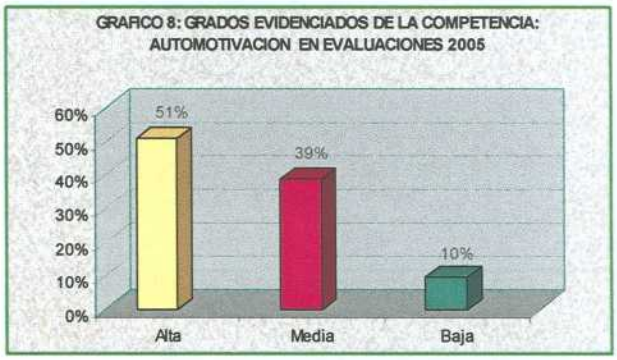
C) Creatividad e Innovación:



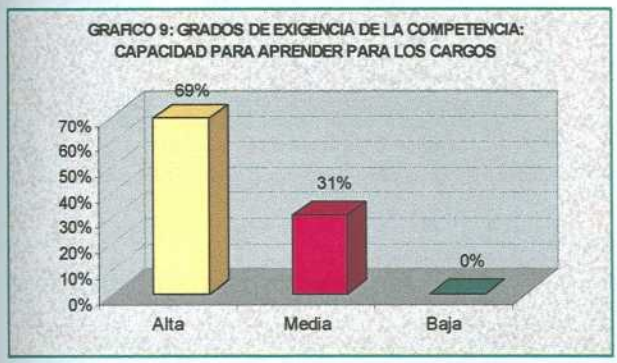


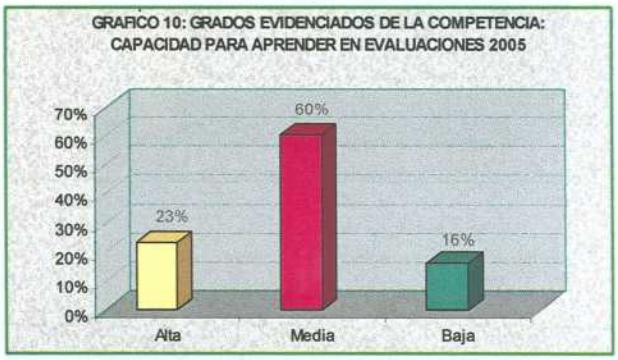
D) Auto motivación:



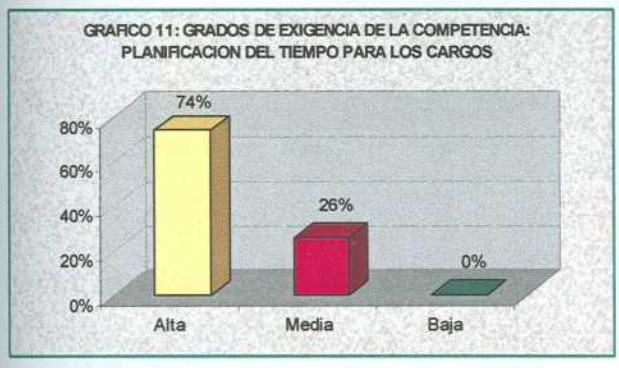


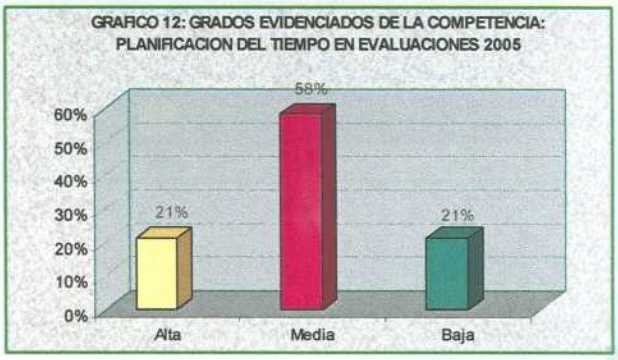
E) Capacidad de Aprendizaje:





F) Planificación del Tiempo:



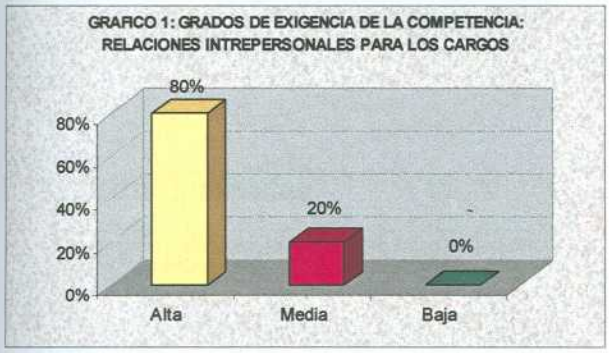


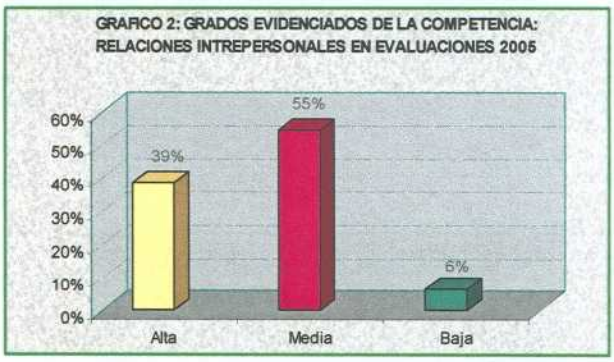
Podemos observar brechas en la mayor parte de los aspectos que conforman las competencias de logro y acción. La empresa debe evaluar los empleados que ocupan los distintos cargos y cuales de estas competencias son las más resaltantes en cada uno de ellos. La brecha más fuerte existe en los aspectos

de motivación, aprendizaje y planificación de tiempo los cuales están muy ligados entre ellos. En este caso lo más aconsejable sería la realización de cursos a nivel general para la empresa, en desarrollo personal y motivación.

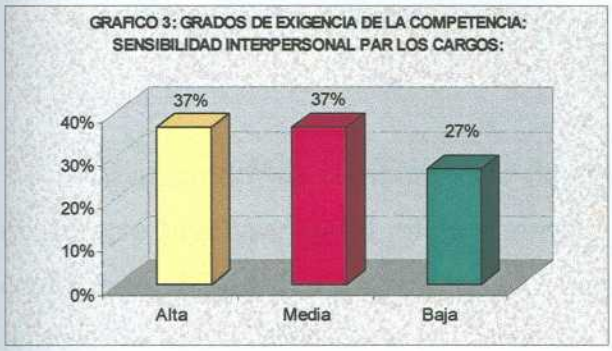
COMPETENCIAS DE AYUDA Y SERVICIO.-

A) Relaciones Interpersonales:

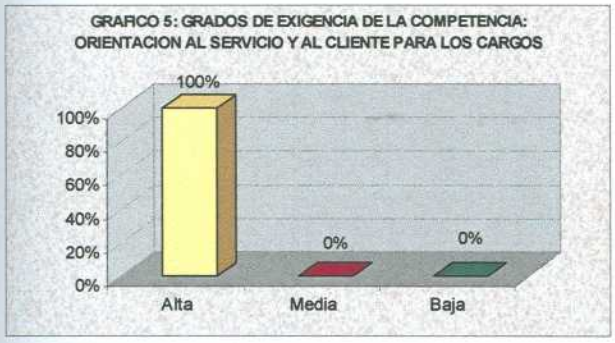




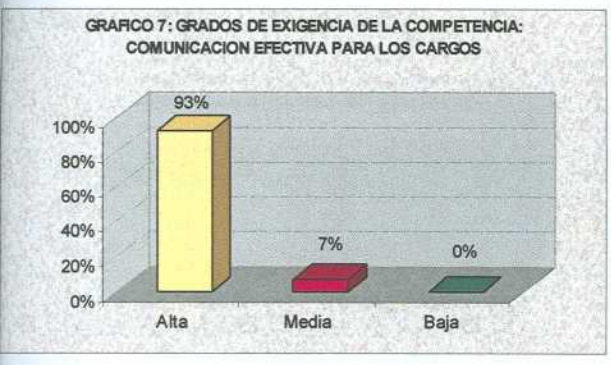
B) Sensibilidad Interpersonal:

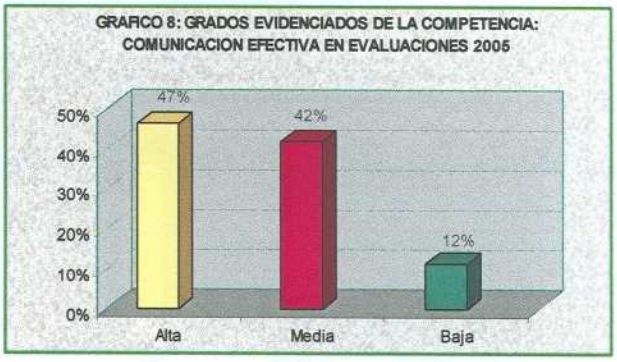


C) Orientación de Servicio al Cliente:

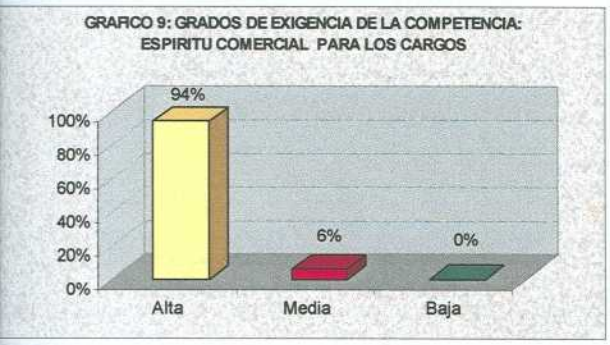


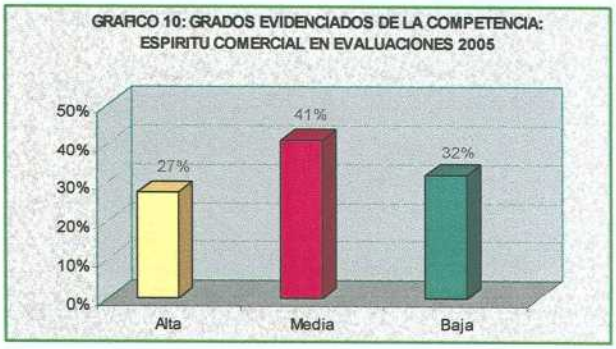
D) Comunicación Efectiva:





E) Espíritu Comercial:

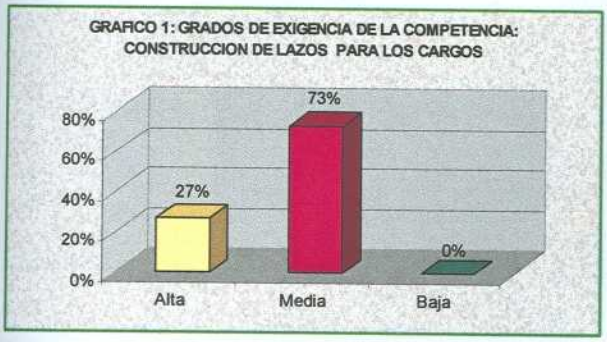




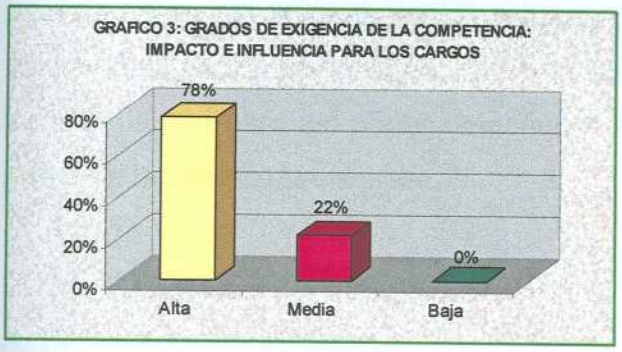
Analizando las competencias de ayuda y Servicio, observamos que existe una fuerte brecha general en la empresa para cada uno de los aspectos que la conforman. Siendo Brightstar una compañía de servicios y distribución, esto representa una debilidad en su fuerza de trabajo la cual debe tomarse como un aspecto a cubrir.

COMPETENCIAS DE INFLUENCIA.-

A) Construcción de Lazos:

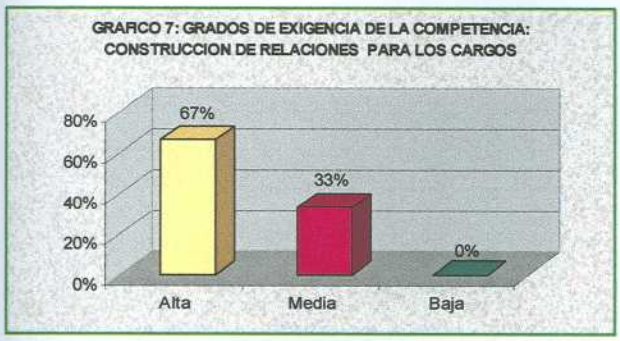


B) Impacto e Influencia:



C) Conocimiento Organizativo:

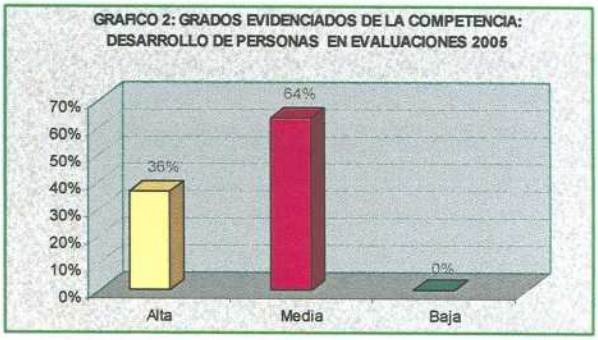
D) Construcción de Relaciones:



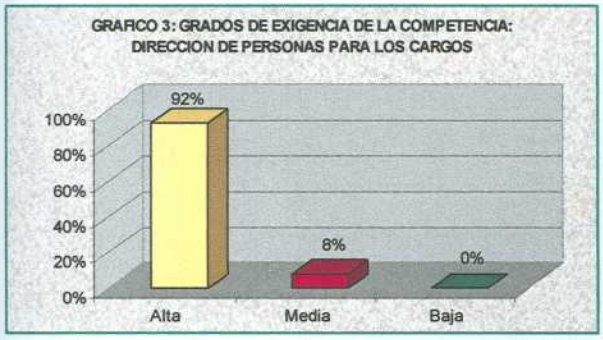
A pesar que los niveles medios están muy altos, es preciso bajar las brechas. Para estos casos es muy importante revisar las evaluaciones a nivel gerencial de forma particular y observar las competencias gerenciales que vienen a continuación para así poder determinar los puntos críticos a atacar dentro del grupo de líderes de la empresa.

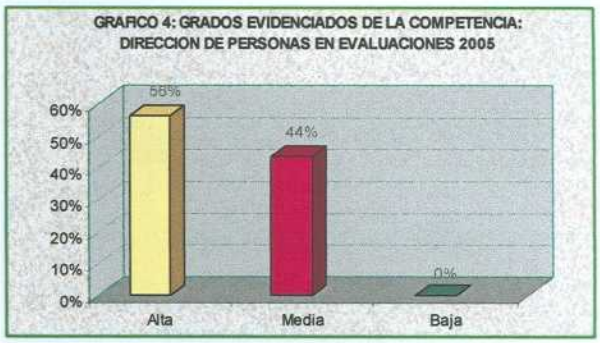
COMPETENCIAS GERENCIALES.-

A) Desarrollo de Personas:

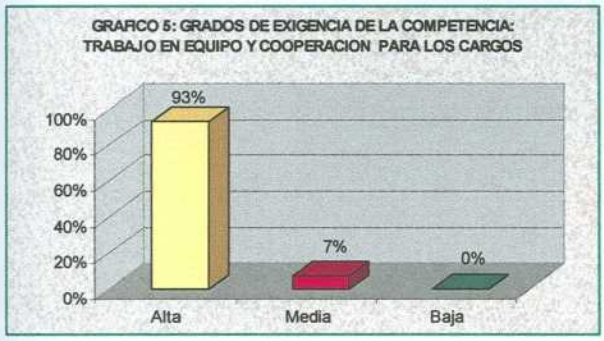


B) Dirección de Personas:

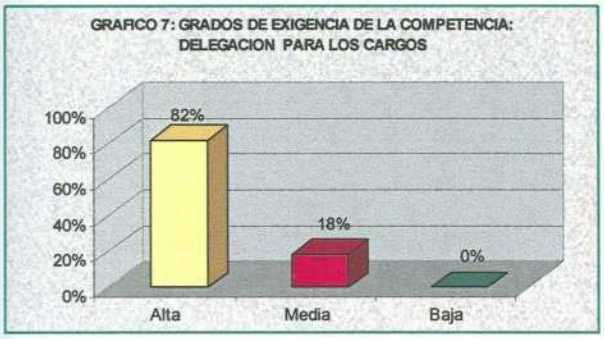


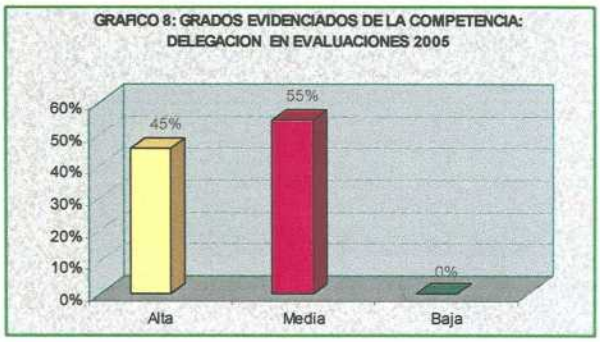


C) Trabajo en Equipo y Cooperación:

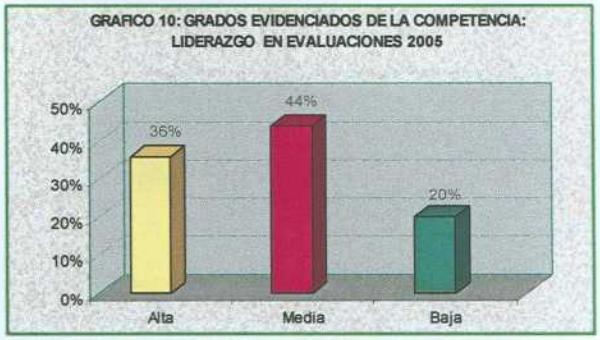


D) Delegación:

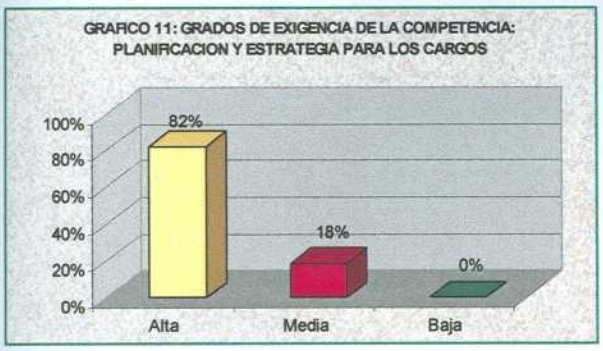




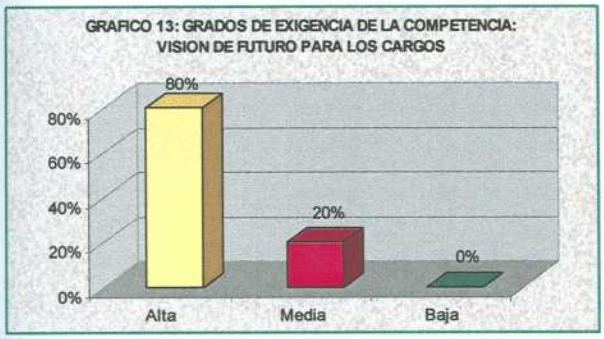
E) Liderazgo:

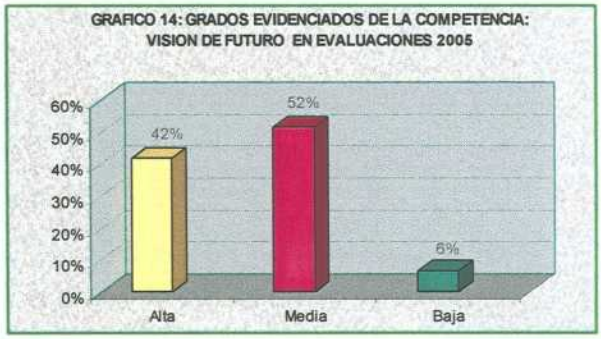


F) Planificación y Estrategias:

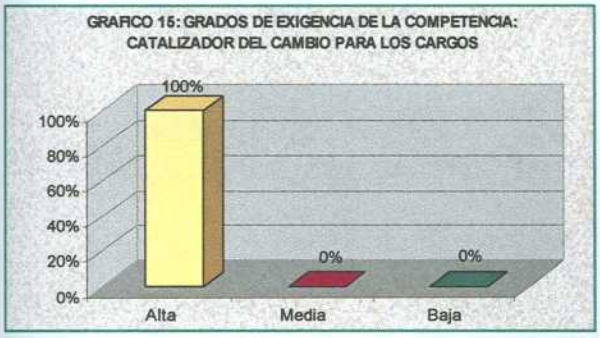


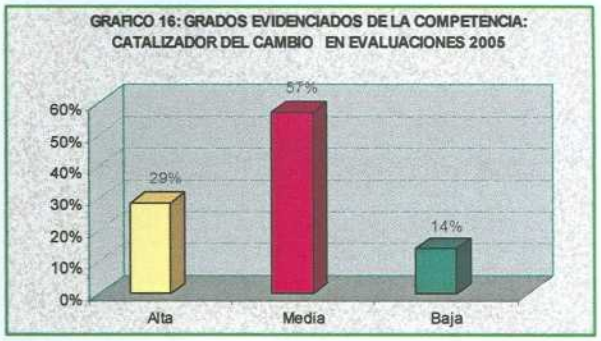
G) Visión de Futuro:



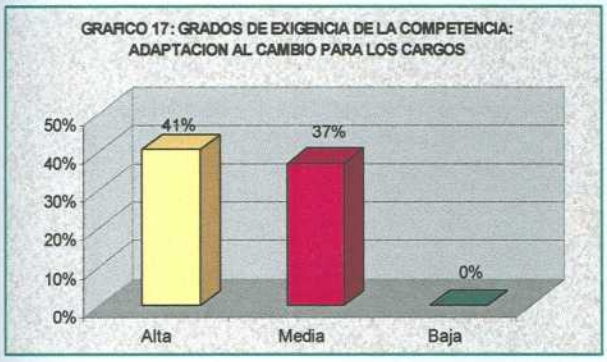


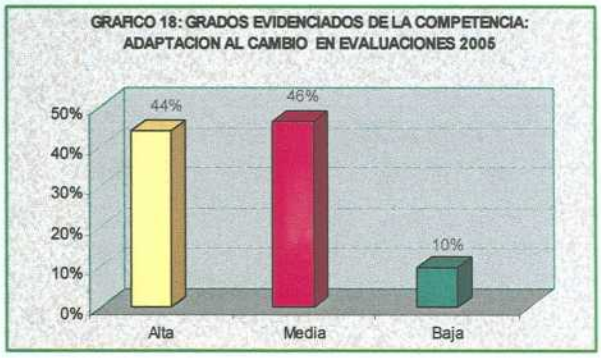
H) Catalizador de Cambios:



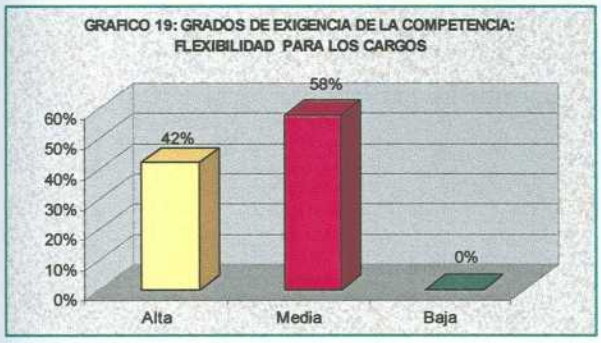


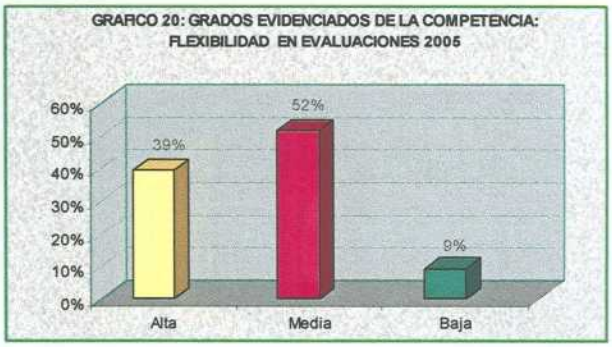
I) Adaptación al Cambio:



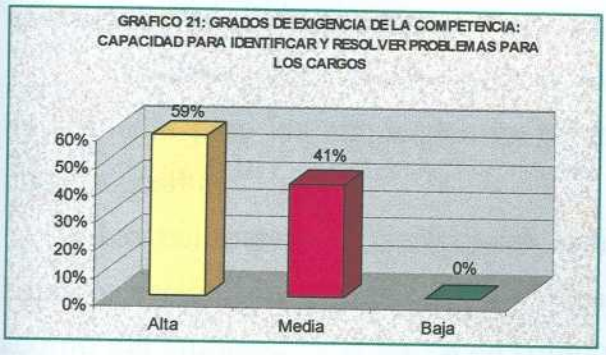


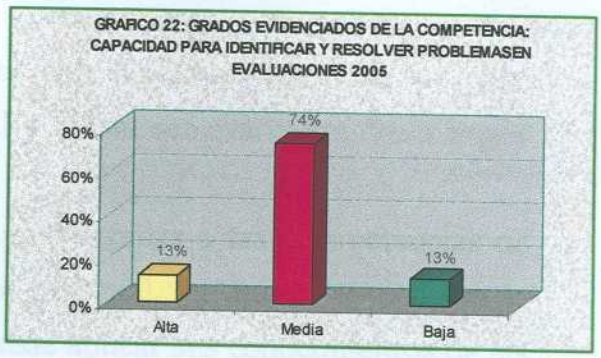
J) Flexibilidad:



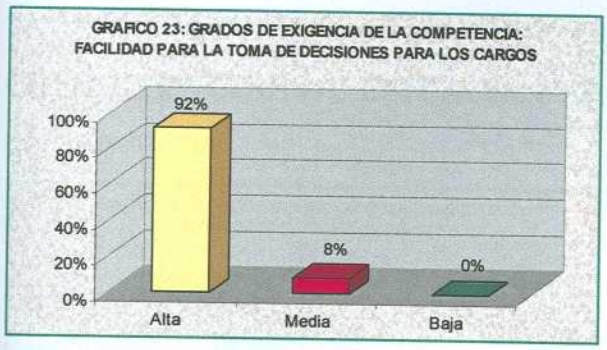


K) Capacidad para identificar y Resolver Problemas:

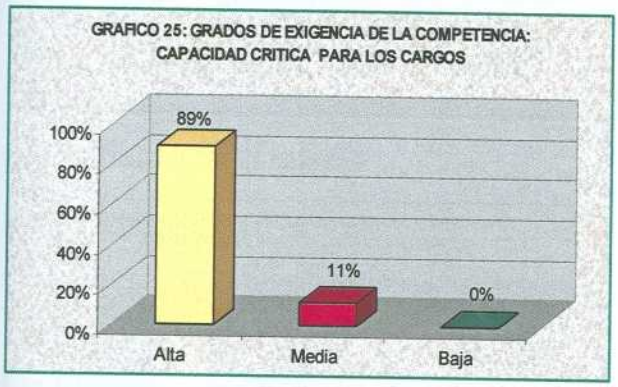


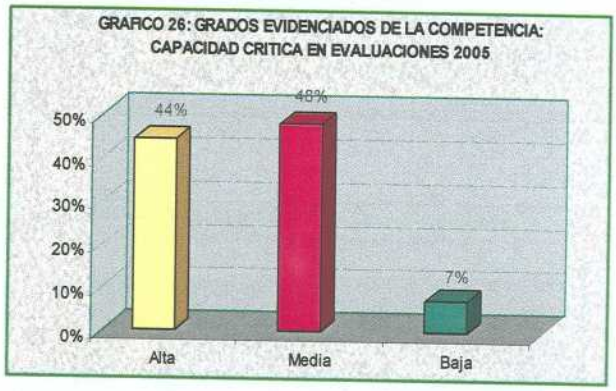


L) Toma de Decisiones:



M) Capacidad Crítica:





Es importante resaltar que en esta parte se realiza un análisis general de las evaluaciones de la empresa, lo que trae como consecuencia que muchos aspectos gerenciales no aplican a ciertos cargos que se desempeñan más en actividades operativas. Sin embargo es importante que se estudien más adelante las evaluaciones de cada cargo, específicamente los gerenciales, para identificar

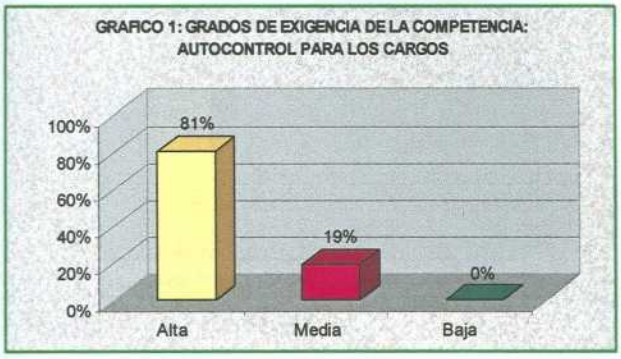
sus debilidades en los aspectos que conforman esta competencia y determinar las necesidades de adiestramiento.

Las Competencias Gerenciales junto con las Cognitivas son de gran importancia para los empleados en general y deben ser evaluadas de la mejor manera posible.

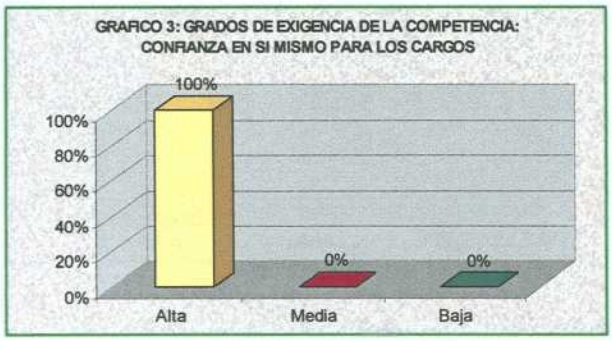
Las competencias Gerenciales están muy ligadas a las Competencias de Logro y acción, de Influencia y de eficacia personal, ya que estas reflejan la actitud del empleado y la forma en como puede aplicar sus conocimientos de las forma mas eficiente posible.

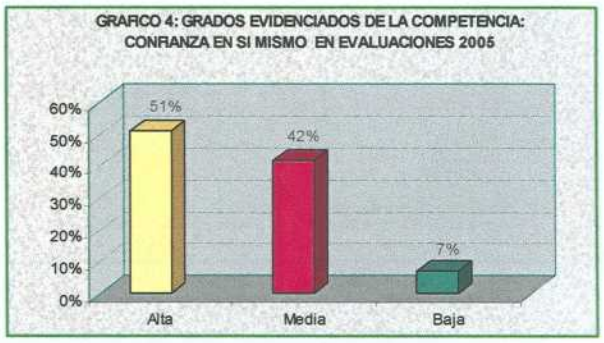
COMPETENCIAS DE EFICACIA PERSONAL.-

A) Autocontrol:

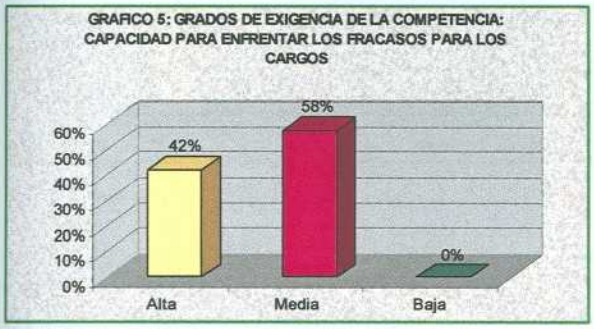


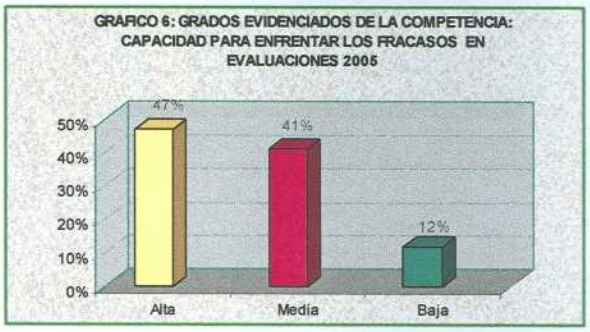
B) Confianza en si mismo



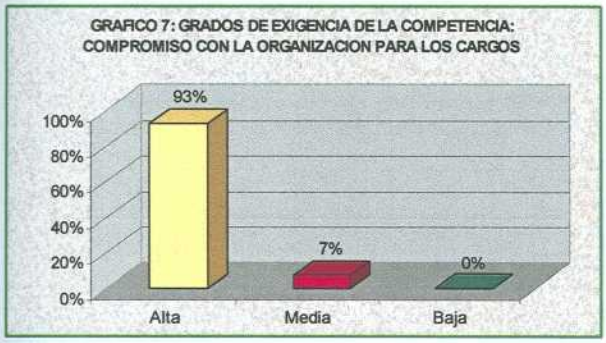


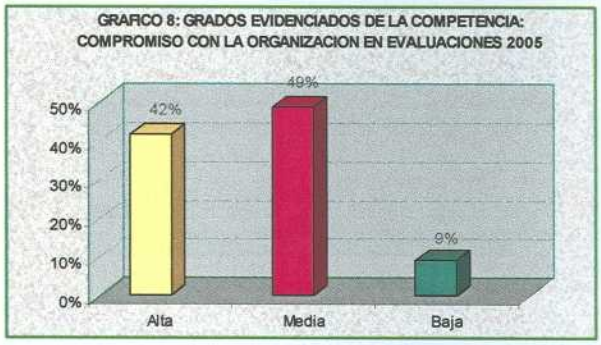
C) Capacidad para enfrentar los fracasos:



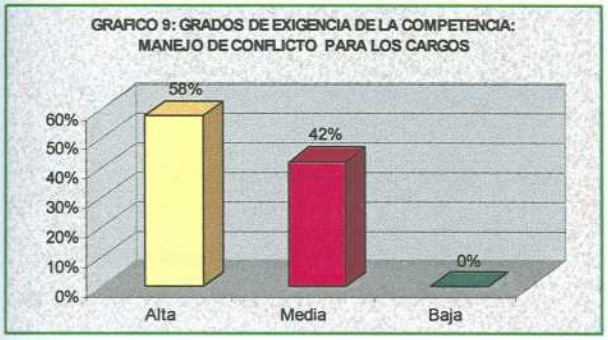


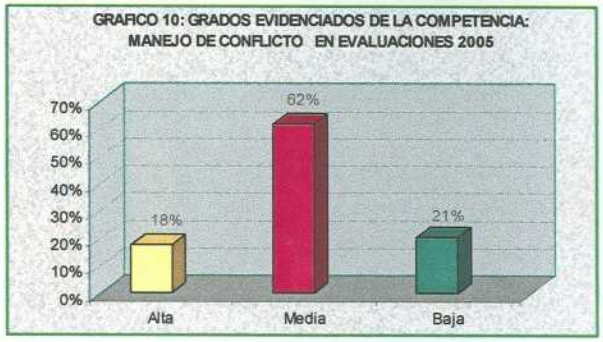
D) Compromiso con la Organización:



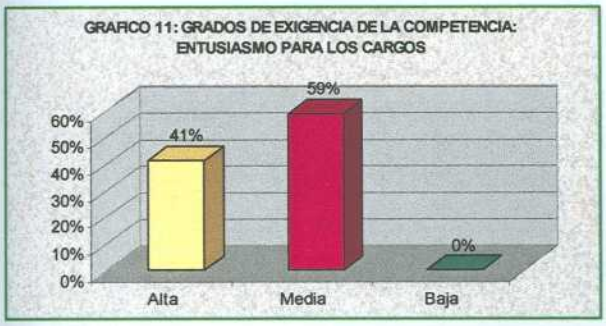


E) Manejo de Conflictos:

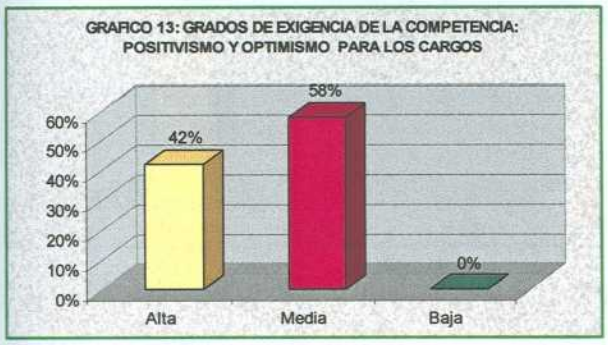


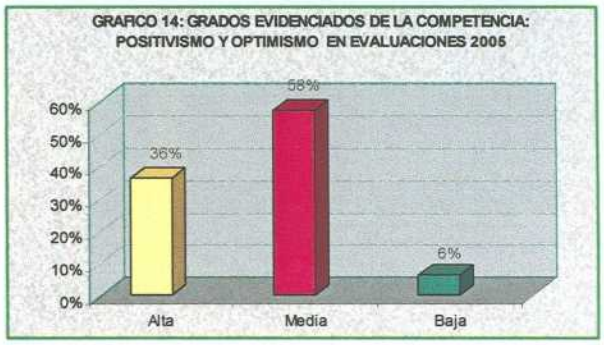


F) Entusiasmo:

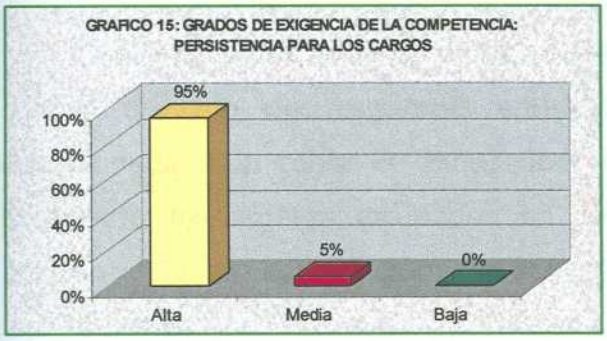


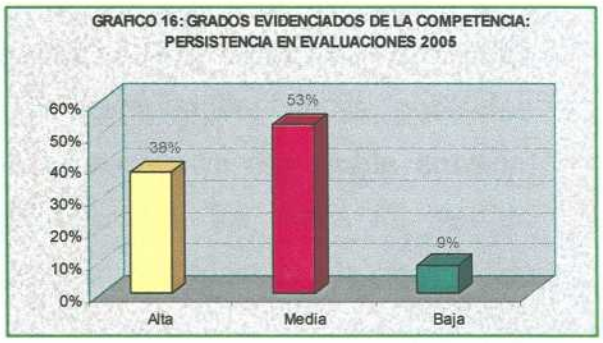
G) Positivismo y Optimismo:



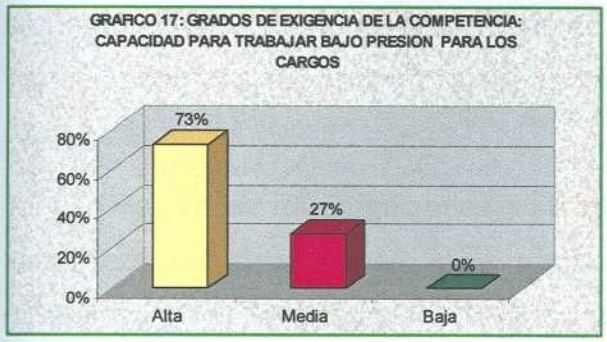


H)Persistencia:

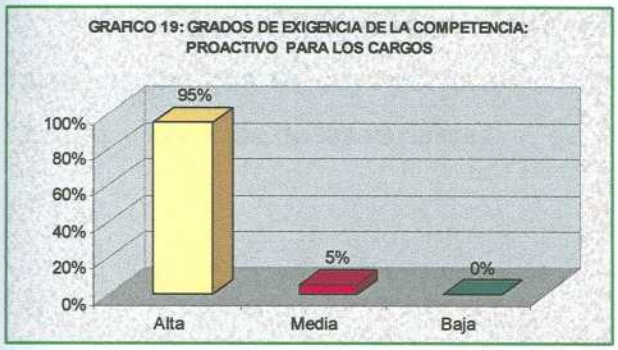


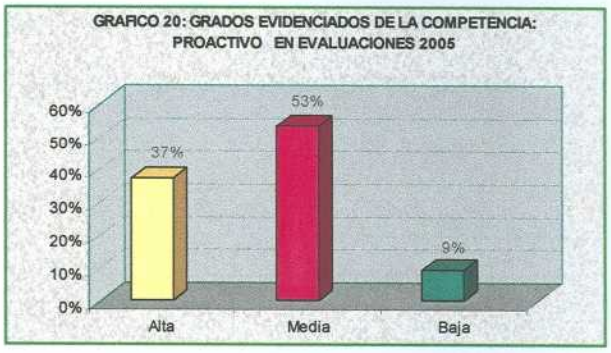


I) Trabajo bajo presión:



J) Proactividad:





A este respecto, Chávez (1994, p.187), señala que la tabulación de los datos es una técnica que emplea el investigador para presentar la información recolectada y organizar los datos relativos a una variable, indicadores e ítems.

Así mismo, se requiere de un proceso sistemático y cuidadoso en relación con el traslado de respuestas emitidas por cada sujeto de la población seleccionada a la tabla de tabulación, que se construye con doble entrada, asentando los sujetos evaluados en sentido vertical, los items en sentido horizontal y la codificación de las respuestas emitidas en la matriz de herramientas.

En cuanto al tratamiento estadístico, una vez aplicado el instrumento y organizado los datos, se procedió al análisis estadístico, utilizando para esto, las técnicas mas adecuadas para el tipo de investigación. Dicho análisis se abordó de acuerdo a los objetivos de la investigación.

Es por ello que se recurrió al tratamiento estadístico con frecuencias absolutas, identificando las tendencias de los sujetos encuestados, los mismos se ven reflejados en cuadros en donde se observa las respuestas de las preguntas realizadas.

Desarrollar investigaciones cuya interpretación de los datos sea objeto de naturaleza cuantitativa, se hace necesario la planificación del tratamiento estadístico de la investigación. Al ejecutarse el estudio, se incluye en el informe del mismo dicho tratamiento con la aplicación respectiva.

Continua, ya que el tratamiento estadístico depende el tipo de método de investigación que se haya seleccionado, del tipo de operaciones que se puede ejecutar y la escala de las variables.

Actividades realizadas durante las Prácticas Profesionales

1) **Análisis de la estructura de la empresa**: Brightstar de Venezuela posee un manual de calidad con las descripciones y perfiles de cada cargo. Lo que se buscó con en esta etapa de la investigación, fue ver el número de personas que ocupa cada cargo y si realmente todos los involucrados desempeñaban adecuadamente sus funciones.

2) **Análisis de las evaluaciones:** La política de la empresa es que durante los primeros tres meses del año, debe ser evaluado el desempeño que tuvieron los empleados durante el año anterior. Es así como una vez realizado el análisis de la estructura, se seleccionaron para nuestra recolección de datos, las evaluaciones de los empleados que continúan en la empresa. (Hacemos una acotación en este punto ya que en el 2006 Brightstar sufrió una serie de modificaciones) ya que parte de la estructura cambió y muchas personas que fueron evaluadas en algunos cargos, actualmente ocupan otros con características y funciones distintas, por lo que al momento de realizar nuestro análisis se tomó en cuenta el resultado de la evaluación contra el perfil y la descripción del cargo actual.
   - Se realizó un vaciado de los datos obtenidos en la evaluación de cada competencia por cada persona y cargo respectivamente.
   - Se analizó el DNA definido en su momento por cada evaluador.

3) **Definición del DNA:** Para poder definir el nuevo diagnóstico de necesidades de adiestramiento fue necesario identificar si los empleados habían recibido entrenamientos durante el año 2006. De esta forma se diseñó un instrumento donde se le preguntaba a cada persona si había recibido algún tipo de formación durante el período y si consideraba que

necesitaba alguna en especial para realizar y adquirir una mejor formación.

- Se aplicó el instrumento.
- Se vació la información obtenida.
- Con las nuevas definiciones y perfiles de cargo y con los resultados obtenidos en las evaluaciones se identificaron nuevas necesidades a cubrir para cada cargo.

4) **Plan de Formación:** Una vez finalizado el DNA, se llevo a cabo una búsqueda en universidades e instituciones que prestan servicios educativos para empresas, de cursos y talleres que se ajustaran más a las necesidades de los empleados de cada departamento.

	Actividades	**Fecha de Inicio**	**Durac.**
Introducción	Introducción	9/1/2007	20 horas
	Justificación		
	Definición de Objetivos		
Análisis de la estructura de la empresa	Revisión del Manual del Calidad	15/01/07	20 horas
	Análisis del Organigráma		
	Inventario de Personal		
	Descripciones y perfiles de cargo		
Análisis de las Evaluaciones	Análsis Instrumento de Evaluación	22/01/07	40 horas
	Selección de las Evaluaciones		
	Vaciado y análsis de Datos		
	Análisis organizacional de las Evaluaciones		
	Análisis de Evaluación por cargo		

	Análisis de Evaluación por Empleado		
	DNA realizado por los Evaluadores		
Definición del DNA	Diseño de instrumento de medición	14/02/07	40 horas
	Aplicaión del instrumento		
	Vaciado y análsis de Datos		
	Definicion de Nuevas necesidades de Adiestramiento		
Plan de Formación	Busqueda de Cursos y Talleres	14/02/07	40 horas
	Análsis de Fechas y Calendarios de Cursos		
	Establecer Cursos y talleres por Cargos		
	Establecer Cursos y Talleres por Empleados		
Elaboración Marco Teórico	Presentación de la Empresa	A lo largo de la investigación	20 horas
	Misión		
	Visión Valores		
	Política		
	Estructura Organizacional		

RESULTADOS OBTENIDOS

En el presente capítulo se hace un exhaustivo análisis de interpretación de la Información obtenida durante la fase de recolección de datos, producto de la aplicación de los instrumentos dirigidos a los empleados de cada departamento de Brightstar de Venezuela C.A.

En el análisis cualitativo de los datos del estudio donde se detallan los resultados de cada ítem en Frecuencia Absoluta, que a continuación es desarrollado, se apoya en la identificación de las principales tendencias observadas una vez aplicado el instrumento, de acuerdo a la variable, dimensiones e indicadores, así como cada uno de los ítems formulados para los mismos.

En el segmento se dan a conocer detenidamente los resultados de la evaluación aplicada, cuya finalidad se fundamenta en la obtención de información acerca de un diagnóstico de necesidades, evaluando la situación actual con el deber ser.

En este caso el análisis es expresado mediante gráficos, en los cuales se identifican las frecuencias absolutas para cada uno de los ítems que conformaron el instrumento, ordenados todos en términos de la relación que se da entre resultados obtenidos y la variable, dimensiones e indicadores.

Del análisis se puede determinar que en la empresa la mayoría de las veces que desarrolla un programa de adiestramiento establecen normas para su regimiento.

Una vez analizados los resultados, en este segmento se presenta la discusión de los mismos, la cual se apoya en la estructura lógica, ofrecida por los objetivos específicos, las principales tendencias observadas así como los más importantes postulados teóricos recogidos en el segundo capitulo de esta investigación.

Bajo esta perspectiva, en cuanto al objetivo dirigido a Identificar las necesidades de adiestramiento sobre el personal que labora en Brightstar de Venezuela C.A.; se pudo detectar que existen algunas necesidades de adiestramiento, que se adapten a las características de la organización, lo cual permitirá conocer nuevos entrenamientos que requiere cada empleado, de una manera objetiva y adaptada a la realidad de su desempeño y progreso dentro de la organización.

En cuanto al manejo de algunos grupos de competencias, se mantienen en condiciones normales lo cual ayuda a la toma de decisiones y por ende, los ayuda a ser asertivos para así enfrentar cualquier crítica que se presente en el ámbito laboral.

Completándose con el autoconocimiento y la autoestima, que les permite actuar sin temor en algunos casos, sin preocupaciones ante situaciones amenazadoras, lo que demuestra que son percibidos como mecanismos de supervivencia, y se les garantiza un cierto grado de confianza. Cuentan además con autodisciplina que les resulta indispensable para la consecución de los objetivos y metas que se proponen alcanzar considerando como punto de inicio que el emprender actividades con voluntad, ayuda a calmar situaciones de manera exitosa, también se observó que existe una verdadera voluntad para solventar problemáticas.

También se evaluó el nivel de motivación, el cual fue manifestado de la siguiente manera: Se sienten poco motivados a trabajar debido a que se asignan objetivos elaborados y sobrepasan lo que esperan si mismos, lo cual los conlleva a la realización de las metas de la empresa a través de las metas personales alcanzadas, aunque en algunos casos se cohíben.

Tal como expresa Goleman (1998, p. 289), este objetivo se apoya en la fundamentación teórica que afirma este autor, ya el simple hecho de controlar las emociones de manera efectiva depende del nivel de inteligencia emocional que

poseen los individuos. Lo anteriormente expuesto ratifica con los resultados obtenidos en esta investigación.

Según Reza (1996, p.64), su propósito es brindar una mayor atención a todas las áreas de la empresa que presente algún problema, y quiera solucionarse mediante la aplicación de capacitación, al respecto se puede afirmar que generalmente en la empresa existen unas políticas definidas de adiestramiento y de igual manera existen lineamientos o normativas por las cuales ellos se rigen.

Es importante destacar que para el éxito y la buena marcha de Brightstar de Venezuela, debe fomentarse un proceso participativo, integrando a cada trabajador, definiendo compromisos que permitan brindar aportes significativos mediante la creación de metas contribuyendo así al mejoramiento continuo de los procesos en su totalidad.

De lo anteriormente expuesto, se infiere que en la realización de algunas actividades, ciertos trabajadores perciben que las habilidades que pueden desarrollar otros compañeros ayudarán en los trabajos de mayor complejidad que producen comparaciones que generalmente, traen como consecuencia disgustos y falta de motivación lo que radicalmente da lugar a cambios que puedan contribuir al crecimiento personal y profesional, que redunden en pro de la organización obteniendo así un elaborado crecimiento empresarial, aprovechando al máximo los talentos de cada empleado, y garantizando un manejo efectivo del personal.

RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES

Al concluir esta importante Investigación para el mundo organizacional se puede recomendar lo siguiente:

- Mejorar la estructura del departamento de recursos humanos para que el personal se sienta a gusto dentro del ámbito laboral.
- Crear una estrategia motivacional que ayude a los empleados a involucrarse más al ámbito organizacional, creando en ellos un compromiso hacia la empresa, ya que a través de ésta el empleado se siente parte de ella.
- Realizar consecutivamente cursos sobre inteligencia emocional y preparación profesional, con el fin de alcanzar equilibrio en los logros profesionales y personales.
- Los colaboradores después de ser capacitados deben dar síntomas de mejoramiento, de superación lo cual permitirá alcanzar el éxito deseado.
- Ejecutar el Plan de Formación Profesional, en cooperación con el INCE o cualquier otra institución de carácter formativo.
- Tanto para Brightstar de Venezuela C.A., como para todo el personal que labora en él, y la creación de acciones destinadas al desarrollo de habilidades y competencias del empleado, incrementarán la eficiencia en el desempeño de su puesto de trabajo y por ende al cumplimiento de metas y objetivos de la empresa.
- Seguir desarrollando instrumentos de detección de necesidades de adiestramiento, que se adapten a las características de la organización, permitirá conocer nuevos entrenamientos que requiere cada empleado, de una manera objetiva y adaptada a la realidad de su desempeño y progreso dentro de la organización.
- El modelo de competencia debe ser concebido dentro de Brightstar, como una herramienta clave a fin de facilitar la gestión gerencial al Dpto. de Recursos Humanos, incorporando el proceso de competencia como modelo de transformación organizacional.

- En ciertas ocasiones es necesario que las empresas vean al entrenamiento de su fuerza laboral, de una manera distinta en donde el individuo asuma una mayor responsabilidad por su propio desarrollo, convirtiéndose en actor de su proceso de aprendizaje y de la definición de sus propias necesidades en función de los requerimientos de su cargo dentro de Brightstar de Venezuela.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

LIBROS.-

- Añez, F. (2001). Administración de Recursos Humanos. México. Editorial Mc. Graw Hill
- Arias. (1995). Administración de Recursos Humanos. Buenos Aires. Editorial Panteón, C.A
- Balestrini, M. (1998). Como se elabora el Proyecto de Investigación. BL Consultores Asociados. Caracas. Editorial Caracas.
- Bavaresco, A. (1994). Proceso Metodológico de la Investigación. Maracaibo-Venezuela. Editorial Ediluz.
- Chávez, N. (1994). Introducción a la Investigación Educativa. Caracas. Editorial Grafica, C.A.
- Chiavenato, I. (1993). Administración de Recursos Humanos. Bogota-Colombia. Editorial Atlas, S.A.
- Robbins (1998). Comportamiento Organizacional. México. Editorial Mc. Graw Hill
- Sherman, A. W. y Bohlander G. W. (1994). Administración de los Recursos Humanos. Grupo Editorial Iberoamerica.
- Stoner y Wankel, (1996). Administración. México. Prentice Hall.
- Valls, A.(1997). Inteligencia Emocional en la Empresa. España. Editorial Gestión 2000

TESIS DE GRADO.-

- Boscán, P y Aular, A. (1998). Diseño de un Programa de Adiestramiento para optimizar las eficiencia del personal que labora en Lotería del Zulia. Trabajo especial de Grado no publicado. Universidad Rafael Belloso Chacín. Maracaibo.
- Colina, D. (1999). Diseño de un Programa de Adiestramiento para el Recurso Humano de la Empresa SERVEMEX. Trabajo especial de Grado no. Publicada. Universidad Rafael Belloso Chacín. Maracaibo.

REFERENCIAS FUENTES ELECTRÓNICAS.-

- Rock, W. (1998). The 90% Factor EQ and the New Work place. Inforamp. (Revista en línea). Disponible: http:// www.inforamp.net/mrock. (Consulta: 2003, marzo 3).
- Chiavenato. I. (2001, Febrero 18) Administración de Recursos Humano. (Documento en Línea),Disponible: http://.www.monografias.com (Consulta: 2003, Junio 16).

GLOSARIO DE TÉRMINOS TÉCNICOS

Actitud: Tendencia del comportamiento afectivo regida por el comportamiento que un individuo tiene con respecto a hechos, situaciones o instituciones (Reza, 1996, p.91).

Aptitud: Disposición o preparación establecida, relacionada con una disposición especifica hacia una experiencia naciente, mediante la cual esta es modificada preparando al sujeto para cierto tipo de actividades (Dessler, 1994, p.237).

Aprendizaje: Es la modificación habitual y relativamente permanente del comportamiento de las personas, ocurre como resultado de un proceso de adquisición o captura del conocimiento. (Reza, 1996, p.94).

Cargos: Conjunto de funciones con posición definida dentro de la estructura organizacional (Chiavenato, 2000, p.292).

Capacitación: Consiste en proporcionar a los empleados nuevos o actuales, las habilidades y conocimientos necesarios para desempeñar su trabajo (Dessler, 1997, p.238).

Comportamiento: Conjunto de actividades y disposiciones mentales, morales y emocionales, que describen la conducta del trabajador ante las responsabilidades asignadas y relacionadas con su área de trabajo (Werther y Davis, 2000, p.368).

Confianza: Solo en un ambiente en que se pueda ser mas abiertos, francos y libres para disentir el individuo puede aceptarse mas a gusto consigo mismo y a los demás, y así crear y sostener genuina confianza (Cooper y Sawaf, 1998, p.114).

Conocimiento: Aspectos cognoscitivos y teóricos necesarios para desempeñar una tarea (Reza, 1996, p.22).

Desarrollo: es la actividad organizada, estructurada y el continuo proceso de educación, cuyo objetivo es enriquecer y hacer trabajadores capaces (Gómez Mejias, 2000, p.286).

Desempeño: Medida de productividad o rendimiento de una persona en su puesto de trabajo, relacionado con logros eficacia, conducta, resultado (Añez, 2001, p. 158).

Destreza: Es el desarrollo motor que se requiere para ejecutar una actividad manual. (Reza, 1996, p.199).

Eficacia: Medida normativa de la utilización de recursos en un proceso. En cuanto a una organización se refiere a su capacidad de satisfacer una necesidad social mediante el suministro de productos (Chiavenato, 2000, p.35).

Eficiencia: Racional aprovechamiento de medios y recursos con que se cuenta para alcanzar un objetivo preestablecido (Reza, 1996, p.113).

Motivación: Es la necesidad de lograr excelencia y superar obstáculos, trata de alcanzar objetivos y metas (Morris, 1997, p.428).

Necesidad: Requerimiento o condición de supervivencia, bienestar o desarrollo que se manifiesta en los organismos vivos, ya sea físicos y/o fisiológicos (Dessler, 1994, p.238).

Programa: Es la presentación ordenada y sistematizada de las actividades de instrucción que satisfacen las necesidades de adiestramiento de un determinado puesto de trabajo (Reza, 1994, p.160).

Recursos Humanos: Son el elemento mas importante de una organización, implica una disposición voluntaria de las personas. Poseen conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud; siendo estas modalidades las que hacen posibles la actividad humana y el esfuerzo que realiza en dicha actividad (Arias, 1995, p.266).

Tarea: Es el conjunto de operaciones y actividades que se llevan a cabo en un puesto de trabajo, en forma secuencial y bajo un procedimiento preestablecido para alcanzar un objetivo determinado (Reza, 1994, p.185).

Brightstar
de Venezuela, C.A.

ANEXOS

DIRECCION COMERCIAL

Mediante el análisis obtenido de las evaluaciones, observamos que tanto las competencias Cognitivas como de Logro y Acción evidencian las posibles fallas a nivel de Dirección Comercial.

Debido a las características y necesidades que presenta el área, aspectos como Planificación y Definición de Estrategias (Competencias Gerenciales) representan los puntos más álgidos a tratar.

Gerente de Cuenta Digitel.-

Para el momento de la ejecución de las evaluaciones, quien ocupaba el cargo era la Gerente de Ventas. Sin embargo el perfil se aplica en ambas partes, y las funciones ya no sólo van al impulso de ventas ó a los canales de agentes autorizados, sino también al manejo de la operadora como cliente.

A nivel de **Competencias Cognitivas** el empleado posee un alto rango, lo que implica que las herramientas y conocimientos que éste atesora son aptas para desempeñarse adecuadamente.

Los aspectos más resaltantes y críticos que deben ser atacados para cubrir las brechas que se presentan son: (Atención al Cliente, Relaciones Interpersonales, Comunicación, Toma de Decisiones y Manejos de Conflictos).

Necesidades Identificadas:

1) Curso en Relaciones Interpersonales
2) Taller de Ventas Estratégicas
3) Curso en Finanzas Básicas para no financieros

De las necesidades identificadas en la evaluación, el empleado no ha cubierto ninguna de ellas, dejando así quebraduras existentes en su cargo actual. Es recomendable afianzar conocimientos en el área de Ventas y Relaciones Interpersonales, como también en la Toma de decisiones.

Gerentes de Productos.-

Los gerentes de productos deben tener conocimientos en el área de Ventas, Estrategias Comerciales, así como herramientas cognitivas en el área de Excel y manejo de Office. Es un cargo que demanda atención al cliente, liderazgo y comunicación efectiva. Estos deben ser capaces de analizar el mercado, identificar oportunidades de negocios y buscar nuevas alternativas que permitan, con ayuda de los fabricantes y las operadoras, mejorar las ventas de sus productos.

Gerente de Producto Motorola.-

Quien actualmente ocupa este cargo se desenvolvió como Coordinador Comercial. Aún así existen ciertas similitudes a nivel de requisitos, lo que permite hacer uso de la evaluación para identificar las necesidades a cubrir.

Necesidades Identificadas:

1) Curso de Excel Avanzado
2) Liderazgo

Por su parte ninguna de ellas se han llevado a cabo. Sin embargo como recomendación debe mejorar aspectos adicionales de Orden y Planificación, así como cursos en el área de Ventas.

Gerente de Telefonía Fija Inalámbrica.-

No se identificaron necesidades a cubrir para este cargo. No obstante observamos puntajes medios que se ubican dentro de las brechas tales como:

1) Excel Avanzado
2) Estrategias de Ventas

Gerente de Smartphones.-

Como necesidades más destacadas para este cargo nos encontramos con: (Planificación y Administración del tiempo), las cuales tampoco se han realizado.

Revisando la evaluación observamos que en ciertas **Competencias Cognitivas, Gerenciales** y de **Influencia**, (muy relevantes ellas), existen carencias a nivel de:

1) Manejo de Excel
2) Liderazgo
3) Planificación Estratégica

Gerente Otras Marcas.-

Según el análisis evaluativo, las necesidades que más se destacan son:

1) Mejora de Conocimientos Financieros
2) Manejo de Conflictos

Aún así el empleado debería realizar cursos o talleres en las áreas de Liderazgo, Planificación y Comunicación efectiva, para un óptimo desempeño laboral.

Coordinador de Ventas de Accesorios.-

Es un cargo que demanda análisis y conocimientos de mercadeo. El coordinador de Ventas de Accesorios debe evaluar las oportunidades que se presentan en el mercado y cómo aprovecharlas. Tiene como características principales la planificación, ventas y atención al cliente. El empleado que trabaja bajo este cargo debe tener manejo de herramientas de Excel así como conocimientos de estrategias de ventas.

La principal necesidad detectada fue: Planificación Estratégica, la cual tampoco se llevó a cabo.

Haciendo un minucioso análisis de los resultados arrojados por la evaluación, observamos que existen fuertes brechas en las **Competencias Cognitivas**, específicamente en herramientas de Computación, Habilidad Numérica y Pensamiento Conceptual.

En lo referente a **las Competencias de Logro y Acción**, el empleado debe incrementar su auto-motivación.

Por otro lado no fueron evaluadas las **Competencias Gerenciales** y de **Liderazgo** siendo un cargo de coordinación y ventas.
Para este cargo se identificaron las siguientes necesidades adicionales:

1) Curso de Excel
2) Taller de motivación
3) Liderazgo
4) Ventas

Asistente de Administración de Ventas.-

El siguiente cargo persigue como objetivo elaborar y enviar reportes de inventario y ventas a la operadora. Es requisito para este cargo el dominio de herramientas de computación de Office y Excel, así como también dominio en competencias de servicio y atención al cliente.

Las necesidades identificadas fueron:
1) Calidad y Servicio de atención al cliente
2) Gestión de Calidad
3) Relaciones interpersonales

De acuerdo a la evaluación se presentan dificultades a nivel de **Competencias Cognitivas**. Siguiendo con el estudio, las **Competencias Gerenciales** tampoco fueron evaluadas, siendo importantes para la mayoría de los cargos.

Adicional a las necesidades identificadas es importante que el empleado haga cursos en Excel y herramientas de computación.

Gerente de Tecnología y Servicios.-

Por su propia condición de ser un cargo con implicaciones netamente tecnológicas, de dispositivos de telefonía fija inalámbrica, el empleado se vé en la obligación de diseñar y evaluar futuros equipos a comercializar, así como planificar todo lo referente con servicios técnicos y post-venta. Su naturaleza amerita conocimientos de aspectos técnicos y de ingeniería.

No se identificaron necesidades a evaluar en el empleado, aún así existen brechas a cubrir en aspectos **Cognitivos, Interpersonales, Creatividad** y de **Planificación.**

Cargo	Objetivo	Necesidad Identificada Evaluacion	Necesidad a Cubrir	Cursos Identificados Sugeridos
Gerente de Cuenta Digitel	Planificar, Coordinar y controlar todas las actividades comerciales y logísticas asociadas a la operadora Digitel	Curso de Relaciones Interpersonales	Curso de Relaciones Interpersonales	Liderazgo e inteligancia Emoional (UNIMET) 7 de mayo 2007
				Liderazgo en las Organizaciones (UNIMET)
		Ventas Estratégicas	Ventas Estratégicas	Planificación Estrategica de Mercadeo (UNIMET) 27 de Abril
		Curso de Finanzas Básicas	Curso de Finanzas Básicas	Finanzas Básico (UCAB) 24 de Abril 2007
				Finanzas para no Financieros (UNIMET) 15 de Junio 2007
			Excel Avanzado	INCE
Gerente de Producto Motorola	Planificar e identificar oportunidades de mercado. Apoyar y coordinar junto con la marca, la logistica y las ventas de los equipos para las operadoras	Liderazgo	Liderazgo	Liderazgo e inteligancia Emoional (UNIMET) 7 de mayo 2007
				Liderazgo en las Organizaciones (UNIMET)
		Excel Avanzado	Excel Avanzado	INCE
			Planificación y Estartegías de Ventas	Planificación Estrategica de Mercadeo (UNIMET) 27 de Abril
			Finanzas Básicas	Finanzas Básico (UCAB) 24 de Abril 2007
				Finanzas para no Financieros (UNIMET) 15 de Junio 2007
Gerente de Telefonía Fija Inalámbrica	Planificar e identificar oportunidades de mercado. Apoyar y coordinar junto con la marca, la logistica y las ventas de los equipos para las operadoras	No se identificaron en la evaluación	Liderazgo	Liderazgo e inteligancia Emoional (UNIMET) 7 de mayo 2007
				Liderazgo en las Organizaciones (UNIMET)
			Excel Avanzado	INCE
			Planificación y Estartegías de Ventas	Planificación Estrategica de Mercadeo (UNIMET) 27 de Abril
			Finanzas Básicas	Finanzas Básico (UCAB) 24 de Abril 2007
				Finanzas para no Financieros (UNIMET) 15 de Junio 2007
Gerente de Smartphones	Planificar e identificar oportunidades de mercado. Apoyar y coordinar junto con la marca, la logistica y las ventas de los equipos para las operadoras	Planificación	Planificación y Estartegías de Ventas	Planificación Estrategica de Mercadeo (UNIMET) 27 de Abril
		Administración de Tiempo		
			Liderazgo	Liderazgo e inteligancia Emoional (UNIMET) 7 de mayo 2007
				Liderazgo en las Organizaciones (UNIMET)
			Excel Avanzado	INCE
			Finanzas Básicas	Finanzas Básico (UCAB) 24 de Abril 2007
				Finanzas para no Financieros (UNIMET) 15 de Junio 2007
Gerente Otras Marcas	Planificar e identificar oportunidades de mercado. Apoyar y coordinar junto con la marca, la logistica y las ventas de los equipos para las operadoras	Manejo de Conflictos	Liderazgo	Liderazgo e inteligancia Emoional (UNIMET) 7 de mayo 2007
				Liderazgo en las Organizaciones (UNIMET)
		Mejora de Conocimientos Financieros	Finanzas Básicas	Finanzas Básico (UCAB) 24 de Abril 2007
				Finanzas para no Financieros (UNIMET) 15 de Junio 2007
			Planificación y Estartegías de Ventas	Planificación Estrategica de Mercadeo (UNIMET) 27 de Abril
			Excel Avanzado	INCE
Coordinador de Ventas de Accesorios	Identificar, planificar y definir estrategías para incrementar las ventas de accesorios		Excel Basico	INCE
		Planificación Estrategica	Liderazgo	Liderazgo e inteligancia Emoional (UNIMET) 7 de mayo 2007
				Liderazgo en las Organizaciones (UNIMET)
			Planificación y Estartegías de Ventas	Planificación Estrategica de Mercadeo (UNIMET) 27 de Abril
Asistente de Administración de Ventas	Elaborar y enviar reportes de inventario y ventas a la operadora	Calidad y Servicio de Atención al cliente	Calidad y Servicio de Atención al cliente	PNL aplicado a Ventas (UNIMET)
		Gestion de Calidad	Gestion de Calidad	QSI Gestion de la Calidad
		Relaciones Interpersonales	Relaciones Interpersonales	Liderazgo e inteligancia Emoional (UNIMET) 7 de mayo 2007
			Excel Basico	INCE
Gerente de Tecnología	Diseñar, rediseñar e integrar el desarrollo de las tecnologías aplicadas por Brightstar Corp, asegurando el logro de los objetivos	No se identificaron en la evaluación		

		Gerente Motorola	Gerente Digitel	Gte TFI	Gte Otras Marcas	Gte Smart Phones	Coordinador de accesorios	Aste. Administración de Ventas	Gte. Tecnologia	PROMEDIOS Direccion Comercial	
Competencias Congnitivas	Pensamiento Analítico	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2
	Pensamiento Comceptual	2	3	3	3	2	1	1	2	2	
	Conocimientos Técnicos	3	3	3	3	3	3	1	3	3	
	Capacidad Numérica	3	3	3	3	3	2	1	3	3	
	Camputación	3	3	3	3	3	2	2	2	3	
Competencias de Logro y Acción	Motivación por el logro	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2
	Orden y Calidad	2	3	2	3	3	2	2	2	2	
	Creatividad e innovación	3	3	3	3	3	3	2	2	3	
	Automotivación	3	3	3	3	2	2	1	2	2	
	Capacidad de aprender	2	3	2	2	3	2	2	2	2	
	Planificación de tiempo	3	2	3	3	1	1	2	2	2	
Competencias de Ayuda y Servicio	Relaciones Interpersonales	3	2	3	3	3	3	1	2	3	3
	Sensibilidad interpersonal	3	2	2	2	3	3	1	2	2	
	Servicio al cliente	3	3	3	3	3	3	2	3	3	
	Comunicación efectiva	3	2	3	2	3	3	2	2	3	
	Espíritu Comercial	2	3	3	3	2	3	0	2	3	
Competencias de Influencia	Construcción de Lazos	3	2	3	3	3	3		3	3	3
	Impacto e Influencia	2	3	2	2	2	2		2	2	
	Conocimiento Organizativo	3	2	3	3	3	2		2	3	
	Construcción de Relaciones	3	2	3	3	3	3		2	3	
Competencias Gerenciales	Desarrollo de Personas	3	3	3	2	0	0		2	3	3
	Diereccion de Personas	3	3	3	3	0	0		2	3	
	Trabajo en equipo y cooperación	3	2	3	3	2	3		2	3	
	Delegación		3		3	0	0		0	3	
	Liderazgo	3	3		2	0	0		0	3	
	Planificación y Estrategia	3	2	3	3	2	2		2	2	
	Visión de Futuro	3	3	3	3	3	2		2	3	
	Catalizador del Cambio	2	3	3	3	2	2		2	2	
	Adaptación al Cambio	3	3	3	3	2	2		2	3	
	Flexibilidad	3	2	3	2	3	2		2	2	
	Capacidad para identificar y resolver	2	2	2	2	2	2		2	2	
	Facilidad para la toma de decisiones	3	3	3	3	2	2		2	3	
	Capaccidad Critica	3	3	3	3	2	2		2	3	
Competencias de Eficacia Personal	Autocontrol	3	2	3	2	3	3	1	2	2	3
	Confianza en si mismo	3	3	3	3	3	3	2	2	3	
	Capacidad de enfrentar los fracasos	3	3	3	3	3	3	1	3	3	
	Compromisos con la organización	3	3	3	3	2	2	1	3	3	
	Manejo de conflicto	2	3	3	3	2	2	2	2	2	
	Entusiasmo	3	3	3	3	3	3	2	2	3	
	Positivismo y optimismo	3	3	3	3	2	3	2	2	3	
	persistencia	3	3	3	3	2	3	2	2	3	
	Capacidad para trabajar bajo presión	3	3	3	3	2	2	2	2	3	
	Proactivo	3	3	3	3	3	2	2	2	3	

Observaciones	Mediante el análisis obtenido de las evaluaciones, observamos que tanto las competencias Cognitivas como de Logro y Acción evidencian las posibles fallas a nivel de Dirección Comercial. Debido a las características y necesidades que presenta el área, aspectos como Planificación y Definición de Estrategias (Competencias Gerenciales) representan los puntos más álgidos a tratar.
Competencias Cognitivas	Para cubrir esta Brecha es necesario incrementar en los empleados de esta área, los conocimientos sobre estrategias de Ventas, planificación, evaluación de proyectos, Finanzas básicas y herramientas de computación como Excel
Competencias de Logro y Acción	Los empleados de esta área deben realizar talleres de Relaciones interpersonales y liderazgo
Cursos mas resaltantes para esta área	Excel Básico y Avanzado Planificación y administración Finanzas básicas Liderazgo Gerencia de Proyectos

OPERACIONES Y LOGISTICA.-

En las evaluaciones los empleados de esta área presentan un puntaje medio. Consideramos que las competencias Cognitivas y Gerenciales son las más resaltantes sobre las que se debe trabajar para cubrir las brechas existentes.

Por la característica de una empresa como Brightstar de Venezuela C.A, donde su principal negocio es la distribución y logística, los empleados de esta área deben estar altamente capacitados para brindar un mejor servicio. Adicionalmente es el área donde labora el mayor número de personas, por tanto se debe gerenciar y planificar de la mejor forma posible.

Gerente de Operaciones.-

De acuerdo a la descripción de su cargo debe ser un empleado analítico con conocimientos en el área de Importaciones, Administración de Inventarios, Planificación y Transporte. Dadas las características de su perfil debe poseer buen manejo de relaciones personales y líder.

Por otra parte, según las características de la empresa este puesto es clave, ya que la logística es la actividad principal en la distribución que soporta al área comercial.

Necesidades Identificadas:

1) Curso de actualización en Microsoft Office
2) Ingles
3) Finanzas básicas

De las actividades descritas hasta los momentos no se han cubierto ninguna. De acuerdo a su evaluación podemos observar un alto rendimiento y puntaje en el empleado que lo describe apto para el cargo. Sin embargo es importante reforzar el inglés.

Analista de Garantías.-

Este es un cargo de control y servicio post venta que tiene que ver con las garantías de los equipos. El empleado debe recibir, revisar, controlar e ingresar en un sistema los distintos casos de garantías que se presenten acorde a lo preestablecido por los fabricantes. La persona que ocupa este cargo debe tener conocimientos de Atención al Cliente y Manejo de Sistemas y herramientas de Microsoft Office. Adicionalmente debe ser un empleado organizado y metódico.

Necesidades identificadas:

1) Excel y Power Point
2) Liderazgo
3) Talleres de cambio organizacional

De acuerdo a la evaluación uno de las necesidades más importantes a atacar es el manejo de herramientas como Excel. Por otro lado resaltan necesidades de desarrollo Personal y Atención al Cliente. Es preocupante que para este cargo no se hayan evaluado las **Competencias Gerenciales.**

Jefe de Recepción y Despacho.-

De acuerdo a la descripción del cargo el empleado que lo ocupa debe ser una persona capaz de coordinar y supervisar actividades que implican movimientos de mercancía y manejos de inventario. Debe contar con herramientas en el área de computación, específicamente Excel, que le permita llevar reportes e indicadores. También debe poseer conocimientos en el área de logística y planificación.

Por su condición de supervisor, el empleado debe ser capaz de organizar y liderizar a su grupo, así como mantener con ellos buenas relaciones.

Las necesidades identificadas para este cargo son las siguientes:

1) Elaboración de Informes
2) Planificación

3) Idioma Inglés

Cabe destacar que ninguna de ellas ha sido cubierta. Se presentan brechas a nivel de **Competencias Gerenciales**, las cuales son necesarias cubrir. Al ser un cargo que amerita supervisión y manejo de personal, es conveniente hacer énfasis en aspectos como: (Liderazgo, Motivación y Relaciones Interpersonales).

Jefe de Almacén GSM.-

Quien ejecuta el siguiente cargo debe poseer conocimientos en el área de Almacenaje y Manejo de Inventarios, como también en Operaciones y Logística. Debe contar con conocimientos en el manejo de herramientas como Excel y Office, ser una persona organizada, analítica que sepa planificar, organizar y dirigir. La habilidad numérica es otro aspecto resaltante en este empleado.

Las necesidades identificadas para este empleado en su evaluación fueron las siguientes:

1) Manejo de Excel
2) Seguridad industrial
3) Elaboración y redacción de informes

Ninguna de ellas ha sido cubierta, y encontramos ciertas fallas las cuales impiden un adecuado desenvolvimiento en ciertas tareas. Por tanto el empleado tiene brechas que cubrir. No únicamente en relación a las **Competencias Cognitivas**, sino de conocimientos técnicos tales como:

1) Cursos en logística y Manejo de inventarios
2) Organización y planificación

Otro aspecto relevante tiene que ver con las **Competencias Gerenciales**. El Jefe de almacén debe manejar personal a su cargo. Su evaluación lo ubica

por debajo del puntaje, por lo cual es necesario que cumpla con cursos y/o talleres en las áreas de Liderazgo y Planificación Laborar.

Jefe de OMT.-

El presente se encarga de controlar la emisión de facturas proformas y lo relacionado al proceso de documentación CADIVI y ALADI. Requiere que el empleado domine el manejo de herramientas de Computación y Planificación.

Brightstar posee un proceso de automatización donde se sugiere que sea dominado por el empleado. Es un Cargo no sólo operativo sino a su vez gerencial, ya que el Jefe de OMT planifica junto a su equipo de trabajo y sabe delegar funciones dentro del mismo.

Quien actualmente ocupa el cargo era Coordinador de Crédito y Cobranza, donde se demandan aspectos similares, por tanto se hizo uso de su evaluación para analizar las necesidades a cubrir.

En la evaluación se identificaron las siguientes necesidades a cubrir:

1) Excel Avanzado
2) Redacción de informes técnicos
3) Manejo de conflictos y stress laboral.

El empleado no ha cubierto ninguna de ellas. Analizando la evaluación y observando las competencias evaluadas identificamos que existen brechas en los aspectos de Liderazgo y Relaciones Interpersonales.

Gerente de Sistemas.-

Es un cargo donde el empleado tiene que estar muy preparado a nivel de conocimientos técnicos en el área de computación y tecnologías, para poder solventar todos los inconvenientes que puedan presentarse. Las computadoras y servidores del la empresa son la principal herramienta de trabajo, por lo que es una responsabilidad muy grande su administración y control.

En las necesidades identificadas en su evaluación:

1) Mejoras del idioma inglés
2) Gerencia de Proyectos
3) Habilidades de Comunicación

De acuerdo a su evaluación el empleado se encuentra muy bien en lo referente a sus competencias cognitivas, vienen a ser las mas importantes para el desarrollo y desempeño del mismo. Cabe destacar que el idioma inglés es una necesidad fundamental en el área, la cual debe ser cubierta.

Jefe de Importaciones.-

Se ocupan tanto de verificar documentos como de Planificar y anticiparse a las llegadas de las cargas. Amerita el manejo de herramientas de Excel, Office y Solomon ya que el empleado debe hacer cálculos de costos y valorizaciones. Este debe mantener comunicación constante interna y externa.

De acuerdo a su evaluación, las necesidades identificadas fueron:

1) Manejo de Excel
2) Curso de Seguridad industrial
3) Elaboración de informes y Reportes

De las necesidades expuestas el empleado no cubrió ninguna. Sin embargo hubo un curso realizado de CADIVI que ayudó a solventar ciertas brechas identificadas de **Pensamiento Conceptual.**

Adicional a esto, observando el puntaje obtenido en algunos aspectos de las competencias, se sugiere que el empleado cubra:

1) Impuestos
2) Taller de Liderazgo y auto motivación
3) Planificación

Asistente de Importaciones.-

De acuerdo a la descripción de cargo quien lo ocupa tiene que elaborar reportes informativos y de control, donde los conocimientos en el área de Excel son primordiales.

Es un cargo que demanda conocimientos técnicos en el área de importaciones. De acuerdo a su evaluación la única necesidad identificada fue la realización de un curso de Excel (tampoco realizado). Sin embargo hubo una mejora en las **Competencias Cognitivas** con la realización de un curso de CADIVI.

Observando la evaluación del empleado se observan importantes carencias en las **Competencias Cognitivas**. A su vez se presentan una serie de aspectos no evaluados que consideramos de importancia.

Otras necesidades identificadas fueron:

1) Curso de Planificación
2) Cursos de Impuestos

Tanto el Jefe como el Asistente de Importaciones, son empleados que deben estar constantemente actualizados en lo que a materia de importaciones se refiere (Impuestos, nuevos mecanismos de automatización, CADIVI, SENIAT).

Asistentes de Almacén.-

Los asistentes de almacén deben poseer conocimientos básicos en el manejo de Excel y Office como herramientas de trabajo. A su vez hacer uso de una adecuada conducción del sistema Solomon para todo lo referente a la mercancía que deben preparar y despachar. Adicional a sus conocimientos técnicos deben ser empleados con un buen sentido del trabajo en equipo y muy organizados.

Las necesidades a Cubrir identificadas en sus evaluaciones fueron:

1) Excel
2) Solomon
3) Seguridad industrial
4) Redacción y Ortografía

Los puntos más críticos identificados en las evaluaciones se encuentran en las **Competencias Cognitivas.** A su vez se identificaron una serie de aspectos pertinentes a evaluar.
Las necesidades de adiestramiento identificadas en este cargo son las más importantes y hasta los momentos ninguna de ellas ha sido cubierta.

Gerente de Sistemas.-

El siguiente cargo debe estar caracterizado por un empleado donde sus conocimientos técnicos en el área de computación y tecnología estén altamente desarrollados y actualizados, a fin de poder solventar posibles inconvenientes que puedan presentarse. Las computadoras y servidores de la empresa son la principal herramienta de trabajo, por lo que es una responsabilidad muy grande su administración y control.

En las necesidades identificadas en su evaluación:
4) Mejoras del idioma inglés
5) Gerencia de Proyectos
6) Habilidades de Comunicación

De acuerdo a su evaluación el empleado se encuentra muy bien en lo referente a sus **Competencias Cognitivas**, siendo las más destacadas para el desarrollo y desempeño del mismo. Cabe destacar que el idioma inglés es una necesidad fundamental en el área la cual debe ser cubierta.

Asistente de Garantías.-

Debe recibir los equipos que traen o envían los clientes por problemas de garantías, relacionarlos y cargarlos en el sistema. Una vez ingresados debe hacer seguimiento hasta culminar el proceso.

Aspectos como la organización y conocimientos del sistema son de suma importancia para realizar eficazmente los procedimientos.

Las necesidades identificadas fueron:

1) Planificación de tiempo
2) Excel básico
3) Atención al cliente

Analizando la evaluación realizada, el empleado no sólo debe cubrir ciertas brechas sino también adquirir más conocimientos técnicos que le permitan mejorar su organización y planificación.

		Jefe Recepcion y Despacho	Ate. OMT-importaciones	Gerente Operaciones y Logistica	Analista de Garantías	Jefe de Importaciones	Jefe de Almacen GSM	Ate. OMT	Jefe OMT	Gte. De Sistemas	Asistente de Garantías	PROMEDIOS Operaciones y Logística	
Competencias Congnitivas	Pensamiento Analítico	2	2	3	1	2	2	2	3	3	2	2	2
	Pensamiento Comceptual	2	2	3	2	2	2	2	3	3	0	2	
	Conocimientos Técnicos	3	3	3	1	3	2	2	3	3	0	2	
	Capacidad Numérica	3	2	3	1	2	2	0	3	2	2	2	
	Camputación	3	2	3	1	2	2	3	2	3	2	2	
Competencias de Logro y Acción	Motivación por el logro	3	3	3	2	2	2	2	3	3	1	2	2
	Orden y Calidad	3	2	3	2	3	2	2	3	2	1	2	
	Creatividad e innovación	2	3	3	1	2	2	0	3	3		2	
	Automotivación	2	3	3	2	2	0	3	3	3		3	
	Capacidad de aprender	3	2	3	2	2	2	2	3	3	1	2	
	Planificación de tiempo	2	2	3	2	2	2	2	3	3	1	2	
Competencias de Ayuda y Servicio	Relaciones Interpersonales	2	3	3	2	2	3	0	2	3	1	2	2
	Sensibilidad interpersonal	2	2	3	1	2	2	2	2	2		2	
	Servicio al cliente	2	3	3	2	2	2	3	3	3	2	3	
	Comunicación efectiva	2	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	
	Espíritu Comercial	0	0	1	0	2	0	0	3	3		2	
Competencias de Influencia	Construcción de Lazos	2	3	3	3	0	0	0	2	2		3	2
	Impacto e Influencia	2	2	3	2	2	2	0	2	2		2	
	Conocimiento Organizativo	2	3	3	2	2	2	0	2	3	3	2	
	Construcción de Relaciones	2	3	3	2	2	3	0	2	2	3	2	
Competencias Gerenciales	Desarrollo de Personas	2	0	3		2	2	0	2	2		2	2
	Diereccion de Personas	2	0	3		2	2	0	2	3		2	
	Trabajo en equipo y cooperación	2	3	3		2	3	3	2	3		3	
	Delegación	2	0	3		2	2	0	2	0		2	
	Liderazgo	2	0	3		2	2	0	2	3		2	
	Planificación y Estrategia	2	0	3		2	2	0	2	3		2	
	Visión de Futuro	2	3	3		2	2	0	2	3		2	
	Catalizador del Cambio	0	0	3		0	3	0	2	3		3	
	Adaptación al Cambio	3	3	3		2	2	3	2	3		3	
	Flexibilidad	3	3	3		2	2	0	2	3		3	
	Capacidad para identificar y resolver	3	2	3		2	2	2	2	3		2	
	Facilidad para la toma de decisiones	2	3	3		2	2	0	2	3		2	
	Capaccidad Critica	3	3	3		2	3	0	2	3		3	
Competencias de Eficacia Personal	Autocontrol	2	2	3	2	2	2	0	2	2	2	2	2
	Confianza en si mismo	3	3	3	2	2	2	2	3	3	2	3	
	Capacidad de enfrentar los fracasos	3	3	3	2	2	2	0	2	3		3	
	Compromisos con la organización	3	2	3	3	2	2	2	3	3	2	3	
	Manejo de conflicto	2	2	3	1	0	2	0	2	2		2	
	Entusiasmo	2	3	3	2	2	0	0	2	3	2	2	
	Positivismo y optimismo	2	3	3	2	2	0	0	2	3		2	
	persistencia	2	2	3	3	0	0	0	2	3	2	2	
	Capacidad para trabajar bajo presión	2	2	2	3	2	2	3	2	3		2	
	Proactivo	3	3	3	2	2	2	3	3	3	1	3	

Observaciones	En las evaluaciones los empleados de esta área presentan un puntaje medio. Consideramos que las competencias Cognitivas y Gerenciales son las más resaltantes sobre las que se debe trabajar para cubrir las brechas existentes. Por la característica de una empresa como Brightstar de Venezuela C.A, donde su principal negocio es la distribución y logística, los empleados de esta área deben estar altamente capacitados para brindar un mejor servicio. Adicionalmente es el área donde labora el mayor número de personas, por tanto se debe gerenciar y planificar de la		
Competencias Cognitivas	Para cubrir las brechas existentes en esta competencia los empleados deberan cubrir necesidades como las que se presentan a continuación:		
	Jefes de Almacén	Excel, Manejo y Logística de inventarios,	Atención al cliente
	Jefes de Recepción y despachos	Excel, Manejo y Logística de inventarios,	Atención al cliente
	Jefe de Importaciones	Excel, CADIVI y Adiestramiento de OMF	Atención al cliente
	Ats. De Importaciones y OMT	Excel, CADIVI y Adiestramiento de OMF	Atención al cliente
	Gerente de Operaciones y Ltica		Atención al cliente
	Analista de Garantías	Excel	Atención al cliente
	Jefe de OMT	Excel, CADIVI y Adiestramiento de OMF	Atención al cliente
	Gerente de Sistemas	Gerencia de Proyectos	Atención al cliente
	Asistente de Garantías	Excel	Atención al cliente
Competencias Gerenciales	Para cubrir las brechas existentes en esta competencia los empleados deberan cubrir necesidades como las que se presentan a continuación:		
	Toma de Decisiones		
	Liderazgo		
	Taller de Relaciones		
	Planificación		

		Asitente 1	Asitente 2	Asitente 3	Asitente 4	Asitente 5	Asitente 6	Asitente 7	Asitente 8	PROMEDIO		Observaciones	Acciones
Competencias Congnitivas	Pensamiento Analítico	1	1	2	2	3	2	2	2	2	2	Crítico	Cursos de Manejo de Windows y Office, especificamente Excel. Mejoras en análisis
	Pensamiento Comceptual	2	2	2	2	2	2	2	2	2		Aceptable pero debe mejorar	
	Conocimientos Técnicos	2	2	2	2	2	2	2	2	2		Aceptable pero debe mejorar	
	Capacidad Numérica	0	0	0	0	0	0	0	0	0		Debe evaluarse es importante	
	Camputación	2	2	2	1	2	2	2	2	2		Crítico	
Competencias de Logro y Acción	Motivación por el logro	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	Debe Mejorar	Talleres y actividades de automotivación y planificación de tiempo. Establecer prioridades. Va de la mano con lo analítico
	Orden y Calidad	2	2	3	2	3	2	2	2	2		Aceptable	
	Creatividad e innovación	0	0	0	0	0	0	0	0	0		Es importante de evaluar para este cargo	
	Automotivación	3	3	3	3	2	3	2	2	3		Aceptable	
	Capacidad de aprender	2	2	2	2	2	2	2	2	2		Deben Mejorar	
	Planificación de tiempo	2	2	2	2	2	2	2	2	2		Deben Mejorar	
Competencias de Ayuda y Servicio	Relaciones Interpersonales	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	Debe ser Evaluado para cualquier cargo	Talleres de relaciones personales
	Sensibilidad interpersonal	2	2	2	2	0	2	2	2	2		Deficiente. No se evalua a un empleado	
	Servicio al cliente	2	3	2	3	0	2	3	2	2		Aceptables para su cargo	
	Comunicación efectiva	3	2	2	3	0	3	3	3	2		Aceptables para su cargo	
	Espíritu Comercial	0	0	0	0	0	0	0	0	0		No aplico	
Competencias de Influencia	Construcción de Lazos									0	0	Deberion ser evaluados todos	
	Impacto e Influencia									0			
	Conocimiento Organizativo									0			
	Construcción de Relaciones									0			
Competencias Gerenciales	Desarrollo de Personas	3	2	2	2	0	3	0	0	2	3	Es aceptable a los empleados evaluados	Las competencias gerenciales son posiblemente las que menos tengan peso en la evaluación de los asistentes de almacén por la condición del cargo dentro del organigrama. Sin embargo algunas de ellas son importantes de identificar
	Diereccion de Personas	0	0	0	0	0	0	0	0	0		No es requisito a evaluar para el cargo	
	Trabajo en equipo y cooperación	3	3	3	3	3	3	3	3	3		Excelente	
	Delegación	0	0	0	0	0	0	0	0	0		No es requisito a evaluar para el cargo	
	Liderazgo	0	0	0	0	0	0	0	0	0		No es requisito pero debe evaluarse	
	Planificación y Estrategia	0	0	0	0	0	0	0	0	0		No es requisito a evaluar para el cargo	
	Visión de Futuro	2	3	3	3	0	2	0	0	3		No es requisito a evaluar para el cargo	
	Catalizador del Cambio	0	0	0	0	0	0	0	0	0		No es requisito a evaluar para el cargo	
	Adaptación al Cambio	3	2	2	3	0	2	3	3	3		Excelente a nivel de este cargo	
	Flexibilidad	0	0	0	0	0	0	0	0	0		No es requisito a evaluar para el cargo	
	Capacidad para identificar y resolver	2	2	2	2	0	2	2	2	2		Aceptable para el cargo	
	Facilidad para la toma de decisiones	0	0	0	0	0	0	0	0	0		Debe evaluarse	
	Capaccidad Critica	0	0	0	0	0	0	0	0	0		Debe evaluarse	
Competencias de Eficacia Personal	Autocontrol	0	0	0	0	3	0	0	0	3	2	Debio Ser Evaluado	
	Confianza en si mismo	3	3	2	3	2	3	3	2	3		Aceptable para el cargo	
	Capacidad de enfrentar los fracasos	0	0	0	0	0	0	0	0	0		Debio Ser Evaluado	
	Compromisos con la organización	3	3	3	3	2	2	3	3	3		Aceptable para el cargo	
	Manejo de conflicto	0	0	0	0	0	0	0	0	0		Debio Ser Evaluado	
	Entusiasmo	3	3	3	3	2	3	0	0	3		Aceptable para el cargo	
	Positivismo y optimismo	0	2	0	0	0	0	0	0	2		Debio Ser Evaluado	
	persistencia	0	2	0	0	2	0	0	0	2		Debio Ser Evaluado	
	Capacidad para trabajar bajo presión	2	3	2	3	2	2	2	3	2		Aceptable para el cargo	
	Proactivo	2	2	2	2	2	2	3	2	2		Aceptable para el cargo	

Cargo	Objetivo	Necesidad Identificada Evaluacion	Necesidad a Cubrir	Cursos Identificados Sugeridos
Jefe de Recepción y Despacho	Controlar y supervisar todas las actividades de despacho de mercancía y movimientos de inventarios	Elaboración de Informes	Elaboración de Informes	Redacción de informes técnicos y Administrativos (SENIAT)
		Planificación	Planificación	Administración y Control del Tiempo (SENIAT)
		Idioma Inglés	Idioma Inglés	Clases Particulares
			Liderazgo	Liderazgo e inteligancia Emoional (UNIMET) 7 de mayo 2007
Asistente OMT e Importaciones	Debe Controlar y verificar los despachos de marcancía hacia las operadoras y los documentos asociados a los mismos	Excel básico	Excel Básico	INCE
			Planificación	Administración y Control del Tiempo (SENIAT)
			Aduanas	Actualización Aduanera (SENIAT)
Gerente de Operaciones y Logística	Planificar, Coordinar y controlar los trámites de importaciones de mercancías y verificar que cumplan con los parámetros establecidos en el marco legal. Adicionalmente debe controlar todas las actividades inherentes al área de almacen,	Actualización Microsoft Office	Actualización Microsoft Office	INCE
		Finanzas Básicas	Finanzas Básicas	Finanzas para no Financieros (UNIMET) 15 de Junio 2007
		Inglés	Inglés	Clases Particulares
			Liderazgo	Liderazgo e inteligancia Emoional (UNIMET) 7 de mayo 2007
Analista de Garantías	Ejecutar y Controlar la gestión de los equipos celulares con fallas que ante el servicio técnico están amparados por la garantía establecida por los fabricantes.	Excel básico	Excel básico	INCE
		Liderazgo	Liderazgo	Liderazgo e inteligancia Emoional (UNIMET) 7 de mayo 2007
		Talleres de cambio Organizacional	Talleres de cambio Organizacional	
			Atencion al cliente	PNL
Jefe de importaciones	Planificar y Organizar los despachos así como controlar el proceso de importaciones y verificación de los documentos asociados a las mismas.	Manejo de Excel	Excel Básico	INCE
		Seguridad industrial (NO ES PRIORIDAD)	Planificación	Planificación Estratégica (SENIAT)
		Elaboración de informes	Elaboración de informes	Redacción de informes técnicos y Administrativos (SENIAT)
			ADUANAS	Actualización Aduanera (SENIAT)
Jefe de Almacen GSM	Organizar y manejar el inventario de equipos GSM así como planificar las operaciones de logística asociadas a las ventas locales	Excel básico	Excel Básico	INCE
		Seguridad industrial	Seguridad Industrial	INCE
		Elaboración de Informes	Elaboración de Informes	Redacción de informes técnicos y Administrativos (SENIAT)
			Planificación	Planificación Estratégica (SENIAT)
			Liderazgo	Liderazgo e inteligancia Emoional (UNIMET) 7 de mayo 2007
Jefe de OMT	Planificar, Controlar y ejecutar la emisión de facturas proformas y todo lo relacionado al proceso de documentación CADIVI y ALADI con las operadoras	Excel Avanzado	Excel Avanzado	INCE
		Elaboración de Informes	Elaboración de Informes	Redacción de informes técnicos y Administrativos (SENIAT)
		Manejo de Estrés Laboral	Liderazgo	Liderazgo e inteligancia Emoional (UNIMET) 7 de mayo 2007
			Aduanas	Actualización Aduanera (SENIAT)
Gerente de Sistemas	Ejecutar y Controla las acitividades inherentes al área de sistemas, coordinando y apoyando todo lo relacionado con el sistema administrativo Solomon.	Inglés	Inglés	Clases Particulares
		Gerencia de proyectos	Proyectos	Planificación y Control de Proyecto (UNIMET)
		Comunicación y Liderazgo	Liderazgo	Liderazgo e inteligancia Emoional (UNIMET) 7 de mayo 2007
Asistente de Garantías	Recibir los equipos que traen o envían los clientes por problemas de garantías, relacionarlos y cargarlos en el sistema. Dar apoyo logñistico al analista de garantías	Excel básico	Excel básico	INCE
		planificación de Tiempo	planificación de Tiempo	Administración y Control del Tiempo (SENIAT)
		Atención al Cliente	Atención al Cliente	PNL
Asistentes de Almacén	Ejecutar todas las actividades relacionadas a los procesos de preparación, despacho y entrega de mercancía	Excel básico	Excel básico	INCE
		Seguridad industrial	Seguridad industrial	INCE
		Inducción Solomon	Inducción Solomon	Brightstar Personal de sistemas
		Redacción y Ortografia	Redacción y Ortografia	INCE

ADMINISTRACION Y FINANZAS

Según los gráficos analizados el área de Administración y Finanzas presenta el mayor número de necesidades a cubrir, haciendo hincapié en la adquisión de conocimientos técnicos, para un óptimo desempeño laboral y profesional.

Jefe de Contabilidad Internacional.-

De acuerdo a su descripción este es un cargo que demanda habilidad numérica y el uso de herramientas de computación, no sólo de Excel sino también de sistemas contables como Solomon, LSR, OMF.

Las necesidades identificadas para este cargo fueron:

1) Curso de Excel
2) Curso de ISRL
3) Relaciones Interpersonales

De acuerdo a la evaluación y tomando en cuenta que el empleado no ha cubierto ninguna de las necesidades identificadas, en aras de optimizar el desempeño laboral se cree conveniente hacer hincapié en estas mismas.

Director de Finanzas.-

Es uno de los cargos más exigentes a nivel de preparación profesional y de liderazgo, demanda altos niveles de control de presupuesto, tesorería y contabilidad. El Director de Finanzas debe planificar y tener un alto nivel gerencial y de liderazgo.

Las necesidades identificadas para este cargo son:

1) Cursos en Post grado de Mercadeo.

De acuerdo a la evaluación y tomando en cuenta que dicha necesidad no ha sido cubierta, observamos brechas existentes en el área de

Atención al Cliente. Si bien no es un cargo que amerita ventas, el director de finanzas lleva el control de todo lo referente a las cuentas por cobrar, definición de proyectos y políticas dirigidas al cliente.

Basados en eso recomendamos al menos:

1) Curso en el área de Planificación
2) Curso de Mercadeo y estrategias de Ventas.

Jefe de Recursos Humanos.-

El empleado que se desempeña bajo este cargo debe tener conocimientos en el área de Planificación Laboral, Legislaciones y Administración en Capital Humano. Este debe saber identificar las necesidades de la organización y de los empleados que la constituyen, buscando incrementar los beneficios para el bien común. También debe poseer y mantener buenas relaciones en su ámbito laboral.

No se identificaron necesidades a cubrir para este cargo, aún así analizando nuevamente la evaluación, encontramos brechas a nivel **Cognitiva y Gerencial**. Sin embargo el empleado en sus comentarios no se encuentra satisfecho con los resultados obtenidos.

Para cubrir las brechas identificadas se recomienda:

1) Curso de Excel y Office
2) Cursos de Gerencia y manejo de personal
3) Curso de Liderazgo y talleres de Motivación

Jefe de Contabilidad Local.-

Está encargado de controlar los movimientos contables de la empresa y las actividades financieras que impliquen movimientos de cuentas y flujo de caja. El empleado que se desempeña bajo este cargo debe tener conocimientos fuertes de herramientas de trabajo como Excel, el sistema Solomon y habilidad numérica.

Las necesidades identificadas a cubrir fueron las siguientes:

1) Cursos de Impuestos, ajustes por inflación, conciliación de rentas
2) Planificación de tiempo
3) Liderazgo

Observando las necesidades y analizando la evaluación consideramos que dadas las brechas existentes en los aspectos **Cognitivos**, los cursos expuestos son los más recomendables para solventar dichas carencias.

Gerente de Crédito y Cobranza.-

El empleado que esté bajo este cargo debe contar con conocimientos en el manejo de herramientas de Computación, Planificación y Control.

Por su descripción el Gerente de Crédito y Cobranza debe establecer políticas y procedimientos de cobro, como estar en contacto con los clientes y en algunos casos negociar con los mismos, tiempos de pago. Es importante que tenga conocimientos y herramientas de Atención y Servicio al Cliente.

Las necesidades identificadas para este cargo fueron:
1) Idioma inglés
2) Elaboración de informes
3) Comunicación efectiva

Para el cargo de gerente y analizando las brechas generales de la empresa, el empleado evaluado debe cubrir sobre todo las **Competencias Cognitivas y Gerenciales** que se encuentran en puntaje medio.

Recomendamos como prioridades:
1) Elaboración de informes
2) Liderazgo y relaciones interpersonales
3) Gestión de presupuestos
4) Excel Avanzado

Asistente de Crédito y Cobranzas.-

El presente amerita conocimientos del manejo del sistema Solomon para la elaboración de notas de crédito y debito, creación de clientes nuevos. Es un cargo más que todo operativo y de control de documentos. A su vez implica contacto y comunicación con clientes para ayudar con las actividades asociadas a la gestión de cobranza.

Las necesidades identificadas son:

1) Cursos de Crédito y Cobranzas
2) Curso de ISRL e IVA
3) Curso de Inglés

Las evaluaciones reflejan un puntaje medio en su totalidad y a nivel de empresa una brecha que cubrir sobre todo en **Competencias Cognitivas**, ya que es un cargo netamente operativo. Adicional al incremento de sus conocimientos en el área, es preciso mejorar el uso de herramientas de Office. Recomendamos también cursos de Servicio y Atención al Cliente para lo que se refiera a la comunicación de cobranza.

Asistente de Facturación.-

De acuerdo a la descripción es un cargo operativo que amerita conocimientos del manejo del sistema Solomon y habilidad numérica. Por otro lado mantiene contacto directo con todos los clientes que buscan mercancía en las oficinas de la empresa.

Necesidades identificadas:

1) Computación (Excel)
2) Atención al Cliente
3) Comunicación efectiva

Según el análisis de las evaluaciones, las necesidades antes mencionadas conforman el núcleo de brechas a cubrir para optimizar los tiempos de respuesta y desempeño laboral dentro de la organización.

Recepcionista.-

Es la imagen de la empresa para quienes visitan las oficinas, así como para todos los que llaman por teléfonos. Debe ser una persona con facilidad de comunicación y de muy buena presencia, con habilidades en manejo de Office.

Necesidades identificadas:

1) Motivación al logro
2) Toma de decisiones

El empleado debe cubrir con dichas carencias. Revisando su evaluación identificamos el manejo del inglés como necesidad fundamental para el perfil del cargo.

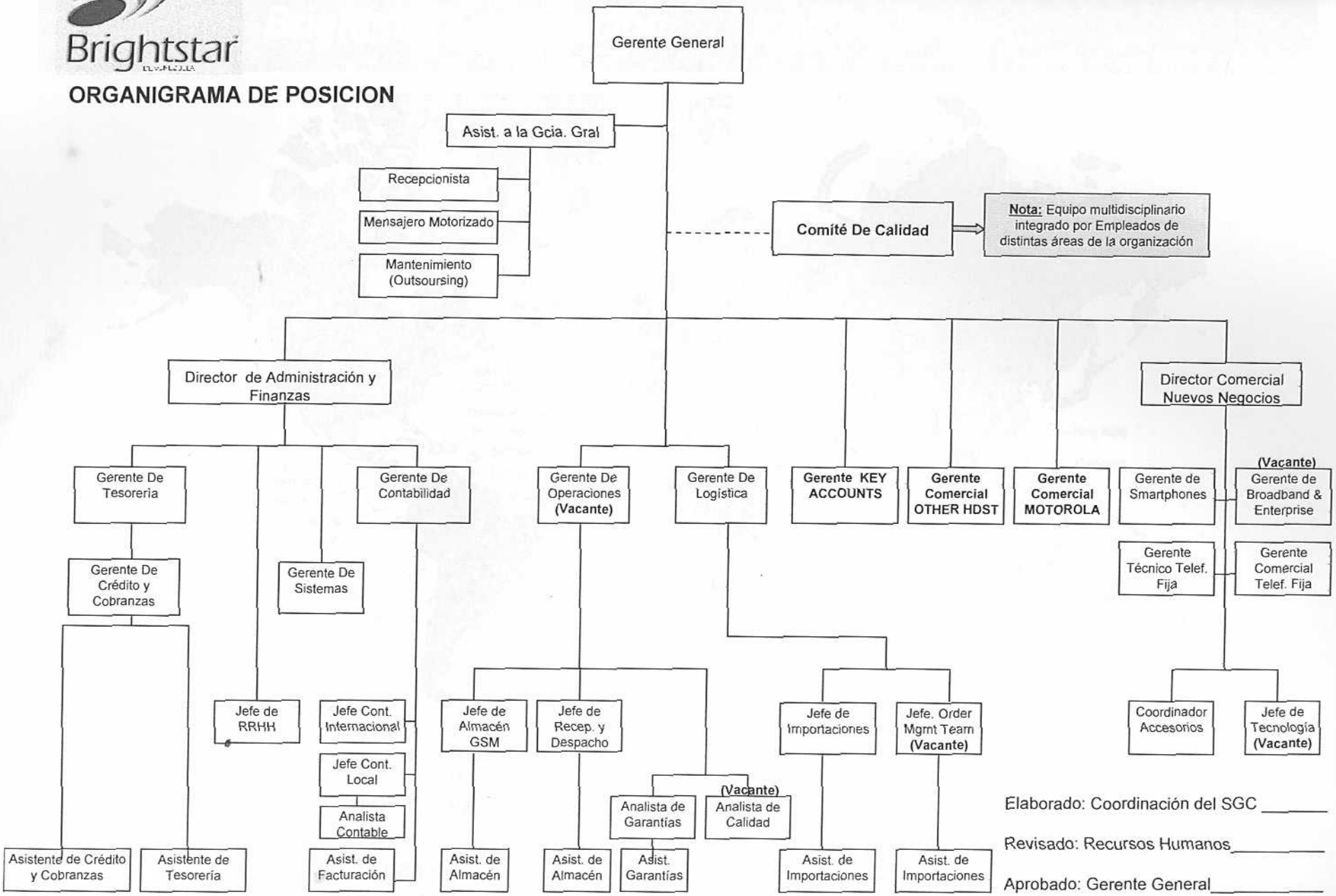
Cargo	Objetivo	Necesidad Identificada Evaluacion	Necesidad a Cubrir	Cursos Identificados Sugeridos
Director de Finanzas	Planificar, Coordinar y controlar las actividades en administración y fiananzas con el fin de cumplir con las políticas establecidas en la organización desde el punto de vista administrativo, legal e impositivo	Curso o Postgrado en el área de Mercadeo	Curso Planificación Estrategica	Gerencia Estrategica (Centro de Estudios Fiscales SENIAT)
			Curso de Mercadeo	Planificación Estrategica de Mercadeo (UNIMET) 27 de Abril
Jefe de Contabilidad Internacional	Llevar el control de todas las transacciones contables que realiza Brightstar en Venezuela relacionadas a las ventas desde Brightstar Corp y SIMM do Brasil	Excel Avanzado	Excel Avanzado	INCE
		Relaciones Interpersonales	Liderazgo	Liderazgo e inteligancia Emoional (UNIMET) 7 de mayo 2007
		ISRL	ISRL	Actualización tributaria (ISLR, IVA) SENIIAT
			IVA	
Jefe de Recursos Humanos	Organizar, dirigir y coordinar las distintas áreas del departamento de recursos humanos: Relaciones laborales, Bienestar Social, Entrenamiento y Administración de Personal, con el fin de garantizar la satisfacción del recurso humano de la empresa	No se identificaron necesidades en su evaluación	Excel Avanzado	INCE
			Liderazgo	Liderazgo e inteligancia Emoional (UNIMET) 7 de mayo 2007
			Gerencia de Personal	Eficacia Personal y Organizacional (SENIAT)
			Motivación Logro	Autoestima y Motivación al Logro (SENIAT)
Jefe de Contabilidad Local	Realizar y controlar las actividades administrativas, contables e impositivas asignadas por el Gerente de Contabilidad, haciendo seguimiento hasta su culminación	Cursos de Impuestos, ajustes por inflación, conciliación de rentas	Ajuste por Inflación	Ajuste por Inflación (SENIAT) / Administración Tributaria
		Planificación del tiempo	Planificación de tiempo	Admisnitración y Control de Tiempo (SENIAT)
		Liderazgo	Liderazgo	Liderazgo e inteligancia Emoional (UNIMET) 7 de mayo 2007
			Excel Avanzado	INCE
Gerente de Credito y Cobranza	Participar en la formulación de las políticas de crédito y cobranza, implantarlas, comunicarlas y supervisar su ejecución	Idioma Ingés	Inglés	Clases Particulares
		Elaboración de informes	Elaboración de informes	Redacción de informes técnicos y Administrativos (SENIAT)
		Comunicación efectiva	Liderazgo y relaciones interpersonales	Liderazgo e inteligancia Emoional (UNIMET) 7 de mayo 2007
			Excel Avanzado	INCE
			Gestión de presupuesto	Finanzas para no Financieros (UNIMET) 15 de Junio 2007
Asistente dr Credito y Cobranzas	Ejecutar y controlar las cobranzascorrespondiente a las carteras de clientes existentes	Cursos de Credito y Cobranzas	Credito y cobranzas	Finanzas para no Financieros (UNIMET) 15 de Junio 2007
		Cursos de ISRL e IVA	Cursos de ISRL e IVA	Actualización tributaria (ISLR, IVA) SENIAT
		Ingles	Inglés	Clases Particulares
			Atención al cliente	PNL
Asistente de Facturación	Emitir las facturas, notas de credito y notas de debito por el sistema administrativo, así como también controlar la caja	Computación Excel	Excel Básico	INCE
		Comunicación efectiva	Motivación al logro	Autoestima y Motivación al Logro (SENIAT)
		Atención al cliente	Atención al cliente	PNL

		Jefe de Contabilidad internacional	Director de Finanzas	Jefe de Recursos Humanos	Jefe de Contabilidad Local	Gerente de Crédito y Cobranza	Asistente de Credito y Cobranzas	Asistente de Facturación	PROMEDIOS Administración y Finanzas	
Competencias Congnitivas	Pensamiento Analítico	3	3	2	2	2	2	2	2	2
	Pensamiento Conceptual	3	2	2	3	2	2	2	2	
	Conocimientos Técnicos	2	3	3	2	3	2	2	2	
	Capacidad Numérica	3	3	2	2	2	2	2	2	
	Camputación	2	3	2	3	2	2	2	2	
Competencias de Logro y Acción	Motivación por el logro	3	3	2	2	2	2	2	2	2
	Orden y Calidad	3	3	2	2	2	2	2	2	
	Creatividad e innovación	2	3	2	2	2	2	2	2	
	Automotivación	3	3	3	2	2	2	2	2	
	Capacidad de aprender	2	3	3	2	2	2	2	2	
	Planificación de tiempo	3	3	2	2	2	2	2	2	
Competencias de Ayuda y Servicio	Relaciones Interpersonales	2	3	2	2	2	2	2	2	2
	Sensibilidad interpersonal	2	3	3	2	2	2	2	2	
	Servicio al cliente	2	2	2	2	2	2	2	2	
	Comunicación efectiva	2	3	3	2	2	2	2	2	
	Espíritu Comercial	0	2	2	0	2	0	0	2	
Competencias de Influencia	Construcción de Lazos	1	3	2	2	3	2	2	2	2
	Impacto e Influencia	2	3	2	2	2	2	2	2	
	Conocimiento Organizativo	2	3	3	2	2	2	2	2	
	Construcción de Relaciones	2	3	2	2	2	2	2	2	
Competencias Gerenciales	Desarrollo de Personas	0	3	2	0	2	2	0	2	2
	Diereccion de Personas	0	3	2	0	2	0	0	2	
	Trabajo en equipo y cooperación	2	2	3	2	3	2	2	2	
	Delegación	0	3	2	0	2	0	0	2	
	Liderazgo	3	3	2	1	2	2	0	2	
	Planificación y Estrategia	2	3	2	2	2	0	0	2	
	Visión de Futuro	3	3	2	2	2	2	2	2	
	Catalizador del Cambio	2	2	2	2	2	0	0	2	
	Adaptación al Cambio	2	3	3	2	3	2	2	2	
	Flexibilidad	2	3	3	2	3	2	2	2	
	Capacidad para identificar y resolver	2	3	2	2	2	0	2	2	
	Facilidad para la toma de decisiones	2	3	2	2	2	2	2	2	
	Capacidad Critica	2	3	2	2	2	2	2	2	
Competencias de Eficacia Personal	Autocontrol	2	3	3	2	2	2	2	2	2
	Confianza en si mismo	2	3	3	2	2	2	2	2	
	Capacidad de enfrentar los fracasos	2	3	3	2	2	2	2	2	
	Compromisos con la organización	2	3	2	2	2	2	2	2	
	Manejo de conflicto	2	3	2	2	2	2	2	2	
	Entusiasmo	3	3	3	2	2	2	2	2	
	Positivismo y optimismo	2	3	3	2	2	2	2	2	
	persistencia	3	3	3	2	2	2	2	2	
	Capacidad para trabajar bajo presión	1	3	3	2	2	2	2	2	
	Proactivo	2	3	2	2	2	2	2	2	

Observaciones	Según los gráficos analizados el área de Administración y Finanzas presenta el mayor número de necesidades a cubrir, haciendo hincapié en la adquisión de conocimientos técnicos, para un óptimo desempeño laboral y profesional.		
Competencias Cognitivas	Jefe de Contabilidad internacional	Excel, ISRL, Finanzas	
	Director de Finanzas	Planificación estrategica, Mercadeo	
	Jefe de Recursos Humanos	Excel, Legislación Laboral	
	Jefe de Contabilidad Local	Excel, IVA, ISRL, Ajustes por Inflación	
	Gte. De Credito y Cobranzas	Excel Avanzado, Redacción y elaboración de informes	
	Asistente de Crédito y Cobranza	Excel, Credito y Coranzas, Atención al cliente	
	Asistente de Facturación	Excel	
Competencias Gerenciales	Jefe de Contabilidad internacional	Relaciones Interpersonales	Toma de Decisiones
	Director de Finanzas	Planificación	
	Jefe de Recursos Humanos	Gerencia de Personal	
	Jefe de Contabilidad Local	Liderazgo, Planificación del Tiempo	
	Gte. De Credito y Cobranzas	Liderazgo, Relaciones Interpersonales	
	Asistente de Crédito y Cobranza	Relaciones Interpersonales	
	Asistente de Facturación		

Brightstar

ORGANIGRAMA DE POSICION



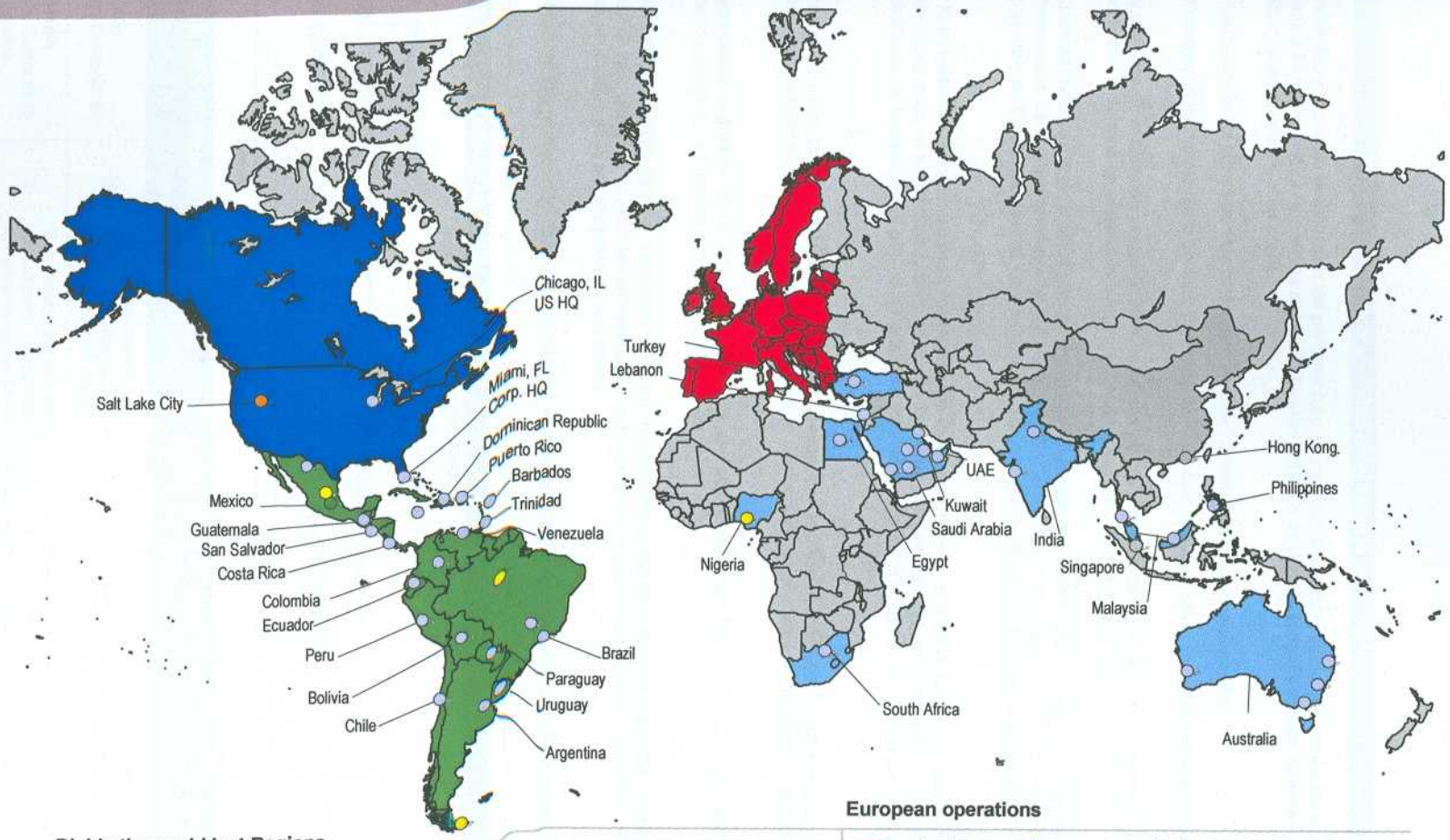
Elaborado: Coordinación del SGC _____

Revisado: Recursos Humanos_____

Aprobado: Gerente General_____

(BSV-GG-DC-002) / REV. 04 / ED. 01 / 17/01/2007

Brightstar Corporación



Divide the world in 4 Regions

- US
- Latin America
- Europe
- High Growth Markets

- Sales and Distribution Facilities
- Manufacturing
- R&D Center

European operations

Austria	France	Netherlands	Sweden
Belgium	Germany	Norway	Switzerland
Czech Rep	Great Britain	Poland	Slovakia
Denmark	Hungary	Portugal	
Finland	Italy	Spain	

Brightstar opera en **52** países, con **64** almacenes de distribución y venta, incluyendo **3** centros de fabricación, y **10** tiendas por departamento.

Brightstar de Venezuela, C.A.

EVALUACION DEL DESEMPEÑO

QSI ISO 9001 CERTIFIED COMPANY

FECHA: _____

INSTRUCCIONES

El Objetivo de esta evaluación es conocer la actuación del personal bajo su supervisión desde el punto de vista de los resultados logrados y del desempeño esperado, este formulario a su vez permitira evaluar las competencias del personal de Brightstar de Venezuela, obteniendo de esta manera datos necesarios para planificar su desarrollo en la empresa.

Lea con detenimiento cada una de las partes de este formato, en el cual contiene la siguiente información:

1. Revise los datos e información del empleado a evaluar, y en caso de duda comuníquese con el Departamento de Recursos Humanos.

2. Analize los grados y puntajes de evaluación ya que los mismos serán de gran importancia en la calificación que recibira el empleado evaluado. Se deben calificar solo las competencias indicadas en el perfil de competencias del cargo que se este evaluando.

3. **La Evaluación de Competencias** se dede realizar por Grupos de Competencias los cuales tienen comportamientos asociados (indicadores) a los cuales se debe asignar una **Frecuencia de Comportamiento** según el desempeño del trabajador evaluado (3, 2 ó 1). Es importante evaluar solo las competencias que estan definidas en el perfil de Competencias del Cargo evaluado. Las competencias que no apliquen al cargo se deden identificar con el Nro 1 en el campo **No Aplica**.

4. **Los resultados de la evaluación** de competencias serán reflejados tomando en cuenta el puntaje asignado a cada Indicador tomando en cuenta su opinión como supervisor. (Este paso es automático cuando se realice la calificación adecuada de los indicadores a evaluar según el perfil del cargo). Es importante que los indicadores de competencias que no apliquen al cargo esten identificados con el Nro. 1 para que el resultado de la evaluación sea exacto.

5. **Reporte de incidencias:** En esta parte el evaluador deberá documentar por escrito aquellas situaciones positivas o negativas que han impactado el desempeño. De igual manera se fijará fecha para realizar la Entrevista de Evaluación con el trabajador evaluado y se informará a el trabajador.

6. **Comentarios del empleado evaluado:** En la oportunidad que sea pautada la entrevista de evaluación, el trabajador evaluado (Una vez que lee su evaluación de desempeño), podra dar su opinión por escrito sobre la misma.

7. **Entrenamiento necesario:** Es esta parte el evaluador dara sus recomendaciones para reforsar aspectos señalados en la evaluación, sugiriendo adiestramientos necesarios que permitan reforzar las competencias que resultarón con puntaje bajo y que requieren ser mejoradas. Tambien se pueden señalar adiestramientos necesarios para actualización de tipo laboral.

8. **Firmas:** Se deben registrar los nombres de: Evaluado, Evaluador y Supervisor del Evaluador, así como las firmas y fechas en que se registran dichas firmas.

1.- DATOS DEL EMPLEADO A EVALUAR

APELLIDOS:		NOMBRES:	CEDULA DE IDENTIDAD:
FECHA DE INGRESO:	TIEMPO EN EL CARGO:	CARGO:	DEPARTAMENTO:
SUPERVISOR INMEDIATO:		CARGO DEL SUPERVISOR INMEDIATO:	
SUPERVISOR DEL EVALUADOR		FECHA DE LA ULTIMA EVALUACIÓN:	PERIODO A EVALUAR:

2.-GRADOS Y FACTORES DE EVALUACION

	Grados a Utilizar	Puntaje	Descripción
(A)	**Alto** (Desempeño Excepcional)	3	El Trabajador posee y aplica en forma **excepcional** el factor evaluado y supera en alto grado los requisitos del cargo en este aspecto. El trabajador evidencia el comportamiento siempre en todas las circunstancias donde le genera resultados. La competencia está plenamente desarrollada.
(M)	**Medio** (Desempeño dentro de lo esperado)	2	El trabajador posee y aplica en forma **correcta** el factor evaluado y cumple en forma consistente los requisitos del cargo en este aspecto. El trabajador demuestra el comportamiento algunas veces en circunstancias donde le genera resultados . Es conveniente emprender acciones para reforzar el desarrollo de la competencia.
(B)	**Bajo** (Desempeño muy por debajo de lo esperado)	1	El trabajador **no posee ni aplica** en forma correcta el factor evaluado y no cumple los requisitos del cargo en este aspecto. El trabajador evidencia el comportamiento en escasas ocasiones o nunca. Es necesario desarrollar la competencia.

3.-EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS DEL CARGO

GRUPO DE COMPETENCIA	N°	COMPETENCIA	INDICADOR	FRECUENCIA DEL COMPORTAMIENTO A= 3 M= 2 B= 1	FRECUENCIA DE LA COMPETENCIA	NO APLICA N/A= 1
COMPETENCIAS COGNITIVAS	1	**Pensamiento analítico**	Descompone tareas complejas en partes manejables, analizando relaciones, causas y efectos de una acción.		0	
	2	**Pensamiento conceptual**	Establece relaciones entre actividades que le permitan planificar efectivamente.		0	
	3	**Conocimientos técnicos**	Tiene los conocimientos técnicos necesarios sobre como hacer su trabajo y los aplica		0	
	4	**Capacidad numérica**	Muestra facilidad e interés para estudiar manipular e interpretar datos numéricos.		0	
	5	**Manejo del computador bajo ambiente Windows**	Es capaz de utilizar el computador como una herramienta necesaria para la realización de su trabajo haciendo uso de diferentes programas.		0	
COMPETENCIAS DE LOGRO Y ACCIÓN	6	**Motivación por el logro**	Es capaz de actuar con independencia, planteándose metas retadoras y tomando decisiones con seguridad.		0	
			Es capaz de sacrificar su tiempo por completar tareas que el mismo se pone.			
			Muestra interés por querer mejorar, comparándose con otros y preocupándose cuando se pierden oportunidades			
	7	**Preocupación por el orden y la calidad**	La persona es organizada, precisa y detallista en la realización de sus actividades y está orientada a alcanzar cada vez mayores niveles de excelencia.		0	
	8	**Creatividad e innovación**	Es capaz de idear cosas nuevas que otros no están haciendo.		0	
			Suele utilizar recursos novedosos ajustados a las situaciones específicas			
	9	**Auto-motivación**	Hace su trabajo con pasión por hacerlo bien e incluso logra contagiar de esa pasión a los que lo rodean.		0	
			Suele ir mas allá para completar los retos, perseverando e involucrando a otros en esfuerzos extras			
	10	**Capacidad para aprender**	Planifica su desarrollo, buscando retroalimentación y creando oportunidades para practicar y mejorar.		0	
			Es metódico en la búsqueda de información, profundizando y manteniéndose siempre al día.			
			Consulta a los demás y revisa fuentes para buscar información valiosa			
	11	**Planificación del tiempo**	Sigue objetivos claros, priorizando y manteniendo su rumbo, pese a distracciones.		0	
COMPETENCIAS DE AYUDA Y SERVICIO	12	**Relaciones interpersonales**	Es capaz de desarrollar redes de contactos con personas que puedan ayudar a cumplir metas.		0	
			Entabla relaciones profundas con otros y promueve acciones de mutuo beneficio.			
	13	**Sensibilidad interpersonal**	Responde preguntas que otros tengan, atiende quejas y mantiene a los demás informados de sus actividades.		0	
			Es capaz de comprender la posición de un interlocutor analizando sus estrategias de negociación.			
			Es capaz de entender las razones por las que otros actúan de la forma como lo hacen			
	14	**Orientación al servicio y al cliente**	Su trabajo se orienta a las verdaderas necesidades de los demás.		0	
	15	**Comunicación efectiva**	Es una persona que escucha con atención, captando claramente lo que otros quieren decir		0	
	16	**Espíritu comercial**	Tiene un agudo olfato para los negocios, sopesando riesgos y detectando las mejores oportunidades.		0	

GRUPO DE COMPETENCIA	N°	COMPETENCIA	INDICADOR	FRECUENCIA DEL COMPORTAMIENTO A= 3 M= 2 B= 1	FRECUENCIA DE LA COMPETENCIA	NO APLICA N/A= 1
COMPETENCIAS DE INFLUENCIA	17	**Construcción de lazos**	La persona se preocupa por establecer y mantener buenas relaciones con los miembros de la empresa.		0	
	18	**Impacto e influencia**	Es capaz de influir en otros para que hagan lo que él necesita, teniéndoles de su lado y consiguiendo su apoyo.		0	
			Logra que otros muestren las conductas adecuadas hacia sus necesidades de trabajo.			
			Maneja estrategias y usa redes complejas de relaciones para alinear a las personas en torno a sus ideas.			
	19	**Conocimiento organizativo**	Promueve un clima de cooperación como una herramienta de competitividad, creando símbolos de identidad y defendiendo a sus compañeros de grupo.		0	
	20	**Construcción de relaciones**	Mantiene buenas relaciones con el entorno, teniendo presente el impacto de su organización con la comunidad		0	
COMPETENCIAS GERENCIALES	21	**Desarrollo de personas**	Tiene la intención de promover el desarrollo de las personas de su entorno laboral, colabora con ellas para tal fin y emprende acciones pensadas para ello.		0	
	22	**Dirección de personas.**	Da instrucciones precisas, dejando explícitas las necesidades y exigencias de una situación.		0	
			Es capaz de manejar eficientemente una reunión de trabajo, estableciendo objetivos y una agenda acorde con los intereses y necesidades del grupo.			
	23	**Trabajo en equipo y cooperación**	Participa con gusto en las actividades grupales, mostrando aprecio por compañeros, compartiendo información y apoyándose en otros.		0	
	24	**Delegación**	Es Capaz encomendar funciones a sus subordinados con base en el conocimiento de su idoneidad para llevarlas a buen término.		0	
	25	**Liderazgo**	Logra que sus subalternos y las personas que lo rodean sean responsables, asuman riesgos y posiciones de liderazgo.		0	
			Transmite credibilidad que lo transforma en un modelo de actuación para otros con un carisma esperanzador que logra compromisos profundos en su gente.			
	26	**Planificación y estrategia**	Puede usar tácticas como retrasar decisiones u ocultar emociones según convenga para negociar adecuadamente.		0	
			Es capaz de formular estrategias coherentes para enfrentar retos, comprendiendo el impacto en su negocio.			
	27	**Visión de futuro**	Se anticipa con suficiente tiempo a las situaciones actuando antes de que se conviertan en problemas		0	
			Es capaz de comprender cómo el entorno que lo rodea impacta e su trabajo.			
	28	**Catalizador del cambio**	Es capaz de innovar produciendo cambios profundos, que le dan la vanguardia a su organización.		0	
	29	**Adaptación al cambio**	Acepta con motivación situaciones nuevas asumiéndolas como un reto y ajustándose a ellas.		0	
	30	**Flexibilidad**	Está abierto a ideas distintas, sin cerrarse ante nuevas oportunidades		0	
			Tolera la incertidumbre siendo capaz de cambiar su estrategia o plan, para adaptarse mejor a su entorno.			
	31	**Capacidad para identificar y resolver problemas**	Desmonta un conflicto por medio de un proceso de resolución efectiva de problemas.		0	
	32	**Facilidad para la toma de decisiones**	Es capaz de identificar ventajas y desventajas en un conjunto de opciones a fin de seleccionar la alternativa que se considere más adecuada		0	
	33	**Capacidad crítica**	Es una persona capaz de reflexionar detenidamente sobre una situación determinada evaluando información con el fin de fijar posición al respecto.		0	

GRUPO DE COMPETENCIA	N°	COMPETENCIA	INDICADOR	FRECUENCIA DEL COMPORTAMIENTO	FRECUENCIA DE LA COMPETENCIA	NO APLICA
				A= 3 M= 2 B= 1		N/A= 1
COMPETENCIAS DE EFICACIA PERSONAL	34	Autocontrol	Ante una situación complicada se contiene y evita dejarse llevar.		0	
	35	Confianza en si mismo	Es una persona que confía en sus propias capacidades		0	
			Está conciente de que algunas cosas las hace mejor que otras y sabe sacarle provecho a ello.			
	36	Capacidad de enfrentar los fracasos	Es capaz de asumir y explicar los fracasos y/o problemas con integridad		0	
	37	Compromiso con la organización	Es una persona que se identifica con la organización a la cual pertenece.		0	
			Es una persona profundamente comprometida con su organización logrando que otros también se comprometan.			
			Es considerado un experto, capaz de aplicar sus conocimientos para dar ventajas competitivas en el negocio.			
	38	Manejo de conflicto	Identifica y puntualiza los principales elementos de un conflicto potencial.		0	
	39	Entusiasmo.	Es una persona que parece gustarle lo que hace por lo que trabaja con ahínco.		0	
	40	Positivismo y optimismo.	La persona es capaz de encontrar los aspectos favorables de las situaciones relacionadas con su trabajo.		0	
			Enfrenta las situaciones desde una perspectiva real haciendo uso de los aspectos positivos de la misma.			
	41	Persistencia.	Es una personas tenaz no se rinde fácilmente y lucha por la consecución de sus objetivos.		0	
	42	Capacidad para trabajar bajo presión	Ante una situación exigente logra responder de forma calmada, logrando incluso que otros actúen mejor.		0	
	43	Proactivo.	La persona ofrece respuestas acertadas a las situaciones que se le presentan.		0	
			Es capaz de dar valor agregado porque se planifica para el porvenir.			
			Es decidido y confía en si mismo			

4. RESULTADOS DE LA EVALUACION

SUB-TOTAL COMPETENCIAS EVALUADAS	0
COMPETENCIAS NO EVALUADAS (N/A)	0
TOTAL COMPETENCIAS EVALUADAS	43
RESULTADO GENERAL COMPETENCIAS EVALUADAS	**0**

5. REPORTE DE INCIDENCIAS (COMENTARIOS GENERALES DEL EVALUADOR SOBRE LA EVALUACION)

Esta sección tiene como objetivo documentar formalmente aquellas situaciones positivas o negativas que han impactado el desempeño

FECHA DE EVALUACIÓN: _____

6. COMENTARIOS DEL EMPLEADO EVALUADO

7. ENTRENAMIENTO NECESARIO:

En esta sección el evaluador debera dar tres (3) recomendaciones para reforzar aspectos señalados en la evaluación del desempeño:

NECESIDAD A CUBRIR	TIPO DE ENTRENAMIENTO	TIEMPO DE DURACION O INICIO
1,-		
2,-		
3,-		

OBSERVACIONES: _____

8. FIRMAS

Nombre del Evaluado: 0 0

Firma: _____

Fecha: / /

Nombre del Evaluador : 0

Firma: _____

Fecha: / /

SUPERVISOR DEL EVALUADOR

Nombre: 0

Firma: _____

Fecha: / /

Brightstar de Venezuela, C.A.	CODIGO: BSV-FN-FT-071 REVISIÓN: 00 **FECHA: 01/10/2004**	QSI ISO 9001 CERTIFIED COMPANY
	DETECCION DE NECESIDADES DE ADIESTRAMIENTO	

DATOS PERSONALES

APELLIDOS Y NOMBRES:	
DEPARTAMENTO:	**CARGO:**

Señale las necesidades de adiestramiento que a su juicio requiere cubrir el empleado para cumplir los objetivos de su cargo, siendo la primera la más importante. Así mismo, indique si se trata de una necesidad individual o del grupo de trabajo.

IND	GRUPAL	NECESIDAD A CUBRIR	TIPO DE ENTRENAMIENTO ACORDADO CON RRHH
		1.-	1.-
		2.-	2.-
		3.-	3.-

ASPECTOS DE CARÁCTER ORGANIZACIONAL:

FECHA APROXIMADA PARA DISFRUTE DE VACACIONES:

Desde ___ / ___ / ___, Hasta ___ / ___ / ___

MESES EN LOS QUE NO PODRÁ PARTICIPAR EN ADIESTRAMIENTO POR MOTIVOS ORGANIZACIONALES:

SUPERVISOR INMEDIATO	RECIBIDO DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
Firma	Lugar y Fecha

Final Calle Vargas, Edificio Centro Berimer, Torre Este,
Piso 3, Of. 2-A. Boleíta Norte, Caracas, Venezuela
Master: (58-212) 235.99.33, Fax: (58-212) 239.89.33
Apartado postal 70882, Los Ruices, Zona Postal 1071, A. Caracas
http://www.brightstarcorp.com - e-mail: bstar.vzla@brightstarcorp.com

C.I: V- 10.432.616

Brightstar de Venezuela, C.A

Caracas, 15 de abril de 2007

Señores
UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
UCAB MONTALBÁN. Departamento de Ciencias Pedagógicas
Presente.-

Atención Lic. Aída Noda

Yo **Auristela Velásquez** titular de la **CI V-10.432.616** en mi calidad de Jefe de Recursos Humano de Brightstar de Venezuela C.A me dirijo a ustedes a objeto de presentarles los resultados de la evaluación de **Estefanía Gherghi**, titular de la **CI E- 82201545** quien se desempeño como pasante en el Departamento de Recursos Humanos durante el período comprendido desde el 15 de Enero hasta 15 de Abril.

En el anexo, se presentan los resultados de la evaluación cualitativa de las distintas competencias, basados en una puntuación del 1 al 3, donde 3 corresponde a un puntaje alto o desempeño excepcional, el 2 corresponde a un puntaje medio o desempeño dentro de los esperado y el 1 equivale a un puntaje bajo o desempeño muy por debajo de lo esperado.

Los resultados de la evaluación cuantitativa están basados en la apreciación del informe realizado por la pasante, que tenia como objetivo general, Diseñar un plan de Formación Profesional para los empleados de Brightstar de Venezuela C.A., basado en el Diagnostico de Necesidades de Adiestramiento de los Empleados. El mismo ha sido de mucho aporte para la empresa y consideramos que tiene una ponderación de **19** puntos.

Sin más a que hacer referencia se despide.

Atentamente.-

Auristela

Auristela Velásquez.

Brightstar de Venezuela, C.A.

EVALUACION DEL DESEMPEÑO

QSI ISO 9001 CERTIFIED COMPANY

FECHA: 15 de Abril de 2007

INSTRUCCIONES

El Objetivo de esta evaluación es conocer la actuación del personal bajo su supervisión desde el punto de vista de los resultados logrados y del desempeño esperado, este formulario a su vez permitira evaluar las competencias del personal de Brightstar de Venezuela, obteniendo de esta manera datos necesarios para planificar su desarrollo en la empresa.

Lea con detenimiento cada una de las partes de este formato, en el cual contiene la siguiente información:

1. Revise los datos e información del empleado a evaluar, y en caso de duda comuníquese con el Departamento de Recursos Humanos.

2. Analize los grados y puntajes de evaluación ya que los mismos serán de gran importancia en la calificación que recibira el empleado evaluado. Se deben calificar solo las competencias indicadas en el perfil de competencias del cargo que se este evaluando.

3. **La Evaluación de Competencias** se dede realizar por Grupos de Competencias los cuales tienen comportamientos asociados (indicadores) a los cuales se debe asignar una **Frecuencia de Comportamiento** según el desempeño del trabajador evaluado (3, 2 ó 1). Es importante evaluar solo las competencias que estan definidas en el perfil de Competencias del Cargo evaluado. Las competencias que no apliquen al cargo se deden identificar con el Nro 1 en el campo **No Aplica**.

4. **Los resultados de la evaluación** de competencias serán reflejados tomando en cuenta el puntaje asignado a cada Indicador tomando en cuenta su opinión como supervisor. (Este paso es automático cuando se realice la calificación adecuada de los indicadores a evaluar según el perfil del cargo). Es importante que los indicadores de competencias que no apliquen al cargo esten identificados con el Nro. 1 para que el resultado de la evaluación sea exacto.

5. **Reporte de incidencias:** En esta parte el evaluador deberá documentar por escrito aquellas situaciones positivas o negativas que han impactado el desempeño. De igual manera se fijará fecha para realizar la Entrevista de Evaluación con el trabajador evaluado y se informará a el trabajador.

6. **Comentarios del empleado evaluado:** En la oportunidad que sea pautada la entrevista de evaluación, el trabajador evaluado (Una vez que lee su evaluación de desempeño), podra dar su opinión por escrito sobre la misma.

7. **Entrenamiento necesario:** Es esta parte el evaluador dara sus recomendaciones para reforsar aspectos señalados en la evaluación, sugiriendo adiestramientos necesarios que permitan reforzar las competencias que resultarón con puntaje bajo y que requieren ser mejoradas. Tambien se pueden señalar adiestramientos necesarios para actualización de tipo laboral.

8. **Firmas:** Se deben registrar los nombres de: Evaluado, Evaluador y Supervisor del Evaluador, así como las firmas y fechas en que se registran dichas firmas.

1.- DATOS DEL EMPLEADO A EVALUAR

APELLIDOS:	NOMBRES:	CEDULA DE IDENTIDAD:
Gherghi Panno	Estefania Maria	82241545

FECHA DE INGRESO:	TIEMPO EN EL CARGO:	CARGO:	DEPARTAMENTO:
15/01/07	3 Meses	Pasante en el área de Recursos Humanos	Recursos Humanos

SUPERVISOR INMEDIATO:	CARGO DEL SUPERVISOR INMEDIATO:
Auristela Velasquez	Jefe de Recursos Humanos

SUPERVISOR DEL EVALUADOR	FECHA DE LA ULTIMA EVALUACIÓN:	PERIODO A EVALUAR:
Ricardo De Sousa	15/04/07	Trimestre 1, 2007

2.-GRADOS Y FACTORES DE EVALUACION

	Grados a Utilizar	Puntaje	Descripción
(A)	**Alto** (Desempeño Excepcional)	3	El Trabajador posee y aplica en forma **excepcional** el factor evaluado y supera en alto grado los requisitos del cargo en este aspecto. El trabajador evidencia el comportamiento siempre en todas las circunstancias donde le genera resultados. La competencia está plenamente desarrollada.
(M)	**Medio** (Desempeño dentro de lo esperado)	2	El trabajador posee y aplica en forma **correcta** el factor evaluado y cumple en forma consistente los requisitos del cargo en este aspecto. El trabajador demuestra el comportamiento algunas veces en circunstancias donde le genera resultados . Es conveniente emprender acciones para reforzar el desarrollo de la competencia.
(B)	**Bajo** (Desempeño muy por debajo de lo esperado)	1	El trabajador **no posee ni aplica** en forma correcta el factor evaluado y no cumple los requisitos del cargo en este aspecto. El trabajador evidencia el comportamiento en escasas ocasiones o nunca. Es necesario desarrollar la competencia.

3.-EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS DEL CARGO

GRUPO DE COMPETENCIA	N°	COMPETENCIA	INDICADOR	FRECUENCIA DEL COMPORTAMIENTO A= 3 M= 2 B= 1	FRECUENCIA DE LA COMPETENCIA	NO APLICA N/A= 1
COMPETENCIAS COGNITIVAS	1	**Pensamiento analítico**	Descompone tareas complejas en partes manejables, analizando relaciones, causas y efectos de una acción.	3	3	
	2	**Pensamiento conceptual**	Establece relaciones entre actividades que le permitan planificar efectivamente.	3	3	
	3	**Conocimientos técnicos**	Tiene los conocimientos técnicos necesarios sobre como hacer su trabajo y los aplica	3	3	
	4	**Capacidad numérica**	Muestra facilidad e interés para estudiar manipular e interpretar datos numéricos.	2	2	
	5	**Manejo del computador bajo ambiente Windows**	Es capaz de utilizar el computador como una herramienta necesaria para la realización de su trabajo haciendo uso de diferentes programas.	3	3	
COMPETENCIAS DE LOGRO Y ACCIÓN	6	**Motivación por el logro**	Es capaz de actuar con independencia, planteándose metas retadoras y tomando decisiones con seguridad.	3	3	
			Es capaz de sacrificar su tiempo por completar tareas que el mismo se pone.	2		
			Muestra interés por querer mejorar, comparándose con otros y preocupándose cuando se pierden oportunidades	3		
	7	**Preocupación por el orden y la calidad**	La persona es organizada, precisa y detallista en la realización de sus actividades y está orientada a alcanzar cada vez mayores niveles de excelencia.	2	2	
	8	**Creatividad e innovación**	Es capaz de idear cosas nuevas que otros no están haciendo.	3	3	
			Suele utilizar recursos novedosos ajustados a las situaciones especificas	2		
	9	**Auto-motivación**	Hace su trabajo con pasión por hacerlo bien e incluso logra contagiar de esa pasión a los que lo rodean.	3	3	
			Suele ir mas allá para completar los retos, perseverando e involucrando a otros en esfuerzos extras	2		
	10	**Capacidad para aprender**	Planifica su desarrollo, buscando retroalimentación y creando oportunidades para practicar y mejorar.	3	3	
			Es metódico en la búsqueda de información, profundizando y manteniéndose siempre al día.	2		
			Consulta a los demás y revisa fuentes para buscar información valiosa	3		
	11	**Planificación del tiempo**	Sigue objetivos claros, priorizando y manteniendo su rumbo, pese a distracciones.	2	2	
COMPETENCIAS DE AYUDA Y SERVICIO	12	**Relaciones interpersonales**	Es capaz de desarrollar redes de contactos con personas que puedan ayudar a cumplir metas.	3	3	
			Entabla relaciones profundas con otros y promueve acciones de mutuo beneficio.	2		
	13	**Sensibilidad interpersonal**	Responde preguntas que otros tengan, atiende quejas y mantiene a los demás informados de sus actividades.	2	2	
			Es capaz de comprender la posición de un interlocutor analizando sus estrategias de negociación.	2		
			Es capaz de entender las razones por las que otros actúan de la forma como lo hacen	3		
	14	**Orientación al servicio y al cliente**	Su trabajo se orienta a las verdaderas necesidades de los demás.	3	3	
	15	**Comunicación efectiva**	Es una persona que escucha con atención, captando claramente lo que otros quieren decir	3	3	
	16	**Espíritu comercial**	Tiene un agudo olfato para los negocios, sopesando riesgos y detectando las mejores oportunidades.	3	3	

GRUPO DE COMPETENCIA	N°	COMPETENCIA	INDICADOR	FRECUENCIA DEL COMPORTAMIENTO A= 3 M= 2 B= 1	FRECUENCIA DE LA COMPETENCIA	NO APLICA N/A= 1
COMPETENCIAS DE INFLUENCIA	17	Construcción de lazos	La persona se preocupa por establecer y mantener buenas relaciones con los miembros de la empresa.	2	2	
	18	Impacto e influencia	Es capaz de influir en otros para que hagan lo que él necesita, teniéndoles de su lado y consiguiendo su apoyo.	3	2	
			Logra que otros muestren las conductas adecuadas hacia sus necesidades de trabajo.	2		
			Maneja estrategias y usa redes complejas de relaciones para alinear a las personas en torno a sus ideas.	2		
	19	Conocimiento organizativo	Promueve un clima de cooperación como una herramienta de competitividad, creando símbolos de identidad y defendiendo a sus compañeros de grupo.	2	2	
	20	Construcción de relaciones	Mantiene buenas relaciones con el entorno, teniendo presente el impacto de su organización con la comunidad	3	3	
COMPETENCIAS GERENCIALES	21	Desarrollo de personas	Tiene la intención de promover el desarrollo de las personas de su entorno laboral, colabora con ellas para tal fin y emprende acciones pensadas para ello.	2	2	
	22	Dirección de personas.	Da instrucciones precisas, dejando explícitas las necesidades y exigencias de una situación.		0	1
			Es capaz de manejar eficientemente una reunión de trabajo, estableciendo objetivos y una agenda acorde con los intereses y necesidades del grupo.			
	23	Trabajo en equipo y cooperación	Participa con gusto en las actividades grupales, mostrando aprecio por compañeros, compartiendo información y apoyándose en otros.	3	3	
	24	Delegación	Es Capaz encomendar funciones a sus subordinados con base en el conocimiento de su idoneidad para llevarlas a buen término.		0	1
	25	Liderazgo	Logra que sus subalternos y las personas que lo rodean sean responsables, asuman riesgos y posiciones de liderazgo.	2	3	
			Transmite credibilidad que lo transforma en un modelo de actuación para otros con un carisma esperanzador que logra compromisos profundos en su gente.	3		
	26	Planificación y estrategia	Puede usar tácticas como retrasar decisiones u ocultar emociones según convenga para negociar adecuadamente.		0	1
			Es capaz de formular estrategias coherentes para enfrentar retos, comprendiendo el impacto en su negocio.			
	27	Visión de futuro	Se anticipa con suficiente tiempo a las situaciones actuando antes de que se conviertan en problemas	2	3	
			Es capaz de comprender cómo el entorno que lo rodea impacta e su trabajo.	3		
	28	Catalizador del cambio	Es capaz de innovar produciendo cambios profundos, que le dan la vanguardia a su organización.	2	2	
	29	Adaptación al cambio	Acepta con motivación situaciones nuevas asumiéndolas como un reto y ajustándose a ellas.	2	2	
	30	Flexibilidad	Está abierto a ideas distintas, sin cerrarse ante nuevas oportunidades	2	2	
			Tolera la incertidumbre siendo capaz de cambiar su estrategia o plan, para adaptarse mejor a su entorno.	2		
	31	Capacidad para identificar y resolver problemas	Desmonta un conflicto por medio de un proceso de resolución efectiva de problemas.	3	3	
	32	Facilidad para la toma de decisiones	Es capaz de identificar ventajas y desventajas en un conjunto de opciones a fin de seleccionar la alternativa que se considere más adecuada	2	2	
	33	Capacidad crítica	Es una persona capaz de reflexionar detenidamente sobre una situación determinada evaluando información con el fin de fijar posición al respecto.	3	3	

GRUPO DE COMPETENCIA	N°	COMPETENCIA	INDICADOR	FRECUENCIA DEL COMPORTAMIENTO A= 3 M= 2 B= 1	FRECUENCIA DE LA COMPETENCIA	NO APLICA N/A= 1
COMPETENCIAS DE EFICACIA PERSONAL	34	**Autocontrol**	Ante una situación complicada se contiene y evita dejarse llevar.	2	2	
	35	**Confianza en si mismo**	Es una persona que confía en sus propias capacidades	3	3	
			Está conciente de que algunas cosas las hace mejor que otras y sabe sacarle provecho a ello.	2		
	36	**Capacidad de enfrentar los fracasos**	Es capaz de asumir y explicar los fracasos y/o problemas con integridad	2	2	
	37	**Compromiso con la organización**	Es una persona que se identifica con la organización a la cual pertenece.	3	2	
			Es una persona profundamente comprometida con su organización logrando que otros también se comprometan.	2		
			Es considerado un experto, capaz de aplicar sus conocimientos para dar ventajas competitivas en el negocio.	2		
	38	**Manejo de conflicto**	Identifica y puntualiza los principales elementos de un conflicto potencial.	2	2	
	39	**Entusiasmo.**	Es una persona que parece gustarle lo que hace por lo que trabaja con ahínco.	3	3	
	40	**Positivismo y optimismo.**	La persona es capaz de encontrar los aspectos favorables de las situaciones relacionadas con su trabajo.	3	3	
			Enfrenta las situaciones desde una perspectiva real haciendo uso de los aspectos positivos de la misma.	3		
	41	**Persistencia.**	Es una personas tenaz no se rinde fácilmente y lucha por la consecución de sus objetivos.	3	3	
	42	**Capacidad para trabajar bajo presión**	Ante una situación exigente logra responder de forma calmada, logrando incluso que otros actúen mejor.	3	3	
	43	**Proactivo.**	La persona ofrece respuestas acertadas a las situaciones que se le presentan.	3	3	
			Es capaz de dar valor agregado porque se planifica para el porvenir.	3		
			Es decidido y confía en si mismo	3		

RESULTADOS DE LA EVALUACION

SUB-TOTAL COMPETENCIAS EVALUADAS	101
COMPETENCIAS NO EVALUADAS (N/A)	3
TOTAL COMPETENCIAS EVALUADAS	40
RESULTADO GENERAL COMPETENCIAS EVALUADAS	3

5. REPORTE DE INCIDENCIAS (COMENTARIOS GENERALES DEL EVALUADOR SOBRE LA EVALUACION)

Esta sección tiene como objetivo documentar formalmente aquellas situaciones positivas o negativas que han impactado el desempeño

Durante el período de la Pasantía, Estefanía Gherghi demostro ser una persona con muy buena capacidad analítica. Tiene muy buena capacidad de asociación de variables y sus conocimientos ntécnicos son bastante profesionales.

Estefania es una persona muy proactiva que tiene facilidad para aprender y llevar a cabo todas las actividades que se le planteen. Además tiene mucha facilidad para interrelacionarse con las personas con las que trabaja

Debe mejorar ciertos aspectos de organización y manejo del tiempo.

FECHA DE EVALUACIÓN: _____

6. COMENTARIOS DEL EMPLEADO EVALUADO

7. ENTRENAMIENTO NECESARIO:

En esta sección el evaluador debera dar tres (3) recomendaciones para reforzar aspectos señalados en la evaluación del desempeño:

NECESIDAD A CUBRIR	TIPO DE ENTRENAMIENTO	TIEMPO DE DURACION O INICIO
1,-		
2,-		
3,-		

OBSERVACIONES: _____

8. FIRMAS

Nombre del Evaluado: Estefania Maria Gherghi Panno

Firma: _____

Fecha: / /

Nombre del Evaluador : Auristela Velasquez

Firma: _____

Fecha: / /

SUPERVISOR DEL EVALUADOR

Nombre: Ricardo De Sousa

Firma: _____

Fecha: / /