



UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK
FACULTAD DE CIENCIAS DEL TRABAJO Y DEL COMPORTAMIENTO
HUMANO

Trabajo de Titulación Maestría en Gestión del Talento Humano titulado:
“DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACION DE DESEMPEÑO PARA UNA
EMPRESA MANUFACTURERA:
CASO DE ESTUDIO MYM CONFECCIONES INDUSTRIALES”

Realizado por:

NATHALY GISSELA ZHUNIO PAEZ

Director del proyecto:

MGS. SANTIAGO OQUENDO

Como requisito para la obtención del título de:

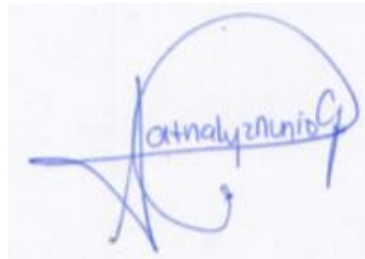
MAGISTER EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

QUITO, AGOSTO 2019

DECLARACIÓN JURAMENTADA

Yo, NATHALY GISSELA ZHUNIO PAEZ, con cédula de identidad 1719812719, declaro bajo juramento que el trabajo aquí desarrollado es de mi autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional, y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración, cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondiente a este trabajo, a la UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y por la normativa institucional vigente.



NATHALY GISSELA ZHUNIO PAEZ

C.C 1719812719

DECLARATORIA

**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK
FACULTAD DE CIENCIAS DEL TRABAJO Y DEL COMPORTAMIENTO
HUMANO**

Trabajo de Titulación Maestría en Gestión del Talento Humano titulado:

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA UNA
EMPRESA MANUFACTURERA: CASO DE ESTUDIO MYM CONFECCIONES
INDUSTRIALES.**

Realizado por:

ZHUNIO PAEZ NATHALY GISSELA

Como requisito para la obtención del título de:

MAGISTER EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Ha sido dirigida por el profesor

SANTIAGO OQUENDO

Quien considera que constituye un trabajo original de su autor



SANTIAGO OQUENDO OLALLA

DIRECTOR

Quito, Agosto 2019

LOS PROFESORES INFORMANTES

Los Profesores Informantes:

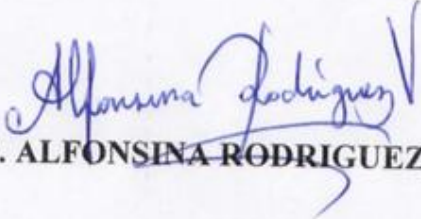
(Msc. David Jaramillo)

(Msc. Alfonsina Rodriguez)

Después de revisar el trabajo presentado,
lo han calificado como apto para su defensa oral ante
el tribunal examinador.



MSC. DAVID JARAMILLO



MSC. ALFONSINA RODRIGUEZ

Quito, Agosto 2019

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.....	viii
ABSTRACT.....	ix
1. CAPITULO UNO	1
1.1. MARCO INTRODUCTORIO.....	1
1.1.1. Tema.....	1
1.1.2. Datos de la Institución.....	1
1.1.3. Objetivo General.....	6
1.1.4. Objetivos específicos.....	6
1.2. MARCO TEÓRICO	7
1.2.1. Importancia de la Evaluación del desempeño.....	7
1.2.2. Objetivos de la evaluación del desempeño.....	8
1.2.3. Introducción a la gestión por competencias.....	10
1.2.3.1. Valores corporativos.....	11
1.2.3.2. Competencias.....	12
1.2.3.3. Estándares de desempeño.....	14
1.2.3.4. Evaluación de desempeño por competencias.....	15
1.2.4. Marco Legal.....	16
2. CAPITULO DOS.....	18
2.1. METODOLOGIA.....	18
2.1.1. Diseño de la investigación.....	18
2.1.2. Método de la investigación.....	19
2.1.2.1. Información estratégica de la empresa.....	19
2.1.3. Técnicas de investigación.....	20
2.1.3.1. Fuentes primarias.....	20
2.1.3.2. Fuente secundarias.....	28
2.2. DESARROLLO	29
2.2.1. Valores corporativos.....	29
2.2.2. Competencias corporativas.....	31
2.2.3. Competencias por niveles jerárquicos.....	34
2.2.4. Funciones por cargo.....	42
2.2.5. Estándares de desempeño por función.....	49
3. CAPITULO TRES.....	59
3.1. PROPUESTA DEL DISEÑO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	59
4. CAPITULO CUATRO	63
4.1. CONCLUSIONES.....	63
4.2. RECOMENDACIONES.....	65
5. BIBLIOGRAFIA.....	66
6. ANEXOS.....	69
6.1. Anexo A: Evaluación de desempeño Nivel 3 Coordinador de Confección	69

INDICE DE TABLAS

TABLA 1: VALORES CORPORATIVOS- RESPETO.....	30
TABLA 2: VALORES CORPORATIVOS- RESPONSABILIDAD.....	30
TABLA 3: COMPETENCIA CORPORATIVA - TRABAJO EN EQUIPO.....	32
TABLA 4: COMPETENCIA CORPORATIVA- ORIENTACION AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO	32
TABLA 5: COMPETENCIA CORPORATIVA- TOLERANCIA A LA PRESIÓN DE TRABAJO	33
TABLA 6: NIVELES DE CARGOS POR JERARQUÍA	36
TABLA 7: COMPETENCIA NIVEL 1- PENSAMIENTO ESTRÁTEGICO.....	37
TABLA 8: COMPETENCIA NIVEL 1- EMPOWERMENT.....	37
TABLA 9: COMPETENCIA NIVEL 2 - ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS CON CALIDAD.....	38
TABLA 10: COMPETENCIA NIVEL 2 - LIDERAZGO.....	39
TABLA 11: COMPETENCIA NIVEL 3 - ALTA ADAPTABILIDAD - FLEXIBILIDAD	39
TABLA 12: COMPETENCIA NIVEL 3 - CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN	40
TABLA 13: COMPETENCIA NIVEL 4 - INICIATIVA.....	41
TABLA 14: COMPETENCIA NIVEL 5 - PRODUCTIVIDAD	42
TABLA 15: FUNCIONES ESENCIALES GERENTE GENERAL	43
TABLA 16: FUNCIONES ESENCIALES GERENTE DE ADMINISTRACIÓN.....	44
TABLA 17: FUNCIONES ESENCIALES GERENTE DE VENTAS	44
TABLA 18: FUNCIONES ESENCIALES GERENTE DE PRODUCCIÓN	44
TABLA 19: FUNCIONES ESENCIALES CONTADOR	45
TABLA 20: FUNCIONES ESENCIALES COMPRADOR	45
TABLA 21: FUNCIONES ESENCIALES VENDEDOR	45
TABLA 22: FUNCIONES ESENCIALES COORDINADOR DE CORTE.....	46
TABLA 23: FUNCIONES ESENCIALES COORDINADOR DE CONFECCIÓN	46
TABLA 24: FUNCIONES ESENCIALES COORDINADOR DE SELLADO	47
TABLA 25: FUNCIONES ESENCIALES ASISTENTE CONTABLE	47
TABLA 26: FUNCIONES ESENCIALES CORTADOR	47
TABLA 27: FUNCIONES ESENCIALES DISEÑADOR.....	48
TABLA 28: FUNCIONES ESENCIALES BORDADOR.....	48
TABLA 29: FUNCIONES ESENCIALES COSTURERAS.....	48
TABLA 30: FUNCIONES ESENCIALES SELLADORES	49
TABLA 31: ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO: GERENTE GENERAL	50
TABLA 32: ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO: GERENTE DE ADMINISTRACIÓN.....	50
TABLA 33: ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO: GERENTE DE VENTAS.....	51
TABLA 34: ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO: GERENTE DE PRODUCCIÓN	51
TABLA 35: ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO: CONTADOR.....	52
TABLA 36: ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO: COMPRADOR	52
TABLA 37: ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO: VENDEDOR	53
TABLA 38: ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO: COORDINADOR DE CORTE	53
TABLA 39: ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO: COORDINADOR DE CONFECCIÓN	54
TABLA 40: ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO: COORDINADOR DE SELLADO	55
TABLA 41: ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO: ASISTENTE CONTABLE.....	55
TABLA 42: ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO: CORTADOR	56
TABLA 43: ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO: DISEÑADOR.....	56
TABLA 44: ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO: BORDADOR.....	57
TABLA 45: ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO: COSTURERAS	57
TABLA 46: ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO: SELLADORES	58

INDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL	4
GRÁFICO 2: DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS	13
GRÁFICO 3: EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS	16
GRÁFICO 4: PARTICIPACIÓN EN EL GRUPO FOCAL	22
GRÁFICO 5: PREGUNTA N 1 ¿CUÁLES SON LOS DOS VALORES MAS REPRESENTATIVOS DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN.....	23
GRÁFICO 6: PREGUNTA N 2 ¿EN SU ÁREA DE TRABAJO CUÁL ES EL VALOR MÁS IMPORTANTE?	24
GRÁFICO 7: PREGUNTA N 3 ¿CREE QUE LOS VALORES INFLUYEN EN EL DESEMPEÑO DE SU TRABAJO?.....	25
GRÁFICO 8: PREGUNTA N 4 ¿CONOCE USTED QUÉ ES UNA COMPETENCIA?.....	26
GRÁFICO 9: PREGUNTA N 5 DENTRO DEL GRUPO DE COMPETENCIAS INDICADAS, ¿CUÁLES SERÍAN LAS TRES MÁS REPRESENTATIVAS PARA LA ORGANIZACIÓN?.....	27
GRÁFICO 10: FOTOGRAFÍA DE FOCUS GROUP	28
GRÁFICO 11: ORGANIGRAMA MYM CONFECCIONES	35
GRÁFICO 12: VALORACIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES	43

RESUMEN

A lo largo del tiempo, la Evaluación de desempeño se ha convertido en una herramienta para el desarrollo personal y profesional de los colaboradores, un instrumento de mejora continua de los resultados de la organización además, permite el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos.

Por lo tanto, se puede decir que es un instrumento que ayuda en la toma de decisiones para las diferentes áreas de la organización, ya que proporciona información importante para la gestión del talento humano.

Sabiendo lo importante de medir el desempeño de los colaboradores mediante el presente trabajo se propone realizar una evaluación a través de competencias, en donde se identificará los valores corporativos, competencias corporativas, competencias por rango jerárquico y la evaluación de estándares de desempeño de acuerdo a las funciones de cada puesto.

Palabras clave: evaluación, desempeño, mejora continua, competencia, valores corporativos, estándares.

ABSTRACT

Over time, Performance Evaluation has become a tool for employees' personal and professional development. This is an instrument for continuous improvement and it allows the appropriate use of human resources.

Therefore, this formal procedure helps to make decisions because it provides information to develop human talent management

It is important to measure the employee performance because maintain increased employee efficiency, hence, this Project puts forward to carry out an evaluation through competencies.

In this project we are be able to establish corporate values, corporate competencies. In order to have a successful method it is important to know competencies by hierarchical structure.

It is important to evaluate performance standards based on the job responsibilities.

Key Words: evaluation, job performance, continuous improvement, competition, corporate values, performance standards.

1. CAPITULO UNO

1.1. MARCO INTRODUCTORIO

1.1.1. Tema

Diseño de un sistema de evaluación de desempeño para una empresa manufacturera: Caso de estudio MYM Confecciones Industriales

1.1.2. Datos de la Institución.

MYM Confecciones establecida en el año 1998, es una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de ropa de trabajo para la protección y seguridad del hombre que desempeña varias funciones en el campo industrial, manufacturero, agrícola y que necesita estar protegida contra cualquier accidente laboral. En su trayectoria dentro del mercado manufacturero ha demostrado ser una empresa sólida que se ha esforzado por mantener su imagen y prestigio dentro de su industria. Cuenta con una planta que está ubicada en la ciudad de Quito, en donde se encuentran las oficinas y desde donde se realizan todas las operaciones comerciales y productivas de la empresa.

Una compañía que tiene presencia a nivel nacional, que se fundamenta en el cuidado del trabajador, y que produce bienes de calidad, será el eje sobre el cual se realizarán los estudios pertinentes para este proyecto.

La empresa trabaja bajo una red de distribución propia, la cual ha llegado a nivel nacional. Han sido varias las formas en la que la empresa ha evolucionado dentro de este mercado, esta evolución se ve reflejada en el tipo de producto que ofrece, dándole valor agregado a su producción, logrando dar mayor comodidad en el uso.

Sin duda la línea principal de la empresa ha sido durante estos 20 años la producción y comercialización de ropa de trabajo; sin embargo, a través de los años ha desarrollado líneas que han ayudado a complementar su portafolio, que van de la mano con la visión de la empresa de “crear una relación de confianza entre el trabajador y su trabajo”.

Son varios los proyectos que tiene la empresa tanto en el sector público como en el privado, lo que ha permitido mantenerse en el mercado durante varios años, de los cuales se pueden citar los siguientes:

- Dotación de prendas operativas para Avianca Ecuador para todas sus bases como son Quito, Guayaquil, Manta, El Coca, Baltra, San Cristóbal, Cuenca.
- Dotación para granjas y centros de distribución para Pronaca.
- Dotación de Ropa contra la llama para Sherwin Williams.

- Dotación de prendas en PVC para empacadoras de la ciudad de Manta como son Galapesca, Conservas Isabel, Seafman.
- Dotación de ropa para el frío para Conservas Isabel en la ciudad de Manta.
- Dotación de prendas operativas para Arca del Ecuador.

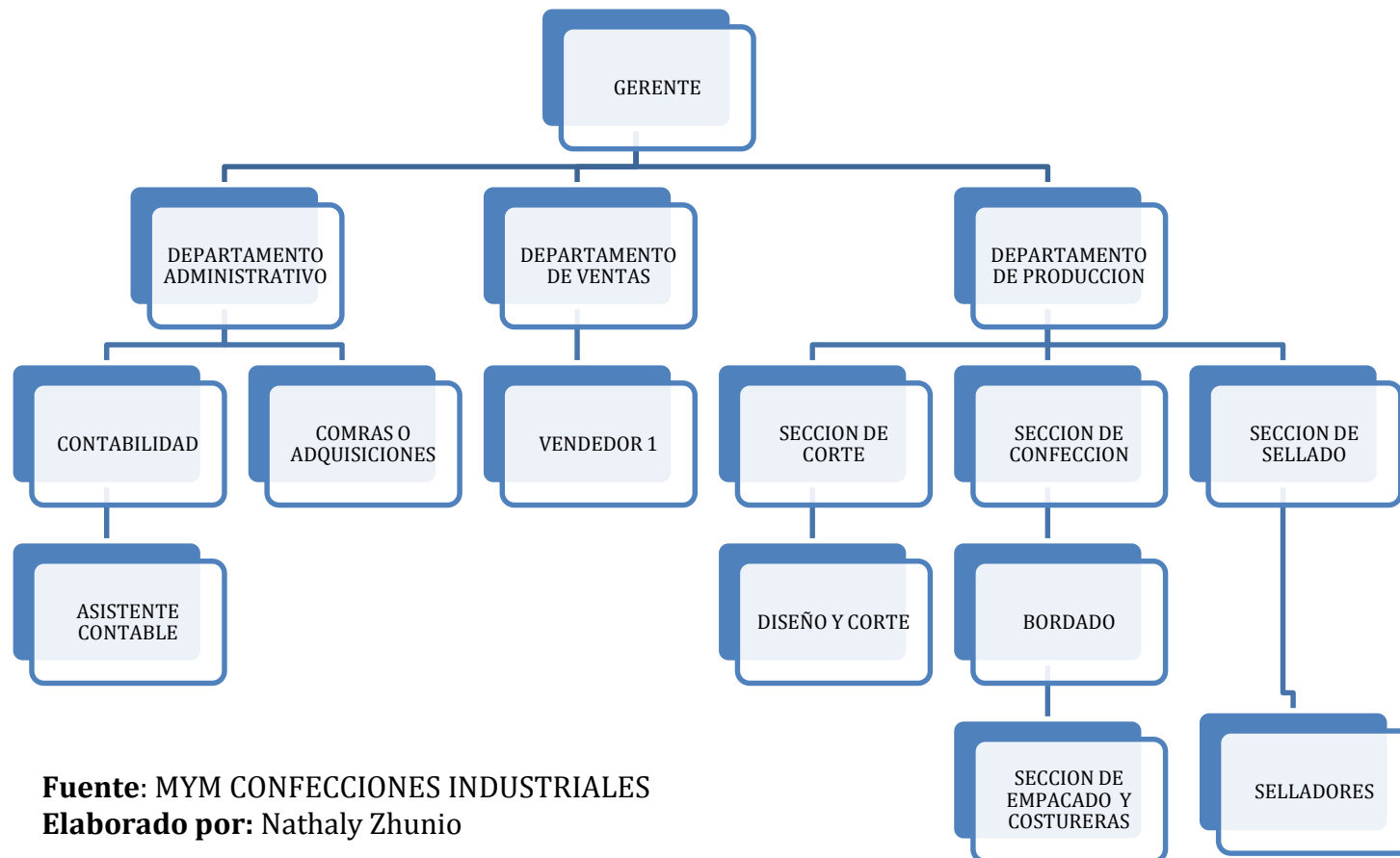
Bajo este contexto y al conocer que es una empresa manufacturera y que la base fundamental para el giro del negocio son los trabajadores es importante medir el desempeño del personal. De esta manera, descubrir en qué medida es productiva y así mejorar su rendimiento en el futuro.

La empresa ha desarrollado evaluaciones informales, que están basadas en el trabajo diario, las mismas que son necesarias pero insuficientes. Al tener una evaluación sistemática, el departamentos administrativo y de producción podrán identificar las personas que cumplen y las que no con lo esperado. Asimismo, con este proceso más controlado se podrá contar con un respaldo confiable para promociones, compensaciones salariales, bonificaciones, entre otras; además permita establecer parámetros de calificación que ayuden en la toma de decisiones para el mejoramiento continuo de la empresa

Es importante mencionar que una organización no puede adoptar cualquier sistema de evaluación de desempeño, este debe ser un modelo que se ajuste a las necesidades de la empresa, ser confiable y valido para aplicar en todas las áreas de la compañía.

Actualmente la empresa está distribuida de la siguiente manera y se presenta su estructura a través del organigrama

GRÁFICO 1: ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



Fuente: MYM CONFECCIONES INDUSTRIALES
Elaborado por: Nathaly Zhunio

La empresa cuenta con el siguiente número de colaboradores

Departamento Administrativo: 3

Departamento de ventas: 1

Departamento de producción

Sección de corte: 2

Sección de confección: 19

Sección de sellado: 5

En total son 30 personas que forman el talento humano de la empresa.

El tipo de evaluación a diseñar es la evaluación de competencias, la cual mide el grado de desarrollo de las competencias de la persona con relación a los requerimientos del cargo, rol o función. Por lo tanto, en el presente trabajo se definirá los valores y competencias de la empresa. Posteriormente, se establecerá las competencias requeridas y los estándares de desempeño de cada cargo.

El diseño estará dirigido al área de producción de la empresa.

1.1.3. Objetivo General

Diseñar un sistema de evaluación de desempeño para la empresa MYM
CONFECCIONES INDUSTRIALES

1.1.4. Objetivos específicos.

- Establecer los valores y competencias corporativas de la empresa.
- Determinar competencias transversales.
- Determinar los estándares de desempeño para cada cargo.
- Establecer el modelo a ser utilizado en el área de producción para medir el desempeño mediante competencias.

1.2. MARCO TEÓRICO

1.2.1. Importancia de la Evaluación del desempeño

“Las prácticas de la evaluación del desempeño no son nuevas. Desde el momento en que una persona emplea a otra, el trabajo de esta última pasa a ser evaluado en términos de costo y beneficio”. (Chiavenato I. , Administración De Recursos Humanos, 2001)

Según Idalberto Chiavenato “la evaluación de desempeño es una apreciación del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona”. (Chiavenato I. , 2000)

Un sistema de evaluación de desempeño es un medio para poder encontrar problemas ya sea con la supervisión, como el empleado se integra dentro de la empresa o el cargo que ocupa.

La evaluación de desempeño a través de los años ha ido tomando fuerza e importancia en las organizaciones, cada talento que forma parte de una organización es parte fundamental para mantenerse en el tiempo y para el crecimiento sostenible, pues son los conocimientos de cada talento la base para el desempeño de las funciones de cada puesto de trabajo. De hecho, hay varios autores que han desarrollado diferentes evaluaciones de desempeño pero su fin siempre será evaluar el potencial de cada colaborador en la función que desempeña.

Hoy en día, la evaluación de desempeño se ha convertido en una herramienta que ayuda a la toma de decisiones, mide las fortalezas y debilidades del grupo de colaboradores que integran la compañía. Adicional, permite estar alineadas con las nuevas generaciones los cuales esperan una retroalimentación de su desempeño que les permita llegar al objetivo que tienen trazado dentro de la organización y por supuesto aportar al crecimiento de la misma.

1.2.2. Objetivos de la evaluación del desempeño

La evaluación de desempeño es un tema que siempre va a despertar diversos puntos de vista, por un lado, van a ser favorable pero por el otro desfavorable. La evaluación de desempeño, no debe estar dada por el juicio del jefe de turno, que determina el desempeño de sus subordinados; por el contrario, debe darse por medio de un análisis del comportamiento y desempeño en conjunto, de esta manera se podrán identificar las causas y llegar a acuerdos futuros.

De hecho, la evaluación, debería tener un lado más humano, y no solo enfocado en obtener datos, más bien lograr que los individuos se sientan motivados, con las evaluaciones ya que podrán obtener puntos de mejora, lo que incrementa la satisfacción laboral y promueve el desarrollo personal.

La evaluación de desempeño según Idalberto Chiavenato, “no es un fin, sino un instrumento, un medio, que permita mejorar resultados de los recursos humanos de una organización y por ello intenta conseguir varios objetivos como son”:

- Adecuación del individuo al cargo.
- Capacitación.
- Promociones.
- Incentivo salarial por buen desempeño.
- Mejoramiento de las relaciones humanas entre superiores y subordinados.
- Auto perfeccionamiento del empleado.
- Información básica para la investigación de recursos humanos.
- Calculo del potencial de desarrollo de los empleados.
- Estímulo a la mayor productividad.
- Conocimiento de los estándares de desempeño de la empresa.
- Retroalimentación de información al individuo evaluado.
- Otras decisiones relacionadas con el personal: transferencias, licencias, entre otras.

(Chiavenato I. , Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano de las Organizaciones, 2011)

En contexto, los objetivos de la evaluación de desempeño, permite medir el potencial humano para asegurar el pleno empleo.

Por otro lado, permite que los recursos humanos sean tratados como una ventaja competitiva, y que la productividad de cada colaborador sea desarrollada de modo indefinido, lo que permite asegurar esta ventaja.

Por último, da oportunidades de crecimiento y medios para la participación de todos los miembros de la organización, en el que se considera los objetivos organizacionales e individuales.

De hecho, los beneficios de una evaluación de desempeño bien planteada, coordinada y desarrollada, proporciona beneficios a corto, mediano y largo plazo. Y al final los beneficiarios son el individuo, el jefe, la organización y la comunidad. La evaluación para que presente estos beneficios no debe estar dada bajo criterios personales sino organizacionales y estratégicos.

1.2.3. Introducción a la gestión por competencias.

Con el paso del tiempo, las empresas crecen y por consecuencia se encuentran con la necesidad de implementar diferentes técnicas de gestión para identificar en qué estado se encuentran y por supuesto hacia donde quieren llegar. Dependiendo del tipo de empresa siempre se van a plantear metas que tengan que ver con la producción, comercialización, entre otros, pero todo esto es posible gracias a las personas que conforman la organización; los recursos humanos son el eje de una organización, ya que son quienes logran los objetivos y estrategias previamente planteadas por la compañía. Al parecer, las organizaciones están preocupadas por estimular las características de sus colaboradores, en función de sus puestos y actividades. Para lograr esto se debe implementar modelos de gestión, que estén orientados al análisis de conductas observables, esto quiere decir a las competencias de cada persona. Lo que la empresa busca es poder crear un equipo sólido de trabajo, en el cual pueda aprovechar los conocimientos de los integrantes, lo que persigue es

poder implementar una gestión por competencias para la mejora de sus procesos y la obtención de resultados.

La finalidad de un proceso de evaluación por competencias es lograr la mejora de las competencias del personal. Esta evaluación no debe estar vinculada a procesos de desarrollo y retroalimentación.

1.2.3.1. Valores corporativos.

Debemos definir que son los valores corporativos según Whetten y estos son los “cimientos sobre los cuales se forman las actitudes y preferencias personales” (Suarez Correa , n.d.)

Por otro lado, encontramos otra definición dada por Cynthia Scott y otros autores que habla sobre “un estándar de principio o calidad de principio considerado inherentemente valedero o deseable” (Scott, Dennis, & Glenn)

Los valores corporativos según Hillier-Fry y Aguilar López “los valores definidos por la compañía marcan el estilo con el que se quiere conseguir la misión y, por tanto, desde nuestro punto de vista, deben ser tenidos en cuenta como elemento crítico para definir la cultura de la organización y, por ende, los comportamientos grupales e individuales esperados de los componentes de la empresa” (Moreno Pérez & Del Cerro Ramón, 209)

Los valores corporativos son elementos propios de cada organización, sobre ellos se basan las actividades de acuerdo a cada tipo de negocio y por ello varían de organización a organización, lo importante es que sobre estos se basa el comportamiento de cada colaborador y el de la organización.

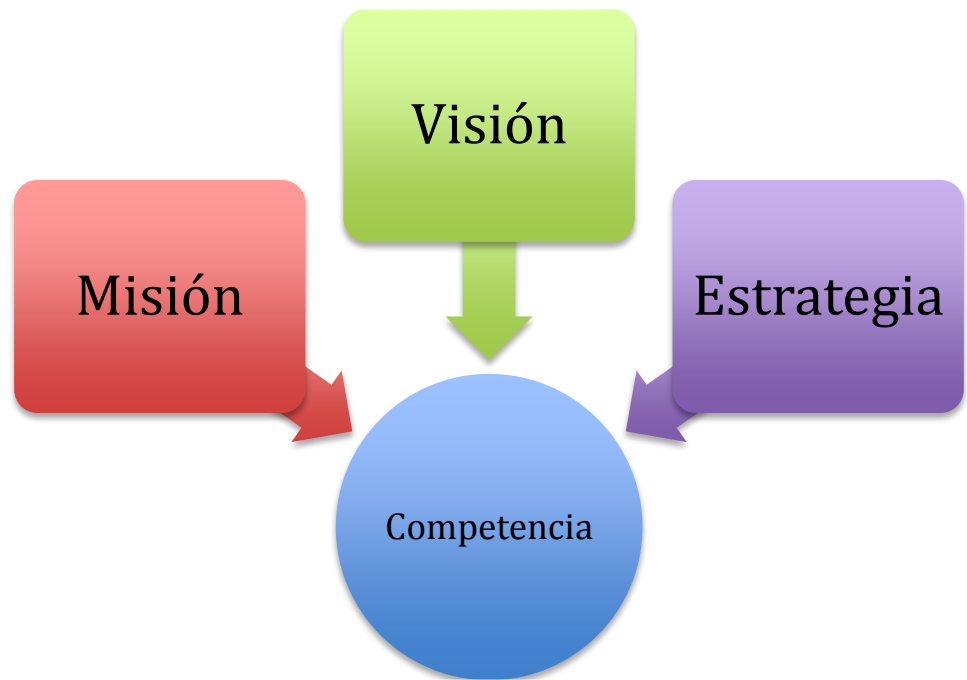
1.2.3.2.Competencias.

Una competencia: es “un conjunto de conocimientos que al ser utilizados mediante habilidades de pensamiento en distintas situaciones, generan diferentes destrezas en la resolución de los problemas de la vida y su transformación, bajo un código de valores previamente aceptados que muestra una actitud concreta frente al desempeño realizado, es una capacidad de hacer algo”. (Laura Frade) (Definiciones de competencia según diferentes autores , 2013)

Según Martha Alles, competencia hace referencia a las “características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo”. (Alles, Dirección estratégica de RR.HH: Gestión por competencias, 2015)

Dentro de una organización para poder definir un modelo de competencias según Martha Alles, se debe partir desde la información estratégica de la organización.

GRÁFICO 2: DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS



Fuente: Alles, Martha (2015) . “Dirección estratégica de RR.HH.: Gestión por competencias”

Elaborado por: Nathaly Zhunio

Por lo tanto, para alcanzar objetivos estratégicos los cuales debe ser claros, coherentes, medibles y alcanzables, es importante que cada integrante de la organización posea características determinantes que les permita guiar a la empresa en una determinada dirección.

Por consiguiente, las competencias definidas en base de la estrategia de cada organización se clasifican en:

Competencias cardinales o corporativas: que son las que deben poseer todos los colaboradores de la organización

Competencias específicas o transversales: esta direccionado para ciertos grupos, ares, o funciones.

Para que un modelo de competencias sea exitoso es importante involucrar a los directivos, esto implica que deben participar activamente en la definición de competencias.

1.2.3.3. Estándares de desempeño

Los estándares son criterios de desempeño, que permiten establecer puntos de referencia respecto de los que se pueda medir el desempeño real o esperado.

Según el autor Harold Koontz, Heinz Weihrich, Mark Cannice “Un estándar puede ser definido como una unidad de medida que sirve como modelo, guía o patrón con base en la cual se efectúa el control”. (Koontz, 2015)

En el caso de estándares de trabajo, tiene que ver con el nivel de desempeño mínimo que debe alcanzar un colaborador para que pueda ser admitido dentro de la organización, y podrá ser de carácter objetivo o subjetivo. Se dice que puede ser subjetivo cuando no sea posible medirlo de manera exacta sino más bien sea sujeto a percepciones del evaluador y será

objetivo cuando se pueda medir mediante algún indicador real o que se pueda verificar.

1.2.3.4. Evaluación de desempeño por competencias

“Las evaluaciones de desempeño siempre deben hacerse en función de cómo se ha definido el puesto. Si la compañía trabaja con el esquema de competencias evaluara en función de las mismas”. (Alles, Desempeño por competencias. Evaluación de 360, 2005)

Según Martha Alles es importante este tipo de evaluación es ya que permite:

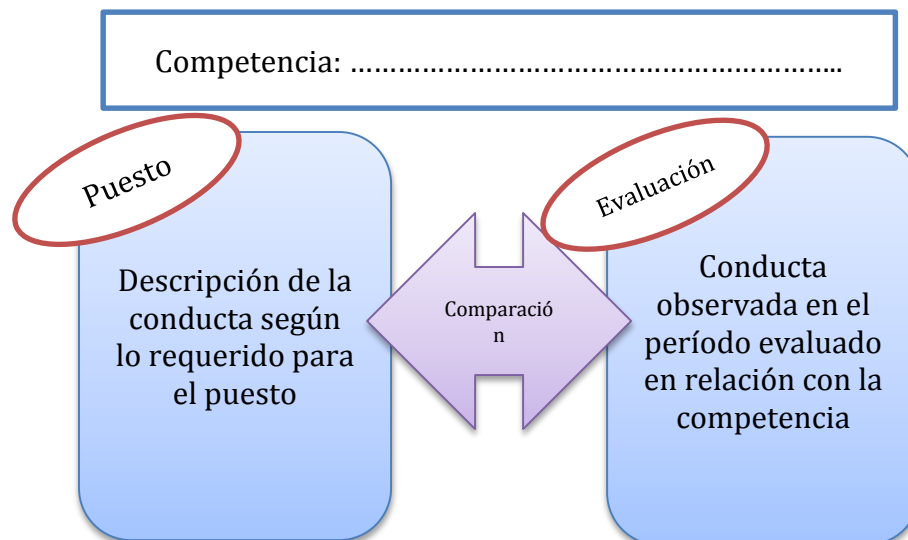
- Descubrir personal clave.
- Encontrar una persona para otro puesto.
- Motivar a las personas a involucrarse en los objetivos de la organización.
- Que tanto los jefes como los colaboradores analicen como están haciendo las cosas.

Este tipo de evaluación siempre tomara en cuenta la competencia relacionada con al cargo evaluado y en qué medida son requeridas por el puesto.

Trabajar con esta modalidad permite objetivizar los procedimientos combinando habilidades, los conocimientos y las cualidades de una persona y por ende los de la organización.

Graficando lo anterior tenemos lo siguiente.

GRÁFICO 3: EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS



Fuente: Alles, Martha (2005) . “Desempeño por competencias. Evaluación de 360

Elaborado por: Nathaly Zhunio

1.2.4. Marco Legal

En Ecuador la evaluación de desempeño en el sector público esta sistematizada a través del ente de control que es el Ministerio de Trabajo conjuntamente con las áreas de Talento Humano de cada institución. Esta evaluación se realiza una vez por año, “considerando la naturaleza institucional y el servicio que prestan las servidoras y servidores a los usuarios externos e internos” esto se encuentra en el Capítulo VI Del Subsistema de Evaluación del Desempeño Artículos del 59 al 80.

Según el Reglamento General a la LOSEP. Publicado en el Suplemento del Registro Oficial No. 418 de 1 de abril de 2011: Capítulo VII, Del

Subsistema de Evaluación del Desempeño, artículos: 215 al 227. “Declara que los resultados esperados se evaluarán a través del conjunto de las siguientes perspectivas o variables de medición, en forma integral y complementaria” (Ley Orgánica de Servicio Público, 2011):

Perspectiva institucional (medición de los objetivos y metas estratégicas)

Perspectiva del usuario externo (percepción de los usuarios externos)

Perspectiva de los procesos internos (productos y servicios de cada unidad organizacional)

Perspectiva del talento humano (calidad y resultados del liderazgo, uso eficaz del tiempo).

En el sector privado la evaluación de desempeño se establece dependiendo a cada institución que tiene que ver con políticas y reglamento interno. La evaluación debe estar liderada por las personas encargadas del personal, quienes serán los encargados de establecer todos los parámetros para que se pueda medir el desempeño conjuntamente con los líderes de área basados en la planificación estratégica de la empresa.

2. CAPITULO DOS

2.1. METODOLOGIA

2.1.1. Diseño de la investigación.

De acuerdo a la investigación realizada que tiene como objeto diseño de un plan de evaluación de desempeño para la empresa MYM CONFECCIONES INDUSTRIALES, la investigación es de tipo descriptiva ya que se busca analizar el aporte de la evaluación de desempeño para la gestión estratégica del talento humano dentro de la organización.

Sabiendo que “el estudio descriptivo identifica características del universo de investigación, señala formas de conducta y actitudes, establece comportamientos concretos, descubre, comprueba, y analiza las variables de investigación” (Méndez, 2011). Con este estudio se permitirá claramente evaluar a cada miembro que conforma la empresa, y de esta manera poder definir la calidad, eficiencia e importancia de las funciones que realizan.

La meta del método descriptivo no se limita a la simple recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables.

2.1.2. Método de la investigación.

Para el desarrollo del diseño de evaluación de desempeño es importante establecer los valores y competencias corporativos. Para esto se desarrolla la técnica de grupo de enfoque que permite la comunicación entre los participantes. Involucrar a los directivos dentro de este sistema es sumamente importante y por lo tanto contar con su aprobación en el proceso de identificación de competencias corporativas

Para identificar las competencias transversales, del grupo ocupacional que maneja y supervisa al personal se realiza un análisis del organigrama. Y por último, se identifica las funciones más importantes por cada cargo y sus estándares de desempeño.

2.1.2.1. Información estratégica de la empresa.

Para poder definir el método por competencias es importante enunciar la información estratégica de la organización que incluye misión, visión y objetivos empresariales, los cuales se detalla a continuación.

Misión: “Lograr una relación estratégica y de confianza mutua con los clientes, brindándoles productos de satisfagan sus necesidades, a precios competitivos, que permita crecer permanentemente en el tiempo y reafirme la presencia de la Empresa en el mercado, generando el desarrollo integral del

personal y el trabajo en equipo que son vitales para lograr resultados satisfactorios en la empresa”. (MYM Confecciones)

Visión: “Ser, empresa líder, en la confección de ropa de trabajo e impermeables logrando la plena satisfacción del cliente, poniendo a disposición productos de alta calidad usando tecnología de punta para hacerlo bien y al menor tiempo posible. Y para su cumplimiento M&M CONFECCIONES cuenta con un personal comprometido con el trabajo que hace posible que se cumpla con la Política de Calidad”. (MYM Confecciones)

Objetivos organizacionales: Buscar ser una empresa líder en el mercado ofreciendo a sus clientes productos de calidad, optimizando el tiempo de entrega y satisfaciendo las necesidades del mercado.

2.1.3. Técnicas de investigación

Una vez definido el diseño de la investigación es necesario definir las técnicas de recolección de información orientadas a alcanzar los fines propuestos.

2.1.3.1.Fuentes primarias.

La principal herramienta de apoyo para la presente investigación es la recolección de información por medio de información de la empresa y de un grupo focal realizado en la empresa para determinar valores y competencias corporativas

El focus group fue dirigido a todo el grupo que conforma la empresa lo que permitió sondear las opiniones de todos los colaboradores que

conforman las diferentes áreas de la empresa, esta actividad fue guiada por un moderador quien fue el responsable de realizar las preguntas abiertas que permitirán obtener la información a detalle de todos los aspectos a ser analizados, además de dirigir el debate de tal manera que se pueda canalizar el tema y que el grupo no se aleje del punto de estudio. Es importante enfatizar que el moderador proporcione un ambiente dinámico con el único fin de que todos los participantes se sientan cómodos al momento de hablar y libres para manifestar su opinión.

La duración se estableció en una hora y quince minutos y se realizaron 5 preguntas. A continuación se presenta las preguntas realizadas para el focus group.

GRÁFICO 4: PARTICIPACIÓN EN EL GRUPO FOCAL



Fuente: Focus Group realizado en la Empresa MYM CONFECCIONES

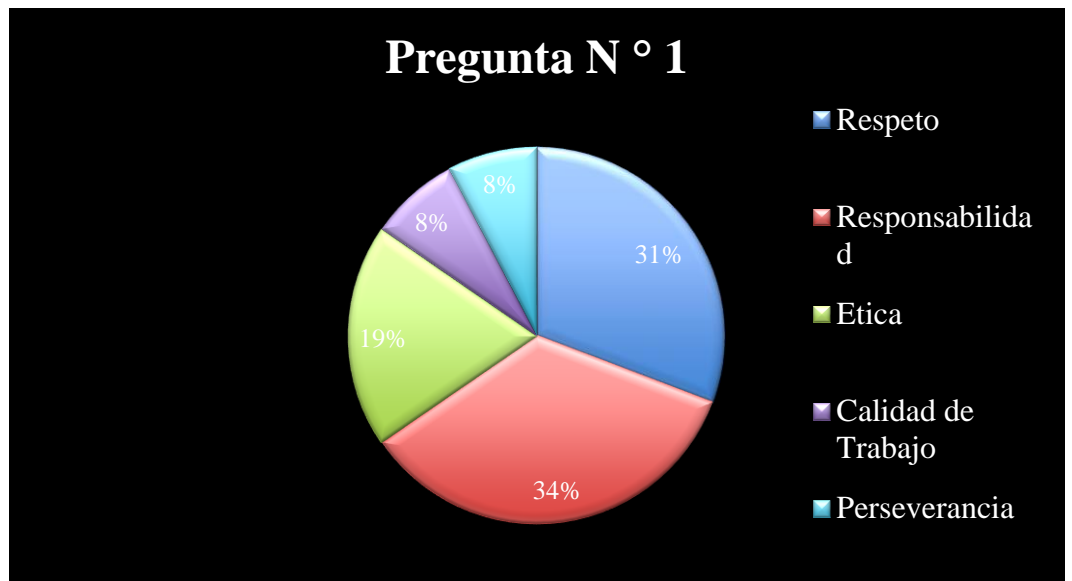
Elaborado por: Nathaly Zhunio

Del total de 30 personas invitadas para realizar esta actividad, se dio la asistencia del 80% es decir de 26 personas ya que el 20% se encontraba de vacaciones (1), permiso medico (1) y dos personas se encontraban en toma de tallas.

Pregunta N ° 1: ¿Cuáles son los dos valores más representativos dentro de la organización?

Dentro de la organización la mayor parte de los participantes cree que los valores principales son el respeto, la responsabilidad y la ética esto quiere decir que se pueden encontrar oportunidades para la consecución de metas y objetivos de la empresa.

GRÁFICO 5: PREGUNTA N 1 ¿CUÁLES SON LOS DOS VALORES MAS REPRESENTATIVOS DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN



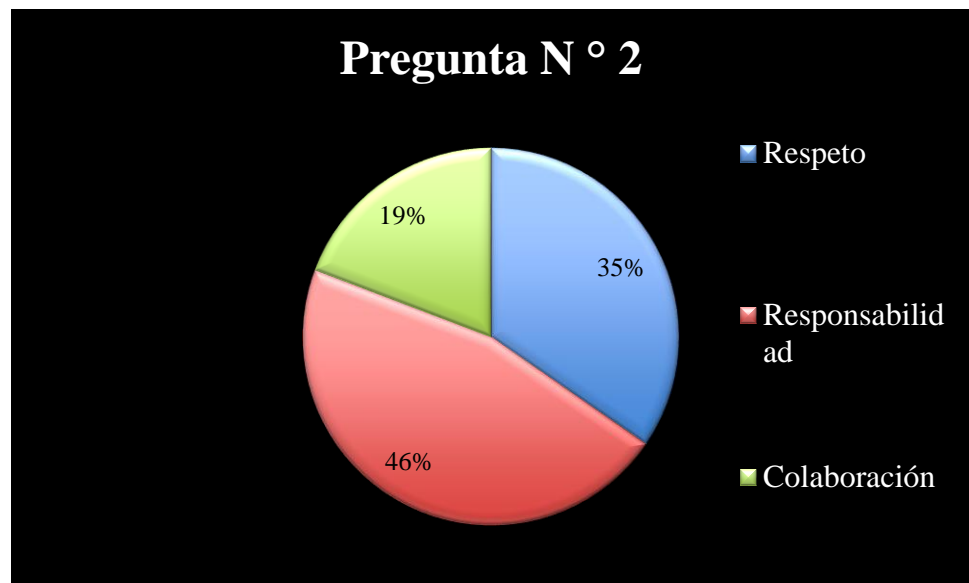
Fuente: Focus Group realizado en la Empresa MYM CONFECCIONES

Elaborado por: Nathaly Zhunio

Pregunta N ° 2: ¿En su área de trabajo cuál es el valor más importante?

Todas las áreas concordaron que el valor más importante es la responsabilidad, ya que todos los participantes saben que cada tarea que realicen y el logro de la misma con precisión y calidad dependen de cada uno. Es importante tomar en cuenta que el respeto es un valor que tiene presencia dentro del grupo de trabajadores participantes, lo que es importante ya que da a conocer que es una organización que ofrece un trabajo digno, franco y tolerante además que permite construir relaciones laborales donde prime conductas basadas en la honestidad y la veracidad. Otro punto importante es el compromiso que tienen hacia la organización mediante la colaboración.

GRÁFICO 6: PREGUNTA N 2 ¿EN SU ÁREA DE TRABAJO CUÁL ES EL VALOR MÁS IMPORTANTE?



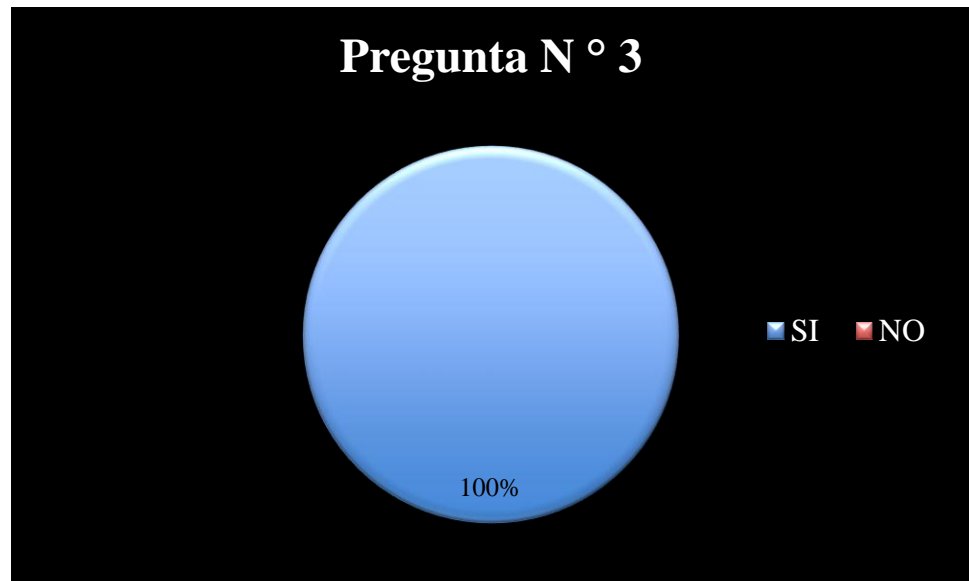
Fuente: Focus Group realizado en la Empresa MYM CONFECCIONES

Elaborado por: Nathaly Zhunio

Pregunta N ° 3: ¿Cree que los valores influyen en el desempeño de su trabajo?

Todos los participantes están de acuerdo que los valores influyen en su desempeño, por ejemplo comentaban que la responsabilidad esta en entregar un trabajo a tiempo para satisfacción del cliente. El respeto en el trabajo en equipo que se pueda ejecutar en cada actividad respetando los diferentes puntos de vista que puedan tener los miembros de cada departamento.

GRÁFICO 7: PREGUNTA N 3 ¿CREE QUE LOS VALORES INFLUYEN EN EL DESEMPEÑO DE SU TRABAJO?



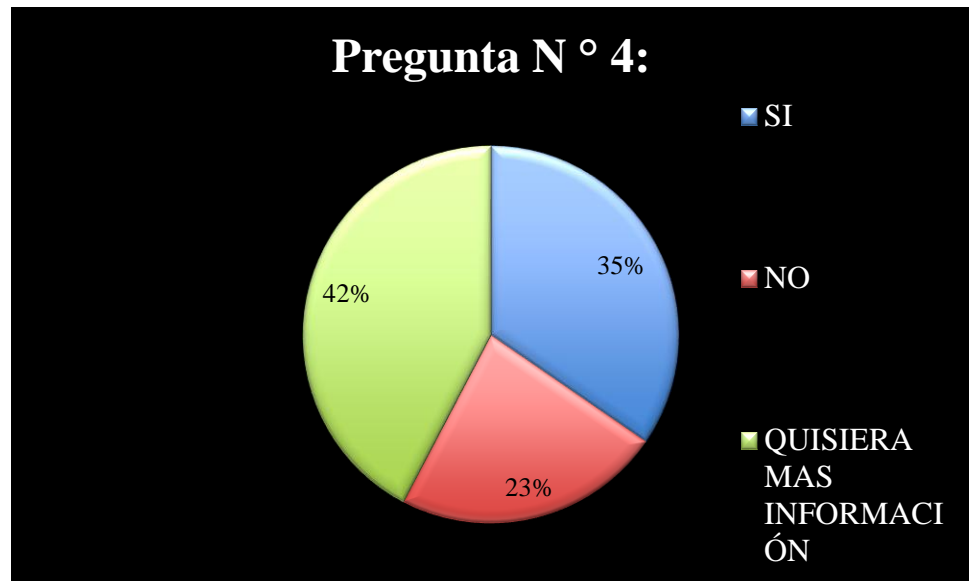
Fuente: Focus Group realizado en la Empresa MYM CONFECCIONES

Elaborado por: Nathaly Zhunio

Pregunta N ° 4: ¿Conoce usted qué es una competencia?

Esta pregunta se realiza con el fin de conocer si los participantes sabían que es lo que es una competencia y poderla diferenciar de los valores, de tal manera se obtuvo que el 42% de participantes quisieron más información y estuvieron abiertos a recibir nuevo conocimiento, por lo que fue más fácil explicar que es una competencia y también puedan identificar que la empresa maneja competencias.

GRÁFICO 8: PREGUNTA N 4 ¿CONOCE USTED QUÉ ES UNA COMPETENCIA?



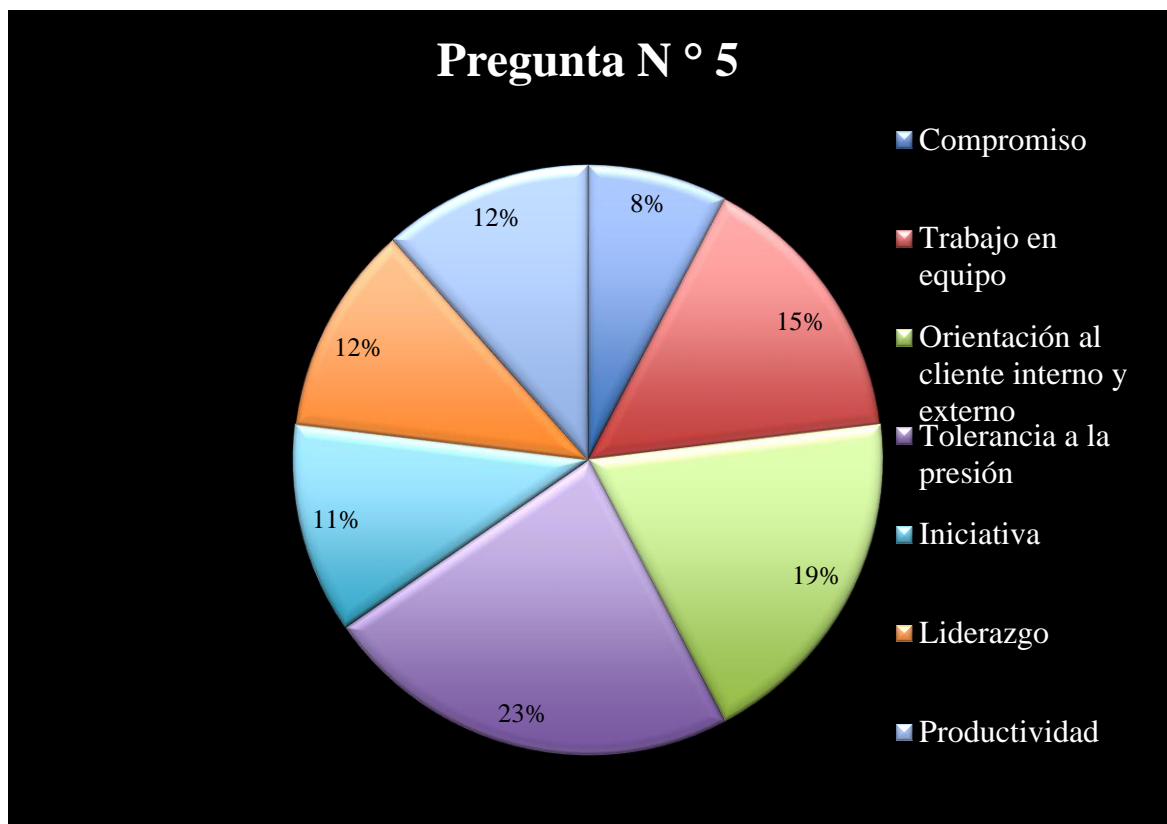
Fuente: Focus Group realizado en la Empresa MYM CONFECCIONES

Elaborado por: Nathaly Zhunio

Pregunta N ° 5: ¿Dentro del grupo de competencias indicadas, cuáles serían las tres más representativas para la organización?

Después de darles a conocer que es una competencia, se les entrego una lista de competencias que incluían compromiso, trabajo en equipo, orientación al cliente interno y externo, tolerancia a la presión, iniciativa, liderazgo, productividad, de las cuales seleccionaron tres competencias más representativas

**GRÁFICO 9: PREGUNTA N 5 DENTRO DEL GRUPO DE
COMPETENCIAS INDICADAS, ¿CUÁLES SERÍAN LAS TRES MÁS
REPRESENTATIVAS PARA LA ORGANIZACIÓN?**



Fuente: Focus Group realizado en la Empresa MYM CONFECIONES

Elaborado por: Nathaly Zhunio

Por lo tanto, se define que las competencias más representativas para la empresa son:

Trabajo en equipo

Orientación al cliente interno y externo

Tolerancia a la presión

GRÁFICO 10: FOTOGRAFÍA DE FOCUS GROUP



Fotografía por: Nathaly Zhunio

2.1.3.2.Fuente secundarias

- Libros que se enfoquen en el tema de investigación
- Documentos que tengan información sobre evaluación por competencias
- Sitios web

2.2. DESARROLLO

Los valores y competencias corporativas de la organización se determinó a través de la técnica de grupo de enfoque, en donde participaron los integrantes de cada área.

Para definir cada valor, se utiliza la metodología de Martha Alles a través de su libro “Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias: El Diccionario”

Esta metodología tiene una división en grados que está dada de la siguiente manera.

A: alto

B: Bueno, por encima del estándar

C: mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido). No indica una subvaloración de la competencia.

D: Insatisfactorio, para este nivel no indica ausencia de competencia, sino su desarrollo en el nivel mínimo. (Alles, Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por Competencias: El diccionario., 2002)

2.2.1. Valores corporativos

Los valores corporativos para la empresa MYM CONFECIONES INDUSTRIALES son los siguientes:

TABLA 1: VALORES CORPORATIVOS- RESPETO

<p>Respeto: Capacidad para dar a los otros y a uno mismo un trato digno, franco y tolerante, y comportarse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y las buenas prácticas profesionales, y para actuar con seguridad y congruencia entre el decir y el hacer. Implica la capacidad para construir relaciones cálidas y duraderas basadas en una conducta honesta y veraz</p>	
Grado A	<ul style="list-style-type: none"> - Fomenta e inculca en todos los integrantes de la organización el respeto por los valores, la honestidad, y el respeto en el trato con los demás. - Construye relaciones cálidas basadas en la honestidad de sus actos con todos sus interlocutores, fomentando un clima organizacional de respeto. - Es considerado un referente en la organización y en el mercado por la congruencia constante entre sus palabras y sus actos.
Grado B	<ul style="list-style-type: none"> - Construye relaciones cálidas con sus colaboradores, sobre la base de su conducta honesta y veraz. - Constituye un ejemplo para sus colaboradores por mantener una conducta congruente con los valores organizacionales. - Siempre aplica y cumple con los procesos y procedimientos organizacionales en materia de respeto por los demás.
Grado C	<ul style="list-style-type: none"> - Guía sus acciones en función de los valores morales y las buenas prácticas profesionales. - Alienta a sus pares y compañeros de trabajo a mantener un trato respetuoso y considerado con los demás. - Establece relaciones cálidas con sus compañeros de trabajo.
Grado D	<ul style="list-style-type: none"> - Trabaja respetando los valores morales y las buenas prácticas profesionales - Actúa consecuentemente con lo que dice, y respeta las pautas de conducta que le exige la organización. - Mantiene una correcta relación con sus compañeros.

Fuente: Alles, Martha (2015) Diccionario de Comportamientos Tomo 2.

Elaborado por: Nathaly Zhunio

TABLA 2: VALORES CORPORATIVOS- RESPONSABILIDAD

<p>Responsabilidad: Capacidad para encontrar satisfacción personal en el trabajo que se realiza y en la obtención de buenos resultados. Capacidad para demostrar preocupación por llevar a cabo las tareas con precisión y calidad, con el propósito de contribuir a través de su accionar a la consecución de la estrategia organizacional. Capacidad para respetar las normas establecidas y las buenas costumbres tanto en el ámbito de la organización como fuera de ella.</p>	
Grado A	<ul style="list-style-type: none"> - Fomenta en toda la organización la satisfacción por la tarea realizada y por la obtención de buenos resultados a través de las acciones individuales y grupales. - Diseña normas y políticas organizacionales para fomentar la responsabilidad personal y las buenas costumbres. - Es un referente por su responsabilidad profesional y personal tanto en el ámbito de la organización como en la comunidad donde actúa.

Grado B	<ul style="list-style-type: none"> - Encuentra satisfacción personal en el trabajo que realiza y en la obtención de buenos resultados, tanto personales como de su área. - Implementa normas y políticas organizacionales para fomentar la responsabilidad personal y las buenas costumbres. - Es un referente por su responsabilidad profesional y personal tanto dentro de su área como en el ámbito de la organización.
Grado C	<ul style="list-style-type: none"> - Implementa dentro de su sector los lineamientos recibidos y aplica normas y políticas en relación con la responsabilidad personal y las buenas costumbres. - Es un referente por su responsabilidad profesional y personal tanto dentro de su sector como en el ámbito del área donde actúa
Grado D	<ul style="list-style-type: none"> - Encuentra satisfacción personal en el trabajo que realiza y en la obtención de buenos resultados. - Implementa los lineamientos recibidos de sus superiores y aplica normas y políticas en relación con la responsabilidad personal y las buenas costumbres.

Fuente: Alles, Martha (2015) . “Diccionario de comportamientos.” Tomo 2

Elaborado por: Nathaly Zhunio

2.2.2. Competencias corporativas

Justificación de inclusión de competencias

Trabajo en equipo: Esta competencia corporativa se encuentra dentro de la misión y visión y su actividad en general ya que debe coordinar entre las áreas como son el departamento administrativo, corte y producción.

Orientación al cliente interno y externo: Esta competencia corporativa también está dentro de la misión y visión de la empresa, ya que tanto el cliente externo como el interno son indispensables. Siendo el interno el encargado de elaborar el producto de la manera más eficiente y de esta manera poder cumplir con las necesidades del cliente externo.

Tolerancia a la presión: Esta competencia corporativa se encuentra implícita en la actividad de la empresa ya que por ser una empresa de

confección estamos obligados a cumplir tiempos de entregas en diferentes módulos de producción.

TABLA 3: COMPETENCIA CORPORATIVA - TRABAJO EN EQUIPO

Trabajo en equipo: Capacidad para colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar con otras áreas de la organización con el propósito de alcanzar, en conjunto, la estrategia organizacional, subordinar los intereses personales a los objetivos grupales. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás, comprender a los otros, y generar y mantener un buen clima de trabajo.	
Grado A	<ul style="list-style-type: none"> - Fomenta el espíritu de colaboración en toda la organización. - Promueve el intercambio entre áreas y orienta el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de la estrategia organizacional. - Expresa satisfacción por los éxitos de otros, pertenecientes o no al grupo inmediato de trabajo.
Grado B	<ul style="list-style-type: none"> - Fomenta el espíritu de colaboración dentro de su área. - Subordina los intereses personales a los objetivos grupales, con el propósito de alcanzar las metas organizacionales de corto y mediano plazo. - Es un ejemplo de colaboración dentro de su área, y se destaca por comprender a los otros, generar y mantener un buen clima de trabajo.
Grado C	<ul style="list-style-type: none"> - Fomenta el espíritu de colaboración en su sector. - Reconoce los éxitos de otros, pertenecientes o no al grupo inmediato de trabajo. - Es un ejemplo para sus colaboradores por su estilo positivo de cooperación y por mantener un buen clima de trabajo.
Grado D	<ul style="list-style-type: none"> - Colabora con otras personas pertenecientes a su grupo de trabajo. - Reconoce los éxitos y aportes de otras personas. - Subordina los intereses personales a los objetivos grupales y apoya el trabajo de otros sectores de la organización.

Fuente: Alles, Martha (2015) . “Diccionario de comportamientos.” Tomo 2

Elaborado por: Nathaly Zhunio

TABLA 4: COMPETENCIA CORPORATIVA- ORIENTACION AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO

Orientación al cliente interno y externo: Capacidad para actuar con sensibilidad ante las necesidades que un cliente y/o conjunto de clientes, actuales o potenciales, externos o internos, que se puedan presentar en la actualidad o en el futuro. Implica una vocación permanente de servicio al cliente interno y externo, comprender adecuadamente sus demandas y generar soluciones efectivas a sus necesidades.	
Grado A	<ul style="list-style-type: none"> - Crea un ambiente adecuado para que toda la organización trabaje en pro de la satisfacción de los clientes, a fin de lograr establecer una relación de largo plazo con ellos. -Diseña políticas y procedimientos que brinden soluciones de excelencia para todos los clientes, y logra de ese modo reconocimiento en el mercado.

	- Logra que los clientes reconozcan a la organización, aprecien el valor agregado que les brinda y la recomienden a otros.
Grado B	- Se anticipa a los pedidos de los clientes tanto internos como externos, y busca permanentemente la forma de resolver sus necesidades. - Propone acciones de mejora en su área, tendientes a incrementar el nivel de satisfacción y brindar soluciones de excelencia. - Establece con los clientes relaciones duraderas basadas en la confianza.
Grado C	- Actúa orientado a la satisfacción del cliente (interno o externo) - Aporta soluciones a la medida de los requerimientos de los clientes - Mantiene relaciones mutuamente beneficiosas con sus clientes
Grado D	- Interpreta las necesidades del cliente - Revisa periódicamente el grado de satisfacción del cliente. - Escucha e interpreta adecuadamente las necesidades de los clientes.

Fuente: Alles, Martha (2015) . “Diccionario de comportamientos.” Tomo 2

Elaborado por: Nathaly Zhunio

TABLA 5: COMPETENCIA CORPORATIVA- TOLERANCIA A LA PRESIÓN DE TRABAJO

Tolerancia a la presión: Capacidad para trabajar con determinación, firmeza y perseverancia a fin de alcanzar objetivos difíciles o para concretar acciones/decisiones que requieren un compromiso y esfuerzo mayores a los habituales. Implica mantener un alto nivel de desempeño aun en situaciones exigentes y cambiantes, con interlocutores diversos que se suceden en cortos espacios de tiempo, a lo largo de jornadas prolongadas.	
Grado A	- Trabaja con determinación, firmeza, y perseverancia para alcanzar con eficacia objetivos difíciles. - Toma decisiones que requieren compromiso y esfuerzo mayores a los habituales - Trabaja con energía y mantiene un alto nivel de desempeño aun en situaciones exigentes y cambiantes, con interlocutores diversos en cortos espacios de tiempo, durante jornadas intensas y prolongadas.
Grado B	- Diseña procedimientos y métodos de trabajo que permiten llevar a cabo los planes para su área en contextos complejos. - Toma decisiones dentro de su nivel de responsabilidad que requieren compromiso y esfuerzo mayores a los habituales - Es un ejemplo para su área al cuidar las relaciones interpersonales en momentos difíciles y motivar a sus colaboradores a obrar del mismo modo, a fin de establecer un clima laboral armónico y de alta productividad.
Grado C	- Implementa procedimientos y métodos de trabajo que permiten llevar a cabo los planes para su sector en contextos complejos. - Trabaja con perseverancia para alcanzar con eficacia objetivos difíciles. - Implementa las decisiones de sus superiores que requieren compromiso y esfuerzo mayores a los habituales.
Grado D	- Actúa de acuerdo con las decisiones de sus superiores que requieren compromiso y esfuerzo mayores a los habituales. - Es un ejemplo para sus compañeros en momentos difíciles.

	- Trabaja con perseverancia y eficacia para alcanzar los objetivos que se le han fijado
--	---

Fuente: Alles, Martha (2015) . “Diccionario de comportamientos.” Tomo 2

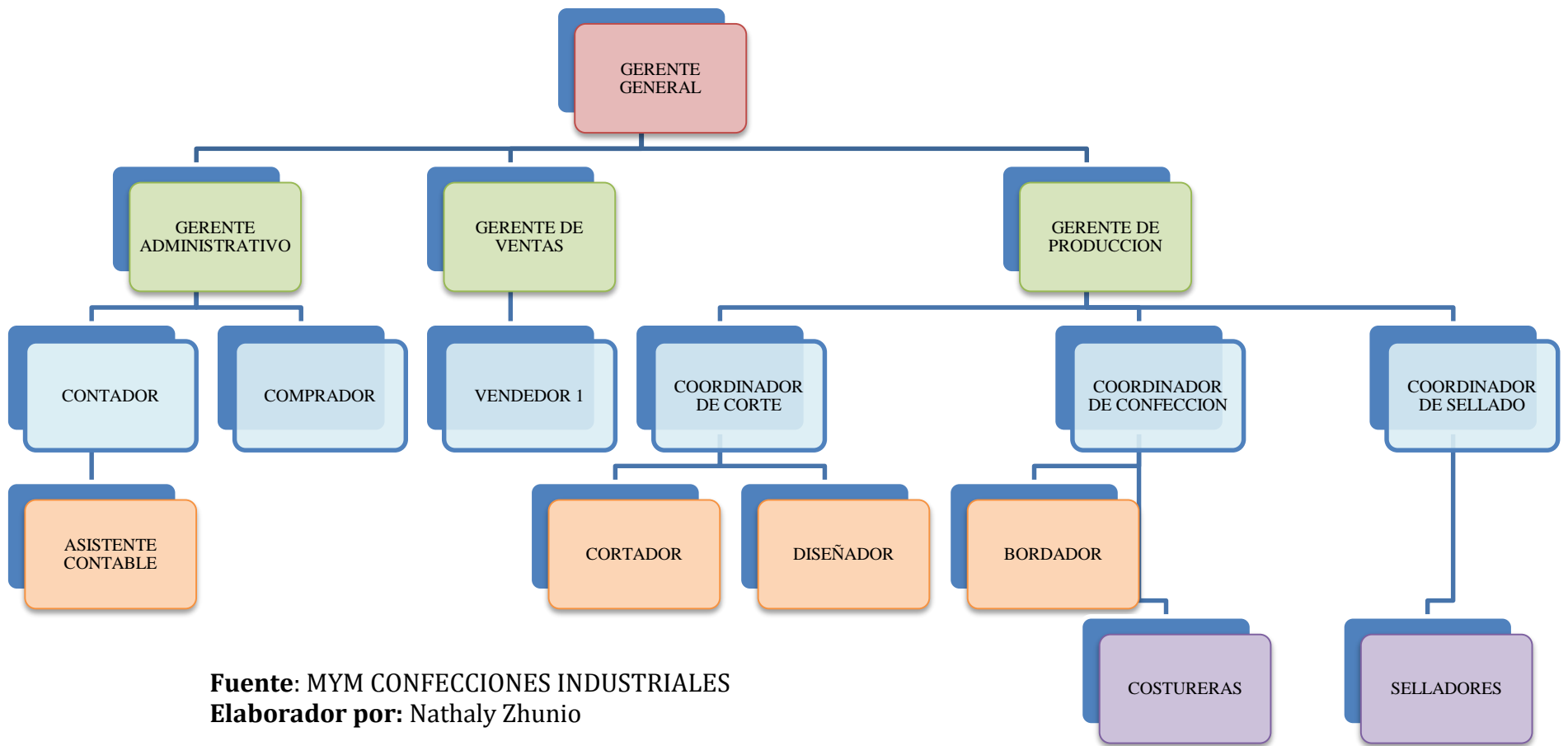
Elaborado por: Nathaly Zhunio

2.2.3. Competencias por niveles jerárquicos

MYM Confecciones Industriales cuenta con el área administrativa y área operativa, las dos cuentan con personal fijo, esto se detallara en el organigrama de la empresa

La empresa cuenta con 5 personas en el área administrativa y 25 personas en el área operativa.

GRÁFICO 11: ORGANIGRAMA MYM CONFECCIONES



Fuente: MYM CONFECCIONES INDUSTRIALES
Elaborador por: Nathaly Zhunio

Se establece niveles según los cargos, los que permitirá definir competencias de acuerdo a funciones y jerarquías.

TABLA 6: NIVELES DE CARGOS POR JERARQUÍA

NIVELES	CARGO
Nivel 1	Gerente General
Nivel 2	Gerente Administrativo, Gerente de Ventas, Gerente de Producción.
Nivel 3	Contador, Comprador, Vendedor, Coordinador de Corte, Coordinador de Confección, Coordinador de Sellado.
Nivel 4	Asistente Contable, Cortador, Diseñador, Bordador,
Nivel 5	Costureras, Selladores

Fuente: MYM CONFECCIONES INDUSTRIALES

Elaborador por: Nathaly Zhunio

Las competencias definidas por cada nivel están dadas en base al Diccionario de Comportamientos Tomo II.

Nivel 1:

- Pensamiento estratégico
- Empowerment

TABLA 7: COMPETENCIA NIVEL 1- PENSAMIENTO ESTRÁTEGICO

<p>Pensamiento estratégico: capacidad para comprender los cambios del entorno y establecer su impacto a corto, mediano y largo plazo en la organización, optimizar las fortalezas internas, actuar sobre las debilidades y aprovechar las oportunidades del contexto. Implica la capacidad para visualizar y conducir la organización como un enfoque integral , y lograr objetivos y metas retadores, que se reflejen positivamente en el resultado organizacional</p>	
Grado A	<ul style="list-style-type: none"> -Diseña políticas y procedimientos que permiten optimizar el uso de las fortalezas internas de la organización y actuar sobre sus debilidades. - Detecta y aprovecha las oportunidades del entorno logrando beneficios para la organización.
Grado B	<ul style="list-style-type: none"> - Comprende los cambios del entorno y establece su impacto a corto, mediano y largo plazo. - Modifica procedimientos del área a su cargo a fin de optimizar las fortalezas internas de la organización, actuar sobre sus debilidades y aprovechar las oportunidades que se presentan.
Grado C	<ul style="list-style-type: none"> - Propone mejoras sobre aspectos relacionados con su ámbito de actuación para la mejor utilización de los recursos y fortalezas y la minimización de las debilidades - Conduce el grupo a su cargo teniendo siempre presente que actúa en función de los objetivos corporativos en su conjunto.
Grado D	<ul style="list-style-type: none"> - Detecta nuevas oportunidades en el área de su especialidad en función de las necesidades y características organizacionales. - Realiza su trabajo consciente de que sus acciones tiene incidencia en el resultado corporativo.

Fuente: Alles, Martha (2015) . “Diccionario de comportamientos.” Tomo 2

Elaborado por: Nathaly Zhunio

TABLA 8: COMPETENCIA NIVEL 1- EMPOWERMENT

<p>Empowerment: Capacidad para otorgar poder al equipo de trabajo y compartir tanto los éxitos como las consecuencias negativas de los resultados, con todos los colaboradores. Capacidad para obtener los mejores resultados, lograr la integración del grupo y aprovechar la diversidad de los miembros del equipo para lograr un valor añadido superior al negocio.</p>	
Grado A	<ul style="list-style-type: none"> - Diseña e implanta métodos de trabajo organizacionales que permiten otorgar poder a los diferentes equipos de trabajo y compartir tanto los éxitos como las consecuencias de los resultados con todos los colaboradores. - Obtiene los mejores resultados organizacionales, logra la integración de las distintas áreas y aprovecha la diversidad de todos los colaboradores para lograr un valor añadido superior a la estrategia organizacional.
Grado B	<ul style="list-style-type: none"> - Emprende en su área acciones eficaces para mejorar y potenciar el talento tanto en conocimiento como en competencias. - Obtiene y supera los objetivos fijados para su área.

Grado C	- Emprende acciones eficaces para mejorar y potenciar el talento de sus colaboradores tanto en conocimiento como en competencias. - Logra alcanzar los objetivos fijados y aprovecha la diversidad de los colaboradores de su sector para añadir valor a la tarea realizada
Grado D	- Trabaja sobre la base de métodos organizacionales diseñadas para otorgar poder a los colaboradores y compartir con ellos tanto los éxitos como las consecuencias de los resultados - Alcanza los objetivos fijados y, al mismo tiempo, logra añadir valor a la tarea realizada.

Fuente: Alles, Martha (2015) . “Diccionario de comportamientos.” Tomo 2

Elaborado por: Nathaly Zhunio

Nivel 2:

- Orientación a los resultados con calidad
- Liderazgo

TABLA 9: COMPETENCIA NIVEL 2 - ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS CON CALIDAD

Orientación a los resultados con calidad: Capacidad para orientar los comportamientos propios y/o de otros hacia el logro o superación de los resultados esperados. Implica establecer indicadores de logro y hacer seguimiento permanente.	
Grado A	- Promueve y desarrolla, para sí mismo y en la organización en su conjunto, la orientación al logro o la superación de los resultados esperado. - Fija nuevos desafíos y metas retadoras para la organización.
Grado B	- Participa proactivamente en la fijación de metas realistas y desafiantes, tanto para si como para sus colaboradores. - Sus resultados supera los niveles esperados y su propio rendimiento pasado.
Grado C	- Demuestra una preocupación constante orientada al logro o superación de los resultados esperados, según los estándares de calidad esperados. - Realiza modificaciones en sus métodos y procedimientos e implementa herramientas prácticas para obtener mejores resultados.
Grado D	- Demuestra una actitud firme y perseverante que le permite cumplir con los objetivos que se plantean en forma satisfactoria. - Se muestra dispuesto a asumir metas realistas pero desafiantes.

Fuente: Alles, Martha (2015) . “Diccionario de comportamientos.” Tomo 2

Elaborado por: Nathaly Zhunio

TABLA 10: COMPETENCIA NIVEL 2 - LIDERAZGO

<p>Liderazgo: Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en la dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo; es la habilidad para fijar objetivos, dar el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar feedback, integrando las opiniones de los otros. Tener energía y transmitirla a otros. Motivar e inspirar confianza. Manejar el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo. Proveer coaching y feedback para el desarrollo de su grupo de trabajo.</p>	
Grado A	<ul style="list-style-type: none"> - Orienta la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios. - Tiene energía y perseverancia y las transmite con su ejemplo a los demás, logrando que su gente desarrolle también sus tareas con alto nivel de energía.
Grado B	<ul style="list-style-type: none"> - Escucha a los demás y es escuchado. -El grupo lo percibe como líder y se orienta en función de los objetivos por él fijados.
Grado C	<ul style="list-style-type: none"> -Se aplica al desarrollo de sus tareas con energía y perseverancia adecuadas para el logro de sus objetivos, y demanda lo mismo de su gente. - El grupo lo percibe como líder para llevar adelante proyectos en los que se le reconoce su experiencia.
Grado D	<ul style="list-style-type: none"> - Sus colaboradores no saben que se espera de ellos y no reciben feedback. - Realiza una inadecuada asignación de roles, disminuyendo la potencialidad del equipo

Fuente: Alles, Martha (2005) . “Diccionario de comportamientos. Gestión por competencias

Elaborado por: Nathaly Zhunio

Nivel 3:

- Alta adaptabilidad- Flexibilidad
- Capacidad de planificación y organización

TABLA 11: COMPETENCIA NIVEL 3 - ALTA ADAPTABILIDAD - FLEXIBILIDAD

<p>Alta adaptabilidad- Flexibilidad: hace referencia a la capacidad de modificar la conducta personal para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el contexto. Se asocia a la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos escenarios, situaciones, medios y personas en forma rápida y</p>

adecuada. La flexibilidad esta más asociada a la versatilidad cognitiva, a la capacidad para cambiar convicciones y formas de interpretar la realidad.	
Grado A	- Lidera el cambio antes que los otros en su propia organización - Esta atento a las necesidades cambiantes de la empresa.
Grado B	- Visualiza rápidamente la necesidad de un cambio - Modifica su comportamiento para adaptarse a la situación o a las personas. Decide qué hacer en función de la situación
Grado C	-Toma en cuenta las diferentes estrategias planteadas - Acepta sugerencias sin problema y las pone en práctica a tiempo y forma.
Grado D	- Cuestiona las decisiones tomadas por la organización para hacer frente a una crisis o situación difícil, sin aportar alternativas. - Se desorganiza en su trabajo, siendo ineficiente frente a cambios inesperados o muy innovadores

Fuente: Alles, Martha (2005) . “Diccionario de comportamientos. Gestión por competencias

Elaborado por: Nathaly Zhunio

TABLA 12: COMPETENCIA NIVEL 3 - CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN

Capacidad de planificación y organización: es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/ área/proyecto, estipulando la acción los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.	
Grado A	- Organiza el trabajo del área de manera efectiva, utilizando el tiempo de la mejor forma posible - Establece prioridades y sabe distinguir lo más relevante de lo menos importante, con relación a la satisfacción del cliente interno y externo.
Grado B	- Establece objetivos parciales y puntos importantes de control, cuyo cumplimiento verifica a medida que avanzan los proyectos, instrumentando las herramientas de verificación que correspondan. - Se toma tiempo para planear cada una de las tareas y proyectos a su cargo y establece un plan de acción y un plan de seguimiento, fijando fechas para cada tarea.
Grado C	-Calcula los tiempos y programa las actividades, definiendo prioridades. - Verifica el progreso de las tareas o asignaciones, a medida que se producen los avances.
Grado D	- Conoce muy bien las responsabilidades y objetivos de su puesto y organiza el trabajo y distribuye adecuadamente los tiempos para las actividades diarias. - Hace el seguimiento del cumplimiento de los objetivos y de los plazos; corrige sus previsiones cuando es necesario.

Fuente: Alles, Martha (2005) . “Diccionario de comportamientos. Gestión por competencias

Elaborado por: Nathaly Zhunio

Nivel 4:

- Iniciativa

TABLA 13: COMPETENCIA NIVEL 4 - INICIATIVA

Iniciativa: Esta competencia significa rápida ejecutividad ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Supone actuar proactivamente cuando ocurren desviaciones o dificultades sin esperar a consultar a toda la línea jerárquica; evitando así el agravamiento de problemas menores. Los niveles de Actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado, hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas.	
Grado A	- En su desempeño diario actúa atinadamente, en tiempo y forma, frente a las vicisitudes cotidianas de su tarea, evitando demoras y agravamientos de los problemas. - Es creativo en el aporte de soluciones a problemas que entorpecen su tarea cotidiana, siendo prudente respecto de las decisiones que toma y las que sugiera a sus pares.
Grado B	- Siempre está dispuesto a hacer frente a situaciones cotidianas que entorpezcan su trabajo - Se preocupa por elaborar y tener siempre a mano respuestas alternativas ante situaciones problemáticas que podrían presentarse.
Grado C	- Si los obstáculos que se presentan afectan directamente su tarea, encuentra la solución para seguir adelante. - Sabe reorganizar su tarea en el tiempo esperado, frente a algún superior, aplicables a problemas sencillos, cotidianos.
Grado D	- No reconoce como área de su incumbencia la resolución de problemas, siendo muy rígido en la ejecución de sus tareas - Se paraliza ante cualquier tipo de inconveniente que se presente en el desarrollo habitual de su trabajo.

Fuente: Alles, Martha (2005) . “Diccionario de comportamientos. Gestión por competencias

Elaborado por: Nathaly Zhunio

Nivel 5:

- Productividad

TABLA 14: COMPETENCIA NIVEL 5 - PRODUCTIVIDAD

Productividad: Habilidad de fijar para sí mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal, alcanzándolos exitosamente. No espera que los superiores le fijen una meta: cuando el momento llega ya la tiene establecida, incluso superando lo que se espera de ella.	
Grado A	<ul style="list-style-type: none">- Se autoexige en cada proyecto del que participa, cooperando y aportando gran parte del material necesario.- Propone con buen criterio, a sus superiores y pares, alternativas que contribuyen a la realización de un buen trabajo.
Grado B	<ul style="list-style-type: none">- Se preocupa por enriquecer su trabajo, cumpliendo y excediendo en la mayoría de las ocasiones los objetivos establecidos.- Hace aportes creativos a su trabajo, que enriquece la posición.
Grado C	<ul style="list-style-type: none">- Actúa cooperativamente en el desarrollo de sus tareas y cumple con lo deseado a pesar de disgustarle algunos trabajos.- Implementa todas las acciones necesarias a su alcance para dar de sí lo mejor en aquellas tareas asignadas por su superior.
Grado D	<ul style="list-style-type: none">- Es disperso en el rumbo de su trabajo, incumpliendo lo esperado de él por sus superiores.- Se conforma con los resultados de sus trabajos sin alcanzar nunca logros importantes.

Fuente: Alles, Martha (2005) . “Diccionario de comportamientos. Gestión por competencias

Elaborado por: Nathaly Zhunio

2.2.4. Funciones por cargo

Las funciones por cargo se han establecido a través del descriptivo de funciones por cada cargo. Para seleccionar las funciones esenciales de cada cargo se realizó una entrevista con el jefe inmediato y se dio valoración por frecuencia, la consecuencia por omisión y la complejidad, los tres mejores valorados fueron elegidos como cargos esenciales.

GRÁFICO 12: VALORACIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES

1. Identificación del Cargo:

Título del Cargo : Vendedor
 Área/ Departamento/Unidad : Departamento Ventas
 Cargo de Supervisor : Gerente de Ventas
 Inmediato :

Nº	FUNCIONES	Frecuencia 1=Poco frecuente 2= Muy frecuente (A)	Consecuencia por omisión 5 = Muy grave 1= Nada grave (B)	Complejidad 5= Muy complejo 1= Nada complejo (C)	Total (A)+(B)(C)
1	Conocer las características, funciones, usos, posibilidades del producto que pretende vender	2	5	5	27
2	Administrar su territorio de ventas ya que le debe dar seguimiento constante al cliente planificado visitas , aplicando estrategias de ventas, asesorar correctamente al cliente.	2	5	5	27
3	Coordinar con el cliente la emisión de la orden de compra para corroborar la cantidad y tipo de producto a producir.	2	5	5	26
4	Ser parte integral de las actividades de mercadotecnia que esta realice	2	5	4	22

Fuente: MYM CONFECCIONES INDUSTRIALES

Elaborado por: Nathaly Zhunio

TABLA 15: FUNCIONES ESENCIALES GERENTE GENERAL

CARGO:	GERENTE GENERAL
FUNCIONES	1) Representar judicial y legalmente a la empresa, ejerciendo todas las facultades para el debido funcionamiento de la empresa
	2) Dirigir, coordinar, controlar todas las actividades administrativa, financieras y productivas de la empresa
	3) Conocer el mercado y tomar las medidas necesarias para que su empresa funcione con éxito

Fuente: MYM CONFECCIONES INDUSTRIALES

Elaborado por: Nathaly Zhunio

TABLA 16: FUNCIONES ESENCIALES GERENTE DE ADMINISTRACIÓN

CARGO:	GERENTE DE ADMINISTRACIÓN
FUNCIONES	1) Elaborar, coordinar a todas las áreas de la empresa para el cumplimiento de objetivos organizacionales
	2) Coordinar la gestión financiera, analizando la distribución de los recursos financieros
	3) Establecer políticas generales para el talento humano de la empresa

Fuente: MYM CONFECCIONES INDUSTRIALES

Elaborado por: Nathaly Zhunio

TABLA 17: FUNCIONES ESENCIALES GERENTE DE VENTAS

CARGO:	GERENTE DE VENTAS
FUNCIONES	1) Coordinar y monitorear el trabajo de la fuerza de ventas.
	2) Evalúa la gestión de venta del personal a cargo
	3) Establecer metas u objetivos de ventas mensuales procurando que sean reales y realizables.

Fuente: MYM CONFECCIONES INDUSTRIALES

Elaborado por: Nathaly Zhunio

TABLA 18: FUNCIONES ESENCIALES GERENTE DE PRODUCCIÓN

CARGO:	GERENTE DE PRODUCCIÓN
FUNCIONES	1) Llevar a cabo los procesos de formulación, evaluación y control de los procesos productivos a corto, mediano y largo plazo a fin de mejorar la productividad y calidad
	2) Optimizar los recursos productivos para obtener un crecimiento progresivo de la empresa.
	3) Programar la línea de producción de cada pedido a ser confeccionado

Fuente: MYM CONFECCIONES INDUSTRIALES

Elaborado por: Nathaly Zhunio

TABLA 19: FUNCIONES ESENCIALES CONTADOR

CARGO:	CONTADOR
FUNCIONES	1) Elaborar formularios para declaraciones mensuales de impuestos como son el Impuesto al Valor Agregado, Retenciones en la Fuente y el envío de anexos transaccionales al SRI.
	2) Elaborar y generar los estados financieros a ser presentados a las entidades de control y al gerente general.
	3) Generar los registros contables como son egresos, ingresos y controlar la partida contable esta cuadrada.

Fuente: MYM CONFECCIONES INDUSTRIALES

Elaborado por: Nathaly Zhunio

TABLA 20: FUNCIONES ESENCIALES COMPRADOR

CARGO:	COMPRADOR
FUNCIONES	1) Negociar las condiciones de compras de materias primas, servicios, materiales, repuestos.
	2) Dirigir, supervisar y controlar que el departamento de producción este abastecido para cada producción.
	3) Elaborar y llevar un registro de todos los proveedores de materias primas, insumos de confección, insumos de administración, servicios, papelería, entre otros.

Fuente: MYM CONFECCIONES INDUSTRIALES

Elaborado por: Nathaly Zhunio

TABLA 21: FUNCIONES ESENCIALES VENDEDOR

CARGO:	VENDEDOR
FUNCIONES	1) Conocer las características, funciones, usos, posibilidades del producto que pretende vender
	2) Administrar su territorio de ventas ya que debe dar seguimiento constante al cliente planificado visitas, aplicando estrategias de ventas, asesorar correctamente al cliente.
	3) Coordinar con el cliente la emisión de la orden de compra para corroborar la cantidad y tipo de producto a producir.

Fuente: MYM CONFECCIONES INDUSTRIALES

Elaborado por: Nathaly Zhunio

TABLA 22: FUNCIONES ESENCIALES COORDINADOR DE CORTE

CARGO:	COORDINADOR DE CORTE
FUNCIONES	1) Interpretar la orden de producción, para realizar satisfactoriamente el corte de acuerdo al número de prendas pedidas, tipo de tejidos a usar y especificaciones importantes de la prenda
	2) Realizar el tizado, tendido, corte, numeración y despacho de todas las piezas de acuerdo a especificaciones técnicas y ordenes de producción.
	3) Revisar que el diseño de la prenda sea el solicitado en la orden de producción y cuente con todos los detalles para el proceso de confección como piquetes, fuelles, entre otros

Fuente: MYM CONFECCIONES INDUSTRIALES

Elaborado por: Nathaly Zhunio

TABLA 23: FUNCIONES ESENCIALES COORDINADOR DE CONFECCIÓN

CARGO:	COORDINADOR DE CONFECCIÓN
FUNCIONES	1) Garantizar la calidad del producto y entregar los pedidos en el tiempo establecido
	2) Balancear las operaciones de las líneas de producción
	3) Verificar que todos los materiales a ser usadas en cada producción concuerden con las especificaciones técnicas del producto.

Fuente: MYM CONFECCIONES INDUSTRIALES

Elaborado por: Nathaly Zhunio

TABLA 24: FUNCIONES ESENCIALES COORDINADOR DE SELLADO

CARGO:	COORDINADOR DE SELLADO
FUNCIONES	1) Controlar que el tipo de material sean los exactos para este tipo de maquinaria
	2) Supervisar que el personal opere las maquinas con la respectiva seguridad
	3) Verificar que el equipo haya sido ajustado a las dimensiones y características de acuerdo al tipo de material a usar

Fuente: MYM CONFECCIONES INDUSTRIALES

Elaborado por: Nathaly Zhunio

TABLA 25: FUNCIONES ESENCIALES ASISTENTE CONTABLE

CARGO:	ASISTENTE CONTABLE
FUNCIONES	1) Emitir y registrar facturas una vez esté listo el producto para ser enviado.
	2) Solicitar y gestionar retenciones a los clientes.
	3) Archivar la documentación del área contable.

Fuente: MYM CONFECCIONES INDUSTRIALES

Elaborado por: Nathaly Zhunio

TABLA 26: FUNCIONES ESENCIALES CORTADOR

CARGO:	CORTADOR
FUNCIONES	1) Colocar la base de papel para realizar el tendido de la tela para facilitar el corte de cada bloque según el tipo de tela e informar de alguna irregularidad detectada en los tejidos.
	2) Anotar el número de orden de producción, enumera los bloques en caso de que haya diferentes tipos de tonos de tela, talla del respectivo tendido, según los formatos definidos por la empresa.
	3) Asistir en el corte de cada bloque aplicando medidas de seguridad e higiene a lo largo del proceso.

Fuente: MYM CONFECCIONES INDUSTRIALES

Elaborado por: Nathaly Zhunio

TABLA 27: FUNCIONES ESENCIALES DISEÑADOR

CARGO:	DISEÑADOR
FUNCIONES	1) Diseñar los patrones de la prenda requerida por la empresa para esto requerirá el conocimiento de un programa de diseño.
	2) Elaborar una muestra del diseño a realizarse para constatar que la prenda haya quedado según las necesidades de cliente y empresa.
	3) Supervisar todo el proceso de producción desde la salida del ploteado para corte hasta el ensamblado final de la prenda.

Fuente: MYM CONFECCIONES INDUSTRIALES

Elaborado por: Nathaly Zhunio

TABLA 28: FUNCIONES ESENCIALES BORDADOR

CARGO:	BORDADOR
FUNCIONES	1) Interpreta fichas técnicas y la orden de producción para realizar la preparación y procesos de bordado.
	2) Realizar limpieza y lubricación de la máquina de bordar
	3) Programar la máquina de bordado, utilizando todos los comandos de la computadora de la máquina, cumpliendo los estándares de calidad.

Fuente: MYM CONFECCIONES INDUSTRIALES

Elaborado por: Nathaly Zhunio

TABLA 29: FUNCIONES ESENCIALES COSTURERAS

CARGO:	COSTURERAS
FUNCIONES	1) Ensamblar la prenda a través de la unión de sus partes usando para ello maquinaria y utensilios de coser de diferentes tipos
	2) Lubricar y preparar la maquinaria para mantenerla en buen estado
	3) Seguir las instrucciones de las fichas técnicas para la elaboración del producto.

Fuente: MYM CONFECCIONES INDUSTRIALES

Elaborado por: Nathaly Zhunio

TABLA 30: FUNCIONES ESENCIALES SELLADORES

CARGO:	COSTURERAS
FUNCIONES	1) Fusionar la prenda de acuerdo a las características solicitadas en la orden de producción.
	2) Lubricar y sopletear la maquinaria para mantenerla en buen estado.
	3) Cuidar y ordenar los troqueles una vez estos hayan sido utilizados en la producción

Fuente: MYM CONFECCIONES INDUSTRIALES

Elaborado por: Nathaly Zhunio

2.2.5. Estándares de desempeño por función

Los estándares de desempeño permiten que las mediciones sean más objetivas y verificables. De hecho los estándares son los criterios que se consideran adecuados en el desempeño de una función.

Los estándares de desempeño se determinaron por cada función del cargo, por lo que se recomienda que los estándares por función sean de dos a tres. Para determinar los estándares se va a usar la afirmación “es competente cuando” el uso de esta aseveración permite que las actividades sean verificables de esta manera facilita la evaluación.

A continuación se presenta los estándares de desempeño por cada cargo.

TABLA 31: ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO: GERENTE GENERAL

GERENTE GENERAL	
FUNCIONES	ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO
1) Representar judicial y legalmente a la empresa, ejerciendo todas las facultades para el debido funcionamiento de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Representa legalmente en reuniones, negociaciones, ante las entidades de control y en procesos legales. • Toma decisiones diariamente para el crecimiento de la empresa.
2) Dirigir, coordinar, controlar todas las actividades administrativa, financieras y productivas de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Mantiene reuniones con los líderes de cada departamento para revisar su desarrollo e implementar soluciones a problemas. • Proporciona los recursos financieros para cumplir con los compromisos productivos.
3) Conocer el mercado y tomar las medidas necesarias para que su empresa funcione con éxito	<ul style="list-style-type: none"> • Conoce su mercado, a sus competidores y propone ideas para sobresalir en el mercado • Analiza los datos del mercado para mejorar la gestión de la empresa dentro del mercado

Fuente: MYM CONFECCIONES INDUSTRIALES

Elaborado por: Nathaly Zhunio

TABLA 32: ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO: GERENTE DE ADMINISTRACIÓN

GERENTE DE ADMINISTRACIÓN	
FUNCIONES	ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO
1) Elaborar, coordinar a todas las áreas de la empresa para el cumplimiento de objetivos organizacionales	<ul style="list-style-type: none"> • Establece canales y procesos de información y comunicación para la mejora del clima organizacional. • Participa en la gestión del talento humano, comercialización, producción, entregando información necesaria para la toma de decisiones.
2) Coordinar la gestión financiera, analizando la distribución de los recursos financieros	<ul style="list-style-type: none"> • Evalúa alternativas de inversión y financiamiento • Analiza los presupuestos para cada área de la organización
3) Establecer políticas generales para el talento humano de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Diseña sistemas, procedimientos para evaluar el desempeño de los miembros de la empresa • Dirige el talento humano en concordancia con las normas de la empresa y entidades de control

Fuente: MYM CONFECCIONES INDUSTRIALES

Elaborado por: Nathaly Zhunio

TABLA 33: ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO: GERENTE DE VENTAS

GERENTE DE VENTAS	
FUNCIONES	ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO
1) Coordinar y monitorear el trabajo de la fuerza de ventas.	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisa semanalmente el cumplimiento de visitas a clientes. • Planifica las actividades de los vendedores a ejecutarse dentro del mes
2) Evalúa la gestión de venta del personal a cargo	<ul style="list-style-type: none"> • Evalúa la cobertura del territorio, evaluando de esta manera la eficiencia en la utilización del tiempo. • Evalúa la eficacia del proceso de visitas
3) Establecer metas u objetivos de ventas mensuales procurando que sean reales y realizables.	<ul style="list-style-type: none"> • Trabaja con objetivos claramente establecidos, realistas y desafiantes. • Considera factores internos y externos que puedan afectar la consecución de las metas y objetivos planteados

Fuente: MYM CONFECCIONES INDUSTRIALES

Elaborado por: Nathaly Zhunio

TABLA 34: ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO: GERENTE DE PRODUCCIÓN

GERENTE DE PRODUCCIÓN	
FUNCIONES	ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO
1) Llevar a cabo los procesos de formulación, evaluación y control de los procesos productivos a corto, mediano y largo plazo a fin de mejorar la productividad y calidad	<ul style="list-style-type: none"> • Analiza y aprueba el informe semanal de producción por cada una de las secciones, a través de indicadores de productividad. • Controla de manera continua la producción para mantener un rendimiento de producción óptimo y constante.
2) Optimizar los recursos productivos para obtener un crecimiento progresivo de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Determina las necesidades de mano de obra, maquinaria y equipo para una mejor utilización de estos recursos. • Optimiza los recursos a través de la planificación de la producción.
3) Programar la línea de producción de cada pedido a ser confeccionado	<ul style="list-style-type: none"> • Organiza la línea de producción en orden cronológico según el modelo a confeccionar • Calcula los tiempos según la producción requerida

Fuente: MYM CONFECCIONES INDUSTRIALES

Elaborado por: Nathaly Zhunio

TABLA 35: ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO: CONTADOR

CONTADOR	
FUNCIONES	ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO
1) Elaborar formularios para declaraciones mensuales de impuestos como son el Impuesto al Valor Agregado, Retenciones en la Fuente y el envío de anexos transaccionales al SRI.	<ul style="list-style-type: none"> • Conoce e interpreta adecuadamente las leyes, reglamentos y demás disposiciones tributarias. • Elabora con precisión los formularios mensuales para el SRI
2) Elaborar y generar los estados financieros a ser presentados a las entidades de control y al gerente general.	<ul style="list-style-type: none"> • Elabora, analiza e interpreta los estados financieros, para apoyar y participar en la toma de decisiones. • Presenta anualmente la presentación de estados financieros.
3) Generar los registros contables como son egresos, ingresos y controlar la partida doble esta cuadrada.	<ul style="list-style-type: none"> • Revisa mensualmente las cuentas de ingresos, y gastos generadas en el periodo. • Controla que la partida contable este cuadrada, es decir revisa mayores contables en donde el debe y el haber deben coincidir.

Fuente: MYM CONFECCIONES INDUSTRIALES

Elaborado por: Nathaly Zhunio

TABLA 36: ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO: COMPRADOR

COMPRADOR	
FUNCIONES	ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO
1) Negociar las condiciones de compras de materias primas, servicios, materiales, repuestos.	<ul style="list-style-type: none"> • Analiza las cotizaciones de los proveedores para determinar la mejor propuesta • Establece reuniones con los proveedores para negociar, precios, tiempo de crédito, tiempo de entrega de productos
2) Dirigir, supervisar y controlar que el departamento de producción este abastecido para cada producción.	<ul style="list-style-type: none"> • Revisa a diario los requerimientos del área de producción • Controla que todos los materiales cumplan con las características solicitadas de color, peso, gramaje, calibre de la materia prima.
3) Elaborar y llevar un registro de todos los proveedores de materias primas, insumos de confección, insumos de administración, servicios, papelería, activos fijos, entre otros.	<ul style="list-style-type: none"> • Lleva registros de todos los proveedores y los actualiza semestralmente

	<ul style="list-style-type: none"> • Conoce los proveedores más importantes en la compra de productos para solventar pedidos de urgencia.
--	--

Fuente: MYM CONFECCIONES INDUSTRIALES

Elaborado por: Nathaly Zhunio

TABLA 37: ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO: VENDEDOR

VENDEDOR	
FUNCIONES	ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO
1) Conocer las características, funciones, usos, posibilidades del producto que pretende vender	<ul style="list-style-type: none"> • Conoce el producto que está vendiendo y puede ofrecer sus beneficios al cliente • Aclara requerimientos, investiga, identifica las necesidades actuales y potenciales de los clientes.
2) Administrar su territorio de ventas ya que debe dar seguimiento constante al cliente planificado visitas, aplicando estrategias de ventas, asesorar correctamente al cliente.	<ul style="list-style-type: none"> • Planifica visitas al cliente y organiza su tiempo de manera eficiente • Emite cotizaciones y les da seguimiento a los clientes para lograr la venta.
3) Coordinar con el cliente la emisión de la orden de compra para corroborar la cantidad y tipo de producto a producir.	<ul style="list-style-type: none"> • Solicita orden de compra para seguir con el proceso de ventas y producción. • Se cerciora de cantidades, modelos, y proporciona tallas para la elaboración de órdenes de producción.

Fuente: MYM CONFECCIONES INDUSTRIALES

Elaborado por: Nathaly Zhunio

TABLA 38: ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO: COORDINADOR DE CORTE

COORDINADOR DE CORTE	
FUNCIONES	ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO
1) Interpretar la orden de producción, para realizar satisfactoriamente el corte de acuerdo al número de prendas pedidas, tipo de tejidos a usar y especificaciones importantes de la prenda	<ul style="list-style-type: none"> • Selecciona la moldería adecuada para el corte de acuerdo a la ficha técnica del producto. • Controla que el corte se realice de acuerdo a la orden de producción y que el consumo de textil sea el establecido en las fichas técnicas
2) Realizar el tizado, tendido, corte, numeración y despacho de todas las	<ul style="list-style-type: none"> • Realiza el corte de las piezas según talla y modelo del producto solicitado en la orden de producción.

piezas de acuerdo a especificaciones técnicas y ordenes de producción.	<ul style="list-style-type: none"> • Detecta las piezas defectuosas que no pueden ser enviadas al proceso de confección
3) Revisar que el diseño de la prenda sea el solicitado en la orden de producción y cuente con todos los detalles para el proceso de confección como piquetes, fuelles, entre otros	<ul style="list-style-type: none"> • Verifica piquetes y preformaciones guía para las operaciones especiales en el área de confección de acuerdo a ficha técnica. • Verifica que cada pieza cortada cumpla con el tamaño de la moldería y que todas las piezas estén iguales.

Fuente: MYM CONFECCIONES INDUSTRIALES

Elaborado por: Nathaly Zhunio

TABLA 39: ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO: COORDINADOR DE CONFECCIÓN

COORDINADOR DE CONFECCIÓN	
FUNCIONES	ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO
1) Garantizar la calidad del producto y entrega de los pedidos en el tiempo establecido	<ul style="list-style-type: none"> • Revisa que el método de confección sea el adecuado para la confección del prototipo. • Verifica y establece el tiempo de confección según prototipo
2) Balancear las operaciones de las líneas de producción	<ul style="list-style-type: none"> • Distribuye el trabajo para los módulos de producción • Establecer los tiempos necesarios para cada operación.
3) Verificar que todos los materiales a ser usadas en cada producción concuerden con las especificaciones técnicas del producto.	<ul style="list-style-type: none"> • Comprueba materiales, insumos y medidas de acuerdo a ficha técnica • Sigue el orden operacional según ficha técnica.

Fuente: MYM CONFECCIONES INDUSTRIALES

Elaborado por: Nathaly Zhunio

TABLA 40: ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO: COORDINADOR DE SELLADO

COORDINADOR DE SELLADO	
FUNCIONES	ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO
1) Controlar que el tipo de material sean los exactos para este tipo de maquinaria (maquinaria de alta frecuencia)	<ul style="list-style-type: none"> • Verifica que el material sea de tipo PVC para lograr una mejor adhesión de la prenda. • Examina que el material sea resistente para el proceso de producción
2) Supervisar que el personal opere las máquinas con la respectiva seguridad	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisa que el personal cumpla con las medidas de seguridad del área • Controla el uso de equipos de protección industrial
3) Verificar que el equipo haya sido ajustado a las dimensiones y características de acuerdo al tipo de material a usar	<ul style="list-style-type: none"> • Revisa las regulaciones y frecuencias de la maquinaria de acuerdo al tipo de calibre del material que se use. • Verifica las calibraciones de las planchas para obtener una prenda de buena calidad

Fuente: MYM CONFECCIONES INDUSTRIALES

Elaborado por: Nathaly Zhunio

TABLA 41: ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO: ASISTENTE CONTABLE

ASISTENTE CONTABLE	
FUNCIONES	ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO
1) Emitir y registrar facturas una vez esté listo el producto para ser enviado.	<ul style="list-style-type: none"> • Emite facturas cada vez que el producto sale de las instalaciones de la empresa • Adjunta a cada factura orden de compra y guía de remisión
2) Solicitar y gestionar retenciones a los clientes.	<ul style="list-style-type: none"> • Realiza quincenalmente un reporte de las retenciones pendientes de clientes • Gestiona y registra las retenciones de clientes hasta la última semana de cada mes
3) Archivar la documentación del área contable.	<ul style="list-style-type: none"> • Archiva mensualmente la documentación de la área • Mantiene ordenado la documentación de la área

Fuente: MYM CONFECCIONES INDUSTRIALES

Elaborado por: Nathaly Zhunio

TABLA 42: ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO: CORTADOR

CORTADOR	
FUNCIONES	ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO
1) Colocar la base de papel para realizar el tendido de la tela para facilitar el corte de cada bloque según el tipo de tela e informar de alguna irregularidad detectada en los tejidos.	<ul style="list-style-type: none"> • Ubica la moldería sobre la tela y revisa que el número de capas tendidas de tela sea el adecuado para un mejor corte de tela. • Observa que no haya fallas en los tejidos que se pretende cortar.
2) Anotar el número de orden de producción, enumera los bloques en caso de que haya diferentes tipos de tonos de tela, talla del respectivo tendido, según los formatos definidos por la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Numera las piezas según la moldería y la orden de corte, cumpliendo con las especificaciones técnicas de la prenda. • Clasifica los tonos de telas para que todas las prendas tenga un color uniforme.
3) Asistir en el corte de cada bloque aplicando medidas de seguridad e higiene a lo largo del proceso.	<ul style="list-style-type: none"> • Asiste en el proceso de corte. • Aplica normas de seguridad industrial

Fuente: MYM CONFECCIONES INDUSTRIALES

Elaborado por: Nathaly Zhunio

TABLA 43: ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO: DISEÑADOR

DISEÑADOR	
FUNCIONES	ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO
1) Diseñar los patrones de la prenda requerida por la empresa para esto requerirá el conocimiento de un programa de diseño.	<ul style="list-style-type: none"> • Elabora moldes y marca patrones a través del uso de un sistema computarizado de diseño • Determina un cuadro de medidas básicas para la elaboración de la escalada de la prenda.
2) Elaborar una ficha técnica y muestra del diseño a realizarse para constatar que la prenda haya quedado según las necesidades de cliente y empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Establece una hoja de ruta donde se detalla todas las especificaciones en cuanto al corte, confección y acabados para mantener un estándar de producción. • Desarrolla una muestra para constatar que la prenda sea de satisfacción para el cliente.
3) Supervisar todo el proceso de producción desde la salida del ploteado para corte hasta el ensamblado final de la prenda.	<ul style="list-style-type: none"> • Trabaja en conjunto con otras áreas en la conceptualización y desarrollo de la prenda. • Verifica que la prenda terminada cumpla con las características diseñadas y solicitadas por el cliente

TABLA 44: ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO: BORDADOR

BORDADOR	
FUNCIONES	ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO
1) Interpreta fichas técnicas y la orden de producción para realizar la preparación y procesos de bordado	<ul style="list-style-type: none"> • Prepara máquinas y herramientas para el proceso de bordado. • Escoge los materiales, útiles y acondiciona la tela a bordar siguiendo las técnicas establecidas.
2) Realizar limpieza y lubricación de la máquina de bordar	<ul style="list-style-type: none"> • Verifica que la maquinaria y herramientas estén en correcto estado de tal manera de que no se altere la producción por corte de hilos o atasco de entretelas. • Verifica el correcto estado de la máquina y sus partes antes de iniciar el proceso de bordado.
3) Programar la máquina de bordado, utilizando todos los comandos de la computadora de la máquina, cumpliendo los estándares de calidad.	<ul style="list-style-type: none"> • Realiza la programación usando los comandos específicos para el tipo de diseño a usar en las prendas. • Opera la máquina de bordado según la programación del diseño vigilando que el proceso de bordado no se interrumpa.

Fuente: MYM CONFECCIONES INDUSTRIALES

Elaborado por: Nathaly Zhunio

TABLA 45: ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO: COSTURERAS

COSTURERAS	
FUNCIONES	ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO
1) Ensamblar la prenda a través de la unión de sus partes usando para ello maquinaria y utensilios de coser de diferentes tipos	<ul style="list-style-type: none"> • Maneja correctamente las distintas máquinas comprobando si la maquina realiza la costura, realiza bien los remates y si la bobina y carretel están regulados de acuerdo al tipo de tela. • Identifica la operación y ruta operativa adecuado al tipo de prenda
2) Lubricar y preparar la maquinaria para mantenerla en buen estado	<ul style="list-style-type: none"> • Comprueba la lubricación de las partes móviles. • Verifica que no exista impurezas y/o residuos textiles en la máquina.
3) Seguir las instrucciones de las fichas técnicas para la elaboración del producto.	<ul style="list-style-type: none"> • Comprueba la operación y maquina a utilizarse según ficha técnica. • Comprueba que la aguja y accesorios sean correctos de acuerdo a ficha técnica.

Fuente: MYM CONFECCIONES INDUSTRIALES

Elaborado por: Nathaly Zhunio

TABLA 46: ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO: SELLADORES

SELLADORES	
FUNCIONES	ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO
1) Fusionar la prenda de acuerdo a las características solicitadas en la orden de producción.	<ul style="list-style-type: none">• Electro sella la prenda de acuerdo a las características solicitadas en la orden de producción• Sigue los procedimientos de sellado como son el tiempo de espera para sellado, manejo de frecuencia de sellado y el uso de instrumentos propios para evitar que las prendas sufran fallas.
2) Lubricar y sopletear la maquinaria para mantenerla en buen estado.	<ul style="list-style-type: none">• Mantiene la maquinaria en buen estado a fin de que no perjudique los procesos de producción• Se asegura que la maquinaria tenga un buen nivel de aire para que pueda funcionar.
3) Identificar el tipo de instrumentos (troqueles) a usar en cada fase de producción.	<ul style="list-style-type: none">• Identifica el tipo de troquel a ser usado según la prenda que esté realizando.• Prepara los instrumentos necesarios para producir la prenda.

Fuente: MYM CONFECCIONES INDUSTRIALES

Elaborado por: Nathaly Zhunio

3. CAPITULO TRES.

3.1. PROPUESTA DEL DISEÑO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

A continuación se presente la propuesta de diseño de la herramienta para la evaluación de desempeño por competencias.



EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Nombre del evaluado _____

Nombre del evaluador: _____

Cargo Gerente de Producción _____

Cargo: _____

Área Producción _____

Fecha de evaluación: _____

Calificación de Valores y Competencias Corporativas		
Escala de Evaluación		
Nivel	Valor	Descripción
D	1	No desarrollado
C	2	Poco desarrollado
B	3	Desarrollado
A	4	Muy desarrollado

La presente evaluación de desempeño nos permitirá medir valores y competencias corporativas, las competencias y los estándares de desempeño por cargo. Para aplicar la evaluación se requiere objetividad al momento de calificar. Por favor tenga en cuenta que el cuadro de calificación es 4 la nota más alta y 1 la más baja.

VALORES CORPORATIVOS

RESPECTO

Capacidad para dar a los otros y a uno mismo un trato digno, franco y tolerante, y comportarse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y las buenas prácticas profesionales, y para actuar con seguridad y congruencia entre el decir y el hacer. Implica la capacidad para construir relaciones cálidas y duraderas basadas en una conducta honesta y veraz.

GRADO	A	B	C	D	CALIFICACIÓN
Descripción	Fomenta e inculca en todos los integrantes de la organización el respeto por los valores, la honestidad, y el respeto en el trato con los demás. Construye relaciones cálidas basadas en la honestidad de sus actos con todos sus interlocutores, fomentando un clima organizacional de respeto. Es considerado un referente en la organización y en el mercado por la congruencia constante entre sus palabras y sus actos.	Construye relaciones cálidas con sus colaboradores, sobre la base de su conducta honesta y veraz. Constituye un ejemplo para sus colaboradores por mantener una conducta congruente con los valores organizacionales. Siempre aplica y cumple con los procesos y procedimientos organizacionales en materia de respeto por los demás.	Guía sus acciones en función de los valores morales y las buenas prácticas profesionales. Alienta a sus pares y compañeros de trabajo a mantener un trato respetuoso y considerado con los demás. Establece relaciones cálidas con sus compañeros de trabajo.	Trabaja respetando los valores morales y las buenas prácticas profesionales. Actúa consecuentemente con lo que dice, y respeta las pautas de conducta que le exige la organización. Mantiene una correcta relación con sus compañeros.	

RESPONSABILIDAD

Capacidad para encontrar satisfacción personal en el trabajo que se realiza y en la obtención de buenos resultados. Capacidad para demostrar preocupación por llevar a cabo las tareas con precisión y calidad, con el propósito de contribuir a través de su accionar a la consecución de la estrategia organizacional. Capacidad para respetar las normas establecidas y las buenas costumbres tanto en el ámbito de la organización como fuera de ella.

GRADO	A	B	C	D	CALIFICACIÓN
Descripción	Fomenta en toda la organización la satisfacción por la tarea realizada y por la obtención de buenos resultados a través de las acciones individuales y grupales. Diseña normas y políticas organizacionales para fomentar la responsabilidad personal y las buenas costumbres.	Encuentra satisfacción personal en el trabajo que realiza y en la obtención de buenos resultados, tanto personales como de su área. Implementa normas y políticas organizacionales para fomentar la responsabilidad personal y las buenas costumbres.	Implementa dentro de su sector los lineamientos recibidos y aplica normas y políticas en relación con la responsabilidad personal y las buenas costumbres. Es un referente por su responsabilidad profesional y personal tanto dentro de su sector como en el ámbito del área donde actúa.	Encuentra satisfacción personal en el trabajo que realiza y en la obtención de buenos resultados. Implementa los lineamientos recibidos de sus superiores y aplica normas y políticas en relación con la responsabilidad personal y las buenas costumbres.	

PROMEDIO 0.00

COMPETENCIAS CORPORATIVAS

TRABAJO EN EQUIPO

Capacidad para colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar con otras áreas de la organización con el propósito de alcanzar, en conjunto, la estrategia organizacional, subordinar los intereses personales a los objetivos grupales. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás, comprender a los otros, y generar y mantener un buen clima de trabajo.

GRADO	A	B	C	D	CALIFICACIÓN
Descripción	Fomenta el espíritu de colaboración en toda la organización. Promueve el intercambio entre áreas y orienta el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de la estrategia organizacional. Expresa satisfacción por los éxitos de otros, pertenecientes o no al grupo inmediato de trabajo.	Fomenta el espíritu de colaboración dentro de su área. Subordina los intereses personales a los objetivos grupales, con el propósito de alcanzar las metas organizacionales de corto y mediano plazo. Es un ejemplo de colaboración dentro de su área, y se destaca por comprender a los otros, generar y mantener un buen clima de trabajo.	Fomenta el espíritu de colaboración en su sector. Reconoce los éxitos de otros, pertenecientes o no al grupo inmediato de trabajo. Es un ejemplo para sus colaboradores por su estilo positivo de cooperación y por mantener un buen clima de trabajo.	Colabora con otras personas pertenecientes a su grupo de trabajo. Reconoce los éxitos y aportes de otras personas. Subordina los intereses personales a los objetivos grupales y apoya el trabajo de otros sectores de la organización.	

ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO					
Capacidad para actuar con sensibilidad ante las necesidades que un cliente y/o conjunto de clientes, actuales o potenciales, externos o internos, que se puedan presentar en la actualidad o en el futuro. Implica una vocación permanente de servicio al cliente interno y externo, comprender adecuadamente sus demandas y generar soluciones efectivas a sus necesidades					
GRADO	A	B	C	D	CALIFICACIÓN
Descripción	<p>Creación de un ambiente adecuado para que toda la organización trabaje en pro de la satisfacción de los clientes, a fin de lograr establecer una relación de largo plazo con ellos. Diseña políticas y procedimientos que brinden soluciones de excelencia para todos los clientes, y logra de ese modo reconocimiento en el mercado. Logra que los clientes reconozcan a la organización, aprecien el valor agregado que les brinda y la recomienden a otros.</p>	<p>Se anticipa a los pedidos de los clientes tanto internos como externos, y busca permanentemente la forma de resolver sus necesidades. Propone acciones de mejora en su área, tendientes a incrementar el nivel de satisfacción y brindar soluciones de excelencia. Establece con los clientes relaciones duraderas basadas en la confianza.</p>	<p>Actúa orientado a la satisfacción del cliente (interno o externo) Aporta soluciones a la medida de los requerimientos de los clientes Mantiene relaciones mutuamente beneficiosas con sus clientes</p>	<p>Interpreta las necesidades del cliente Revisa periódicamente el grado de satisfacción del cliente. Escucha e interpreta adecuadamente las necesidades de los clientes.</p>	

TOLERANCIA A LA PRESIÓN DE TRABAJO					
Capacidad para trabajar con determinación, firmeza y perseverancia a fin de alcanzar objetivos difíciles o para concretar acciones/ decisiones que requieren un compromiso y esfuerzo mayores a los habituales. Implica mantener un alto nivel de desempeño aun en situaciones exigentes y cambiantes, con interlocutores diversos que se suceden en cortos espacios de tiempo, a lo largo de jornadas prolongadas.					
GRADO	A	B	C	D	CALIFICACIÓN
Descripción	<p>Trabaja con determinación, firmeza, y perseverancia para alcanzar con eficacia objetivos difíciles. Toma decisiones que requieren compromiso y esfuerzo mayores a los habituales Trabaja con energía y mantiene un alto nivel de desempeño aun en situaciones exigentes y cambiantes, con interlocutores diversos en cortos espacios de tiempo, durante jornadas intensas y prolongadas.</p>	<p>Diseña procedimientos y métodos de trabajo que permiten llevar a cabo los planes para su área en contextos complejos. Toma decisiones dentro de su nivel de responsabilidad que requieren compromiso y esfuerzo mayores a los habituales Es un ejemplo para su área, motiva a sus colaboradores a obrar del mismo modo, a fin de establecer un clima laboral armónico y de alta productividad</p>	<p>Implementa procedimientos y métodos de trabajo que permiten llevar a cabo los planes para su sector en contextos complejos. Trabaja con perseverancia para alcanzar con eficacia objetivos difíciles. Implementa las decisiones de sus superiores que requieren compromiso y esfuerzo mayores a los habituales.</p>	<p>Actúa de acuerdo con las decisiones de sus superiores que requieren compromiso y esfuerzo mayores a los habituales. Es un ejemplo para sus compañeros en momentos difíciles. Trabaja con perseverancia y eficacia para alcanzar los objetivos que se le han fijado</p>	

PROMEDIO 0.00

COMPETENCIAS DEL CARGO					
ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS CON CALIDAD					
Capacidad para orientar los comportamientos propios y/o de otros hacia el logro o superación de los resultados esperados. Implica establecer indicadores de logro y hacer seguimiento permanente.					
GRADO	A	B	C	D	CALIFICACIÓN
Descripción	<p>Promueve y desarrolla, para sí mismo y en la organización en su conjunto, la orientación al logro o la superación de los resultados esperados. Fija nuevos desafíos y metas retadoras para la organización</p>	<p>Participa proactivamente en la fijación de metas realistas y desafiantes, tanto para sí como para sus colaboradores. Sus resultados supera los niveles esperados y su propio rendimiento pasado.</p>	<p>Demuestra una preocupación constante orientada al logro o superación de los resultados esperados, según los estándares de calidad esperados. Realiza modificaciones en sus métodos y procedimientos e implementa herramientas prácticas para obtener mejores resultados</p>	<p>Demuestra una actitud firme y perseverante que le permite cumplir con los objetivos que se plantean en forma satisfactoria. Se muestra dispuesto a asumir metas realistas pero desafiantes.</p>	

LIDERAZGO					
Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en la dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo; es la habilidad para fijar objetivos, dar el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar feedback, integrando las opiniones de los otros. Tener energía y transmitirla a otros. Motivar e inspirar confianza. Manejar el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo. Proveer coaching y feedback para el desarrollo de su grupo de trabajo.					
GRADO	A	B	C	D	CALIFICACIÓN
Descripción	<p>Orienta la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios. Tiene energía y perseverancia y las transmite con su ejemplo a los demás, logrando que su gente desarrolle también sus tareas con alto nivel de energía.</p>	<p>Escucha a los demás y es escuchado. El grupo lo percibe como líder y se orienta en función de los objetivos por él fijados.</p>	<p>Se aplica al desarrollo de sus tareas con energía y perseverancia adecuados para el logro de sus objetivos, y demanda lo mismo de su gente. El grupo lo percibe como líder para llevar adelante proyectos en los que se le reconoce su experiencia.</p>	<p>Sus colaboradores no saben que se espera de ellos y no reciben feedback. Realiza una inadecuada asignación de roles, disminuyendo la potencialidad del equipo</p>	

PROMEDIO 0.00

ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO

Calificación de Estándares de Desempeño	
Escala Global de Desempeño	
Nivel	Descripción
1	El desempeño NO cumple con las metas, los estándares y las expectativas.
2	Cumple parcialmente con las metas, los estándares y las expectativas.
3	El desempeño cumple con las metas, los estándares y las expectativas.
4	El desempeño supera las metas, los estándares y las expectativas.

FUNCIONES	ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO	CALIFICACIÓN
1) Llevar a cabo los procesos de formulación, evaluación y control de los procesos productivos a corto, mediano y largo plazo a fin de mejorar la productividad y calidad	Analiza y aprueba el informe semanal de producción por cada una de las secciones, a través de indicadores de productividad.	
	Controla de manera continua la producción para mantener un rendimiento de producción óptimo y constante.	
2) Optimizar los recursos productivos para obtener un crecimiento progresivo de la empresa.	Determina las necesidades de mano de obra, maquinaria y equipo para una mejor utilización de estos recursos.	
	Optimiza los recursos a través de la planificación de la producción.	
3) Programar la línea de producción de cada pedido a ser confeccionado	Organiza la línea de producción en orden cronológico según el modelo a confeccionar	
	Calcula los tiempos según la producción requerida	

PROMEDIO 0.00

TOTAL

4. CAPITULO CUATRO

En base al trabajo realizado, se presentan a continuación las conclusiones y recomendaciones sugeridas para el presente proyecto.

4.1. CONCLUSIONES

Se logró diseñar un sistema de evaluación de desempeño para la empresa MYM CONFECCIONES IDUSTRIALES por lo que se levantaron los siguientes puntos para su formulación.

- Valores corporativos
- Competencias corporativas
- Competencias por niveles jerárquicos
- Se establecieron funciones esenciales por cada cargo
- Se determinaron estándares de desempeño por cada función
- Se estableció el modelo de evaluación de desempeño a través de competencias del área de producción.

La evaluación de desempeño es importante ya que permite mejorar el desarrollo integral de las personas, además que permite el crecimiento del colaborador dentro de la empresa. La evaluación de desempeño siempre se deberá realizar en función del perfil del puesto, de esta manera se podrá medir sus competencias y valores en el desarrollo de sus funciones.

La gestión por competencias es un medio para tener éxito ya que se relaciona con el logro de objetivos y por lo tanto las competencias son los comportamientos para alcanzar resultados.

El diseño de esta herramienta permitirá identificar altos potenciales, mejora de las competencias del personal y definir planes de desarrollo.

El presente proyecto fue realizado con el apoyo de la gerencia y con los líderes de cada área.

El diseño de esta herramienta permitirá identificar altos potenciales, mejora de las competencias del personal.

El presente proyecto no se realizará mediante una plataforma lo cual generaría una inversión económica, se realizará manualmente ya que la nomina propuesta es corta y la tabulación de la misma se realizará en una hoja de cálculo de Excel.

4.2. RECOMENDACIONES

Se recomienda que se realice el proceso de evaluación de desempeño por lo menos dos veces al año implementando la herramienta que se presentan en el presente proyecto.

En caso de existir cambios en la estructura organizacional de la empresa, cambios de puestos, incremento de puestos o cambios de funciones, es recomendable actualizar la herramienta.

Después de aplicar la herramienta es indispensable que se realice una retroalimentación que consiste en un diálogo sincero, oportuno y bien intencionado entre el líder y su colaborador. Practicar una retroalimentación positiva que permitirá que las conductas que conducen al alto desempeño se mantengan y se vuelvan a repetir además que favorece la motivación y el compromiso.

5. BIBLIOGRAFIA

- Alles , M. (2005). *Diccionario de comportamientos: gestión por competencias: como descubrir las competencias a través de los comportamientos*. Granica.
- Alles , M. (2015). *Diccionario de comportamientos:1500 comportamientos relacionados con las competencias más utilizadas en gestión por competencias*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Granica.
- Alles , M. (2017). *Desarrollo del talento humano* . Granica .
- Alles, M. (2002). *Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por Competencias: El diccionario*. Ediciones Granica.
- Alles, M. (2005). *Desempeño por competencias. Evaluación de 360*. Granica.
- Alles, M. (2015). *Dirección estratégica de RR.HH: Gestión por competencias* (Tercera Edicion ed., Vol. I). Granica.
- Alles, M. (2017). *Diccionario de Competencias: las 60 competencias más utilizadas en Gestión por competencias*. (Segunda edicion especial ed.). Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Granica.
- Arenal , C. (2016). *Google Libros*. Obtenido de Organizacion de procesos de venta:
<https://books.google.com.ec/books?id=3v8JDQAAQBAJ&pg=PA57&lpg=PA57&dq=Establecer+un+nexo+entre+el+cliente+y+la+empresa,+lo+cual+significa+comunicar+adecuadamente+información+que+la+empresa+a+preparado+especialmente+para+el+cliente,+asesorar+a+los+clientes+sobre+los+productos+que+posee+la+Empresa&source=bl&ots=ITPh07h2nJ&sig=ACfU3U3N-B5rg713ZHEyPKeQVYDx0KuObw&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwieuaapvr3jAhWwneAKHeRCCz8Q6AEwBHoECAkQ>

AQ#v=onpage&q=Establecer%20un%20nexo%20entre%20el%20cliente%20y%20la%20empresa%2C%20lo%20cual%20significa%20comunicar%20adecuadamente%20información%20que%20la%20empresa%20a%20preparado%20especialmente%20para%20el%20cliente%2C%20asesorar%20a%20los%20clientes%20sobre%20los%20productos%20que%20posee%20la%20Empresa&f=false

Chiavenato , I. (2001). *Administración De Recursos Humanos* (Quinta Edición ed.). MC GRAW HILL.

Chiavenato , I. (2011). *Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano de las Organizaciones* (Novena Edición ed.). Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos* (Quinta Edición ed.). McGraw Hill.

Definiciones de competencia según diferentes autores . (08 de 09 de 2013). Recuperado el 17 de 06 de 2019, de SlideShare:
<https://es.slideshare.net/elsamariapacheco/definiciones-de-competencia-segn-diferentes-autores>

Establecimiento de estándares. (s.f.). Obtenido de Blogspot:

<http://funcionadministrativacontrol.blogspot.com/p/establecimiento-de-estandares.html>

García , J. &. (2001). *Fundamentos de Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Madrid.

Koontz, H. (2015). *Control*. Recuperado el 2019, de Establecimiento de Estándares:

<http://funcionadministrativacontrol.blogspot.com/p/establecimiento-de-estandares.html>

Ley Orgánica de Servicio Público. (1 de Abril de 2011). *Suplemento del Registro Oficial N 418*. Quito.

- Moreno Pérez, C., & Del Cerro Ramón, S. (03 de 209). *Valores empresariales:De la Teoria a la Practica* . Obtenido de Universitat Ramon Llull:
<https://www.url.edu/ethos/wp-content/uploads/2012/11/VALORES-EMPRESARIALES.pdf>
- Profesional, S. E. (2016). *SECAP*. Obtenido de Esquemas de certificación:
<https://www.secap.gob.ec/wp-content/esquemas/57.pdf>
- Roman, J. (s.f.). Recuperado el Julio de 2019, de Descripción de cargo del Gerente de Producción: <https://sites.google.com/site/joseanibalromansoto/descripcion-de-cargo-del-gerente-de-produccion>
- Scott, C., Dennis, J., & Glenn, T. (s.f.). *Visión, valores y misión organizacionales*. Mexico : Editorial Iberoamerica .
- Slide Share*. (s.f.). Recuperado el 07 de 2019, de Alles Martha Diccionario de Comportamientos - Gestion por Competencias : <https://www.slideshare.net/vrac-unfv/alles-martha-diccionario-de-comportamientos-gestion-por-competencias-completo>
- Suarez Correa , E. (s.f.). *Los Valores Organizacionales* . Recuperado el 16 de 06 de 2019, de Lupa Empresarial : <https://www.ceipa.edu.co/lupa/index.php/lupa/article/view/87>
- Tecnologica, I. N. (s.f.). *INET*. Obtenido de Operador de máquina de bordado industrial:
http://catalogo.inet.edu.ar/files/perfiles/textil_indumentaria/Perfil%20operador%20bordador.pdf
- Villagran, G. (Mayo de 2005). Obtenido de Instrucciones De Operación y Mantenimiento de Maquina Selladora por Calor - Contacto:
http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/08/08_0476_M.pdf

6. ANEXOS

6.1. Anexo A: Evaluación de desempeño Nivel 3 Coordinador de Confección



EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Nombre del evaluado _____

Nombre del evaluador: _____

Cargo: Coordinador de Confección _____

Cargo: _____

Área: Producción _____

Fecha de evaluación: _____

Calificación de Valores y Competencias Corporativas		
Escala de Evaluación		
Nivel	Valor	Descripción
D	1	No desarrollado
C	2	Poco desarrollado
B	3	Desarrollado
A	4	Muy desarrollado

La presente evaluación de desempeño nos permitirá medir valores y competencias corporativas, las competencias y los estándares de desempeño por cargo. Para aplicar la evaluación se requiere objetividad al momento de calificar. Por favor tenga en cuenta que el cuadro de calificación es 4 la nota más alta y 1 la más baja.

VALORES CORPORATIVOS

RESPETO

Capacidad para dar a los otros y a uno mismo un trato digno, franco y tolerante, y comportarse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y las buenas practicas profesionales, y para actuar con seguridad y congruencia entre el decir y el hacer. Implica la capacidad para construir relaciones cálidas y duraderas basadas en una conducta honesta y veraz

GRADO	A	B	C	D	CALIFICACIÓN
Descripción	Fomenta e inculca en todos los integrantes de la organización el respeto por los valores, la honestidad, y el respeto en el trato con los demás. Construye relaciones cálidas basadas en la honestidad de sus actos con todos sus interlocutores, fomentando un clima organizacional de respeto. Es considerado un referente en la organización y en el mercado por la congruencia constante entre sus palabras y sus actos.	Construye relaciones cálidas con sus colaboradores, sobre la base de su conducta honesta y veraz. Constituye un ejemplo para sus colaboradores por mantener una conducta congruente con los valores organizacionales. Siempre aplica y cumple con los procesos y procedimientos organizacionales en materia de respeto por los demás.	Guía sus acciones en función de los valores morales y las buenas practicas profesionales. Alienta a sus pares y compañeros de trabajo a mantener un trato respetuoso y considerado con los demás. Establece relaciones cálidas con sus compañeros de trabajo.	Trabaja respetando los valores morales y las buenas practicas profesionales. Actúa consecuentemente con lo que dice, y respeta las pautas de conducta que le exige la organización. Mantiene una correcta relación con sus compañeros.	

RESPONSABILIDAD

Capacidad para encontrar satisfacción personal en el trabajo que se realiza y en la obtención de buenos resultados. Capacidad para demostrar preocupación por llevar a cabo las tareas con precisión y calidad, con el propósito de contribuir a través de su accionar a la consecución de la estrategia organizacional. Capacidad para respetar las normas establecidas y las buenas costumbres tanto en el ámbito de la organización como fuera de ella.

GRADO	A	B	C	D	CALIFICACIÓN
Descripción	Fomenta en toda la organización la satisfacción por la tarea realizada y por la obtención de buenos resultados a través de las acciones individuales y grupales. Diseña normas y políticas organizacionales para fomentar la responsabilidad personal y las buenas costumbres.	Encuentra satisfacción personal en el trabajo que realiza y en la obtención de buenos resultados, tanto personales como de su área. Implementa normas y políticas organizacionales para fomentar la responsabilidad personal y las buenas costumbres.	Implementa dentro de su sector los lineamientos recibidos y aplica normas y políticas en relación con la responsabilidad personal y las buenas costumbres. Es un referente por su responsabilidad profesional y personal tanto dentro de su sector como en el ámbito del área donde actúa	Encuentra satisfacción personal en el trabajo que realiza y en la obtención de buenos resultados. Implementa los lineamientos recibidos de sus superiores y aplica normas y políticas en relación con la responsabilidad personal y las buenas costumbres.	

PROMEDIO 0.00

COMPETENCIAS CORPORATIVAS

TRABAJO EN EQUIPO

Capacidad para colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar con otras áreas de la organización con el propósito de alcanzar, en conjunto, la estrategia organizacional, subordinar los intereses personales a los objetivos grupales. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás, comprender a los otros, y generar y mantener un buen clima de trabajo

GRADO	A	B	C	D	CALIFICACIÓN
Descripción	Fomenta el espíritu de colaboración en toda la organización. Promueve el intercambio entre áreas y orienta el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de la estrategia organizacional. Expresa satisfacción por los éxitos de otros, pertenecientes o no al grupo inmediato de trabajo.	Fomento el espíritu de colaboración dentro de su área. Subordina los intereses personales a los objetivos grupales, con el propósito de alcanzar las metas organizacionales de corto y mediano plazo. Es un ejemplo de colaboración dentro de su área, y se destaca por comprender a los otros, generar y mantener un buen clima de trabajo	Fomenta el espíritu de colaboración en su sector. Reconoce los éxitos de otros, pertenecientes o no al grupo inmediato de trabajo. Es un ejemplo para sus colaboradores por su estilo positivo de cooperación y por mantener un buen clima de trabajo	Colabora con otras personas pertenecientes a su grupo de trabajo. Reconoce los éxitos y aportes de otras personas. Subordina los intereses personales a los objetivos grupales y apoya el trabajo de otros sectores de la organización.	

ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO					
Capacidad para actuar con sensibilidad ante las necesidades que un cliente y/o conjunto de clientes, actuales o potenciales, externos o internos, que se puedan presentar en la actualidad o en el futuro. Implica una vocación permanente de servicio al cliente interno y externo, comprender adecuadamente sus demandas y generar soluciones efectivas a sus necesidades					
GRADO	A	B	C	D	CALIFICACIÓN
Descripción	Crea un ambiente adecuado para que toda la organización trabaje en pro de la satisfacción de los clientes, a fin de lograr establecer una relación de largo plazo con ellos. Diseña políticas y procedimientos que brinden soluciones de excelencia para todos los clientes, y logra de ese modo reconocimiento en el mercado. Logra que los clientes reconozcan a la organización, aprecien el valor agregado que les brinda y la recomienden a otros.	Se anticipa a los pedidos de los clientes tanto internos como externos, y busca permanentemente la forma de resolver sus necesidades. Propone acciones de mejora en su área, tendientes a incrementar el nivel de satisfacción y brindar soluciones de excelencia. Establece con los clientes relaciones duraderas basadas en la confianza.	Actúa orientado a la satisfacción del cliente (interno o externo) Aporta soluciones a la medida de los requerimientos de los clientes Mantiene relaciones mutuamente beneficiosas con sus clientes	Interpreta las necesidades del cliente Revisa periódicamente el grado de satisfacción del cliente. Escucha e interpreta adecuadamente las necesidades de los clientes.	

TOLERANCIA A LA PRESIÓN DE TRABAJO					
Capacidad para trabajar con determinación, firmeza y perseverancia a fin de alcanzar objetivos difíciles o para concretar acciones/ decisiones que requieren un compromiso y esfuerzo mayores a los habituales. Implica mantener un alto nivel de desempeño aun en situaciones exigentes y cambiantes, con interlocutores diversos que se suceden en cortos espacios de tiempo, a lo largo de jornadas prolongadas.					
GRADO	A	B	C	D	CALIFICACIÓN
Descripción	Trabaja con determinación, firmeza, y perseverancia para alcanzar con eficacia objetivos difíciles. Toma decisiones que requieren compromiso y esfuerzo mayores a los habituales Trabaja con energía y mantiene un alto nivel de desempeño aun en situaciones exigentes y cambiantes, con interlocutores diversos en cortos espacios de tiempo, durante jornadas intensas y prolongadas.	Diseña procedimientos y métodos de trabajo que permiten llevar a cabo los planes para su área en contextos complejos. Toma decisiones dentro de su nivel de responsabilidad que requieren compromiso y esfuerzo mayores a los habituales Es un ejemplo para su área, motiva a sus colaboradores a obrar del mismo modo, a fin de establecer un clima laboral armónico y de alta productividad	Implementa procedimientos y métodos de trabajo que permiten llevar a cabo los planes para su sector en contextos complejos. Trabaja con perseverancia para alcanzar con eficacia objetivos difíciles. Implementa las decisiones de sus superiores que requieren compromiso y esfuerzo mayores a los habituales.	Actúa de acuerdo con las decisiones de sus superiores que requieren compromiso y esfuerzo mayores a los habituales. Es un ejemplo para sus compañeros en momentos difíciles. Trabaja con perseverancia y eficacia para alcanzar los objetivos que se le han fijado	

PROMEDIO 0.00

COMPETENCIAS DEL CARGO					
ALTA ADAPTABILIDAD - FLEXIBILIDAD					
Hace referencia a la capacidad de modificar la conducta personal para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el contexto. Se asocia a la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos escenarios, situaciones, medios y personas en forma rápida y adecuada. La flexibilidad esta mas asociada a la versatilidad cognitiva, a la capacidad para cambiar convicciones y formas de interpretar la realidad					
GRADO	A	B	C	D	CALIFICACIÓN
Descripción	Lidera el cambio antes que los otros en su propia organización Esta atento a las necesidades cambiantes de la empresa	Visualiza rápidamente la necesidad de un cambio Modifica su comportamiento para adaptarse a la situación o a las personas. Decide qué hacer en función de la situación	Toma en cuenta las diferentes estrategias planteadas Acepta sugerencias sin problema y las pone en práctica a tiempo y forma	Cuestiona las decisiones tomadas por la organización para hacer frente a una crisis o situación difícil, sin aportar alternativas. Se desorganiza en su trabajo, siendo ineficiente frente a cambios inesperados o muy innovadores	

CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN					
Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/ área/proyecto, estipulando la acción los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.					
GRADO	A	B	C	D	CALIFICACIÓN
Descripción	Organiza el trabajo del área de manera efectiva, utilizando el tiempo de la mejor forma posible Establece prioridades y sabe distinguir lo mas relevante de lo menos importante, con relación a la satisfacción del cliente interno y externo	Establece objetivos parciales y puntos importantes de control, cuyo cumplimiento verifica a medida que avanzan los proyectos, instrumentando las herramientas de verificación que correspondan. Se toma tiempo para planear cada una de las tareas y proyectos a su cargo y establece un plan de acción y un plan de seguimiento, fijando fechas para cada tarea.	Calcula los tiempos y programa las actividades, definiendo prioridades. Verifica el progreso de las tareas o asignaciones, a medida que se producen los avances	Conoce muy bien las responsabilidades y objetivos de su puesto y organiza el trabajo y distribuye adecuadamente los tiempos para las actividades diarias. Hace el seguimiento del cumplimiento de los objetivos y de los plazos; corrige sus previsiones cuando es necesario.	

PROMEDIO 0.00

ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO

Calificación de Estándares de Desempeño	
Escala Global de Desempeño	
Nivel	Descripción
1	El desempeño NO cumple con las metas, los estándares y las expectativas.
2	Cumple parcialmente con las metas, los estándares y las expectativas.
3	El desempeño cumple con las metas, los estándares y las expectativas.
4	El desempeño supera las metas, los estándares y las expectativas.

FUNCIONES	ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO	CALIFICACIÓN
1) Garantizar la calidad del producto y entrega de los pedidos en el tiempo establecido	Revisa que el método de confección sea el adecuado para la confección del prototipo	
	Verifica y establece el tiempo de confección según prototipo	
2) Balancear las operaciones de las líneas de producción	Distribuye el trabajo para los módulos de producción	
	Establecer los tiempos necesarios para cada operación.	
3) Verificar que todos los materiales a ser usadas en cada producción concuerden con las especificaciones técnicas del producto.	Comprueba materiales, insumos y medidas de acuerdo a ficha técnica	
	Sigue el orden operacional según ficha técnica.	

PROMEDIO 0.00

TOTAL

