



Facultad de Ciencias del Trabajo y del Comportamiento Humano

Maestría en Gestión del Talento Humano

Nathaly Gissela Zhunio Páez

Agosto-2019

TEMA

**“DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACION DE DESEMPEÑO
PARA UNA EMPRESA MANUFACTURERA:**

CASO DE ESTUDIO MYM CONFECCIONES INDUSTRIALES”

MYM CONFECCIONES INDUSTRIALES



CHALECOS REFLECTIVOS ESPECIALES CON LOGOTIPO DE LA CNT EP



CHOMBAS IMPERMEABLES CON CINTAS REFLECTIVAS CON LOGOTIPO DE LA CNT EP



(BUZO TELA CAMISETA) CON CINTAS REREFLECTIVAS



TERNO JEAN (PANTALON Y CAMISA) CON CINTAS REFLECTIVAS



OVEROL GARARDINA



TERNO IMPERMEABLE (CHAQUETA Y PANTALON)



SOBRETUDO/ CUBRETUDO



INTRODUCCIÓN

La presente investigación se basa en la necesidad de diseñar un sistema de evaluación de desempeño que permita evaluar tanto las competencias como las funciones de cada cargo.

FINALIDAD

Este sistema de evaluación de desempeño permitirá establecer parámetros que guíen en la toma de decisiones dentro de la organización.

OBJETIVOS

General

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

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.

MARCO TEÓRICO

Importancia de la evaluación de desempeño

Objetivos de la evaluación de 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 , 2001)

La evaluación de desempeño no es un fin, sino un medio, un instrumento que permite resultados de los recursos humanos de la organización

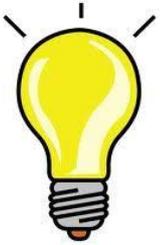
La evaluación de desempeño ha ido tomando fuerza ya que cada talento forma parte fundamental en el crecimiento de cada organización, ya que son los conocimientos la base fundamental para el desempeño de las funciones de cada puesto de trabajo.

Adecuación del individuo al cargo.

Estímulo a la mayor productividad.

Retroalimentación de información al individuo evaluado.

MARCO TEÓRICO



La finalidad de un proceso de evaluación por competencias es lograr la mejora de las competencias del personal.

Evaluación

Retroalimentación

Desarrollo



Opinión

Grado de desarrollo

Retroalimentar

Mejorar

Requerimientos

MARCO TEÓRICO

Valores Corporativos

Son los cimientos sobre los cuales se forman las actitudes y preferencias personales

Es un estándar de principio o calidad de principio considerado inherentemente valedero o deseable

Los valores corporativos son elementos propios de cada organización sobre ellos se basa el comportamiento del colaborador y de la organización

Los valores definidos por la compañía marcan el estilo de una organización



MARCO TEÓRICO

Competencias

Es un conjunto de conocimientos que al ser utilizados mediante habilidades de pensamiento en distintas situaciones, generan diferentes destrezas



Características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo

MARCO TEÓRICO

Estándares de desempeño

Se refiere a 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 pueda medir mediante algún indicador real o que se pueda verificar.



Es subjetivo cuando no se puede establecer una medida exacta. Percepciones

METODOLOGÍA

Nivel de Estudio

- Diseño de un plan de evaluación de desempeño para la empresa MYM CONFECCIONES INDUSTRIALES
- Personal administrativo: 4
- Personal operativo: 26

Tipo de Investigación

- 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.

Técnicas de investigación

- Primarias: Focus Group
- Secundarias: Libros, documentos relacionados con información de la evaluación por competencias, sitios web

FOCUS GROUP



Sondear las opiniones de todos los colaboradores que conforman las diferentes áreas de la empresa.



La actividad fue guiada por un moderador que fue el responsable de realizar las preguntas abiertas. Dirigir el debate de tal manera que los participantes no se alejen del punto de estudio



- 1) ¿Cuáles son los dos valores más representativos dentro de la organización?
- 2) ¿En su área de trabajo cuál es el valor más importante?
- 3) ¿Cree que los valores influyen en el desempeño de su trabajo?
- 4) ¿Conoce usted qué es una competencia?
- 5) ¿Dentro del grupo de competencias indicadas, cuáles serían las tres más representativas para la organización?

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 prácticas profesionales, y para actuar con seguridad y congruencia entre el decir y el hacer.

Responsabilidad:

Capacidad para encontrar satisfacción personal en el trabajo que se realiza y en la obtención de buenos resultados

COMPETENCIAS CORPORATIVAS



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

COMPETENCIAS CORPORATIVAS



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

COMPETENCIAS CORPORATIVAS



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

COMPETENCIAS POR JERARQUÍAS

NIVELES	CARGO	COMPETENCIAS
Nivel 1	Gerente General	<ul style="list-style-type: none"> • Pensamiento estratégico • Empowerment
Nivel 2	Gerente Administrativo, Gerente de Ventas, Gerente de Producción.	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación a los resultados con calidad • Liderazgo
Nivel 3	Contador, Comprador, Vendedor, Coordinador de Corte, Coordinador de Confección, Coordinador de Sellado.	<ul style="list-style-type: none"> • Alta adaptabilidad-Flexibilidad • Capacidad de planificación y organización
Nivel 4	Asistente Contable, Cortador, Diseñador, Bordador,	<ul style="list-style-type: none"> • Iniciativa
Nivel 5	Costureras, Selladores	<ul style="list-style-type: none"> • Productividad

VALORACIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES

Identificación del Cargo:

Título del Cargo : Costurera
 Área/ Departamento/Unidad : Departamento Producción
 Cargo de Supervisor : Jefe de Producción
 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	Ensamblar la prenda a través de la unión de sus partes usando para ello maquinaria y utensilios de coser de diferentes tipos	2	5	5	27
2	Lubricar y preparar la maquinaria para mantenerla en buen estado	2	5	5	27
3	Seguir las instrucciones de las fichas técnicas para la elaboración del producto	1	5	5	26
4	Cumplir la normativa e instrucciones del superior en relación a la prevención de riesgos laborales	2	5	4	22

FUNCIONES ESENCIALES POR CARGO

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.

ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO POR FUNCIÓN

“Es competente cuando”

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.

DISEÑO DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO



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

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.	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

<i>Calificación de Estándares de Desempeño</i>	
<i>Escala Global de Desempeño</i>	
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

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

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

GRACIAS POR SU ATENCIÓN