

Universidad Nacional de Ingeniería

Programa Académico de Ingeniería Industrial y de Sistemas



"Técnicas de dirección de personal"

Apendice II:

"la calificación de mérito en un astillero"

**Trabajo práctico para optar el grado de bachiller
en ciencias con mención en ingeniería industrial y
de sistemas**

**Jacinto Guillermo Luzquiños Bermeo
Edgar Fernando Paredes Contreras**

Promoción 1975

LIMA - PERU - 1976

C O N T E N I D O

INTRODUCCION

OBJETIVO DEL ESTUDIO

DESCRIPCION DEL ASTILLERO

RESEÑA HISTORICA

RELACIONES INDUSTRIALES

DESCRIPCION DEL PROCESO DE LA CALIFICACION

- Método de Trabajo
- Flujograma de Información y Proceso
- Diagrama de Bloques

ANALISIS DE LOS RESULTADOS

RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

PROCEDIMIENTO DE CALIFICACION DE MERITOS (Recomendado)

ANEXOS

INTRODUCCION

El Perú es un país que mira al mar por tradición durante toda su historia ha constituido una fuente invaluable de riqueza, este recurso natural y hoy mas que nunca constituye una importancia estratégica para los Planes de Desarrollo.

Dentro de este marco debemos ubicar la exacta importancia de lo que representa una Industria Naval en el Perú. La Empresa a la que hace referencia este trabajo tiene por lo tanto un rol decisivo dentro de este concreto socio-económico de la Nación.

La diversidad de factores que definen el esquema de una Empresa estratégica todos lo conocemos, pero la correlación de estos factores y como influyen dentro de un proceso de liberación económica debe tomar por nosotros una preocupación constante.

El efecto multiplicador, la generación de nuevos puestos de trabajo, el factor político, el desarrollo tecnológico, la experiencia y el reto en este tipo de industria son algunas características de una Empresa de esta naturaleza.

Esta industria por ser una actividad que requiere una capacitación técnica intermedia, representa un importante factor para la generación de nuevos puestos de trabajo y de alcanzar sus metas propuestas puede llegar a generar hasta 6,000 puestos de trabajo a un corto tiempo. Al ser una industria de síntesis se constituye en efecto multiplicador sobre otras industrias proveedoras de insumos y el lograr una integración plena es otro objetivo a corto plazo.

Son pocas las industrias que tienen un efecto grande y en la mayoría de los países en desarrollo los gobiernos incentivan esta industria, ya que los subsidios que pueden utilizar para una industria naval se constituyen en inversiones en otros aspectos.

OBJETIVO DEL ESTUDIO

El presente trabajo tiene como principal objetivo analizar las diferentes características de la Calificación de Meritos del personal de un astillero.

En la elaboración de este estudio se toma en cuenta fundamentalmente los siguientes aspectos:

- Los fines que se persigue con la Calificación.
- El procedimiento operativo para llevar a cabo la evaluación de personal.
- El análisis de los resultados obtenidos en la Calificación, para los diferentes tipos de formas de evaluar a los trabajadores (obrero, empleado, supervisores, profesionales).

Se presentara como conclusión general un Procedimiento Operativo con recomendaciones y sugerencias que permita lograr en forma mas efectiva los objetivos establecidos en un programa de Calificación de Meritos.

DESCRIPCION DEL ASTILLERO

La empresa que ha servido para realizar este trabajo presta básicamente un Servicio, siendo este, prestado en dos aspectos:

- Servicio de Mantenimiento Industrial de Buques.
- Servicio de Talleres de Reparaciones de Buques.

Además del Servicio de Construcciones Navales.

Fundamentalmente el presente trabajo está abocado al Análisis de una Técnica de Dirección de Personal, teniendo como marco de referencia una empresa dedicada a la industria naval.

El Astillero en estudio está ubicado en el Terminal Marítimo del Callao.

Posee un total de treintaseis (36) Talleres de distintas especialidades, un Dique seco, 2 Diques Flotantes, y 2 Gradas de Construcción.

La capacidad instalada del Astillero, que va determinar su tamaño, permite construir 2 buques al año de una capacidad máxima de 25,000 T.P.B. cada uno.

La construcción de un buque Granelero (Bulk Carrier) demanda aproximadamente 250,000 hombres-días de mano de obra directa, sin incluir en esta cantidad el trabajo de los profesionales, técnicos y empleados que también participan en forma directa.

Por otro lado, el Astillero en su Dique Seco puede recepcionar Buques de hasta 25,000 T.P.B. Los 2 diques flotantes recepcionan unidades de 3,900 y 1,300 T.P.B. respectivamente, las gradas de construcción para barcos hasta 27,000 T.P.B.

La planta del Astillero tiene un personal estable de 3000 operarios aproximadamente, entre los cuales se encuentra personal de mando medio altamente calificado, ya que la labor desarrollada en esta Empresa exige un nivel técnico bastante especializado.

RESERVA HISTORICA

La calificación de Personal comenzó a efectuarse de manera sistemática hace ya mucho tiempo, su empleo coincide aproximadamente con la primera guerra mundial y es contemporánea de las primeras técnicas de evaluación de puestos, siendo su desarrollo mas importante propio de estos últimos años.

Las primeras calificaciones de personal establecidas con perioridad y según normas generales, se efectuaron en las fuerzas armadas de diversos países (E.U.U, Francia, etc.)

El mérito de haber introducido el uso sistemático del "MERIT RATING" corresponde a las oficinas gubernamentales americanas, las que en 1915 efectuaron las primeras evaluaciones individuales de los méritos de algunos instructores.

Un reconocimiento posterior de esta técnica como método de medición de las habilidades individuales se registra en la ley para la calificación del personal federal de los Estados Unidos (Classification Acts. 1923), la cual establece procedimientos de valoración relativa.

En el Perú las normas técnicas de control, disposiciones que dicta la Contraloría General de la República en cumplimiento de lo dispuesto en el D.L. N° 19039 y el DS N° 001-72-CE en la sección III "Normas Técnicas de Control Interno", en su artículo 150 "Normas sobre Recursos Humanos", inciso 4 establece la evaluación del rendimiento del personal como obligatorio para todas las entidades del sector público nacional, las empresas mixtas, asociadas y privadas en las que tenga participación el estado.

Relaciones Industriales

Las exigencias de un departamento de Personal de cualquier empresa son tan diferentes de los de otra cualquiera que es necesario aclarar las funciones que realiza en un astillero, cuya finalidad principal es los constructores navales y la reparación de buques.

Analizando los resultados del departamento de personal podemos clasificar sus funciones en:

- Administrativas
- Asistenciales
- Técnicas

No siempre podemos establecer una separación tajante de cada una de las funciones, muchas de estas participan de los aspectos de esta triple clasificación, pero sin embargo podemos establecer lo siguiente.

a) Funciones Administrativas

- Nóminas (Planillas de Sueldos y Salarios).
- Seguros Sociales y Ayuda Familiar.
- Control asistencia (ficheros).
- Asuntos disciplinarios.
- Promoción (ascensos).
- Administración de Sueldos y Salarios.
- Administración de Incentivos.
- Rotación de personal.
- Estadísticas de personal.
- Informes a la Dirección.
- Previsiones de personal.
- Inventarios de personal.

b) Funciones Asistenciales

- Servicios Sociales.
- Asistencia Social.
- Actividades culturales, deportivas.
- Previsión Social.

c) Funciones Técnicas

Normativas: Reglamentos
Convenios Colectivos
Normas y Políticas de Personal

Asesoras: Reclutamiento
Selección
Formación Profesional
Evaluación de Puesto de Trabajo
Calificación por el Mérito
Consejo
Información
Problemas Jurídicos Laborales
Seguridad e Higiene

Funciones Del Departamento

Jefe del Departamento

Es responsable por:

- Administrar los programas referidos, al personal del Astillero, encargándose de contratar, desarrollar y retener la cantidad y la calidad de los servidores que sean requeridos.
- Proponer al Jefe del Servicio, aumentos o reducciones de personal, la política de adiestramiento en sus temas: de exámenes para promociones y calificaciones de Méritos.
- Supervisar el funcionamiento de las cooperativas, del Centro Deportivo Astillero, Bazar, velando por los intereses del personal.
- Controlar la vigilancia en resguardo de los bienes del Astillero.

Subjefe de Personal

Es responsable por:

- Apoyar al Jefe de la Oficina en todos los trabajos presentados.
- Administrar el personal del Astillero, contratando en cantidad y calidad los servidores que sean requeridos.
- Proponer al Jefe de la Oficina políticas convenientes para la buena marcha de la administración de personal y para el bienestar de los trabajadores, manteniendo un alto nivel moral.

Asesoría (Psicología)

Es responsable por:

- Apoyar al Jefe de Administración de Personal en la orientación y solución de problemas personales de los servidores.
- Efectuar cuestionarios y tests de reconocimiento del personal y fomentar campañas de sanidad mental.

Cuerpo de Vigilancia

Es responsable por:

- Lograr el cumplimiento de los reglamentos de seguridad e infiltración.
- Investigar casos de sustracciones y/o pérdidas.
- Controlar el ingreso y salida de personal.
- Efectuar rondas y vigilancia por los talleres y/o oficina.

Sección Adiestramiento

Es responsable por:

- Preparar programas y planes específicos de entrenamiento de nuevos servidores.
- Administrar programas de prácticas, programas para graduados, adiestramiento en el extranjero, dictar cursos de complementación.
- Efectuar trámites del personal becado y/o comisionado, así mismo de atender las relaciones entre el Astillero y las cooperativas establecidas.

Sección Puestos y Remuneraciones

Es responsable por:

- Reclutar, seleccionar y contratar personal requerido.
- Administrar los programas de evaluación y revisión de puesto, programas de calificación del rendimiento, sueldos y formatos del personal, investigaciones de almas en el costo de vida.
- Administrar programas de transferencias, promociones, dotaciones e inventario del personal, igualmente llevar estadísticas y controles necesarios.

Sección Relaciones Laborales

Es responsable por:

- Proyecta y administra: la política de las relaciones laborales, la previsión de conflictos, favoreciendo las comunicaciones de los trabajadores y los delegados.
- Administrar la política de disciplina, sanciones y atención de quejas, de la asistencia, puntualidad y vacaciones del personal.
- Efectuar los trámites y llevar los controles necesarios para la atención en el Seguro Social Obrero y/o Empleado. Igualmente tramitar la jubilación y seguro de vida.
- Administrar las actividades recreativas y beneficios al personal del Astillero y sus hijos.

Sección Servicio Social

Es responsable por:

- Proponer y desarrollar programas de bienestar para el personal y su familia, orientando a los servidores en la solución de sus problemas personales y/o familiares.
- Asesorar y colaborar con las áreas del Astillero en los programas de ayuda mutua, préstamos, adelantos, indemnización.
- Realizar visitas a los enfermos, donaciones de sangre y campañas médicas y de sanidad.

Bazar del Astillero

Es responsable por:

- Prestar servicios al personal en el área de ventas al contado y/o créditos directos en casas comerciales que trabajan con el Bazar.
- Realizar ventas al contado y/o crédito de artículos de farmacia u otros.
- Mantener un stock de mercaderías según las exigencias del público.
- Efectuar los descuentos, ampliar o restringir los créditos al personal.

DESCRIPCION DEL PROCESO DE LA CALIFICACION

Relaciones Industriales es responsable de administrar el proceso de calificación de Méritos que abarca a todo el personal civil de este centro de operaciones.

El objetivo de éste es el proveer a la Jefatura de elementos de juicio y comparación para la toma de decisiones relacionadas con los aumentos por rendimiento de los trabajadores al evaluar su desempeño en el cumplimiento de sus funciones durante el período (año) anterior.

La calificación de rendimiento de un proceso de orden que abarca a todo el personal del Astillero, esta se realiza en forma bianual para lo cual se utilizan tres tipos de formas de acuerdo a la clase de trabajador, (Obrero/ Magale do, Supervisores, Profesionales).

Cada factor de la calificación es evaluado en forma independiente tratando de conseguir imparcialidad para con el calificado, esta evaluación tiene carácter confidencial por lo que solo tienen conocimiento de estas formas, las personas que han participado en ella: Calificadores, Calificado y Relaciones Industriales.

El cómputo numérico de las calificaciones se obtiene mecanizadamente a través del Procesoamiento Automático de Datos mediante la codificación y procesamiento de los conceptos vertidos en las formas.

Analizando el proceso se detectó: la utilización de formas de calificación que han perdido actualidad para con la realidad de este Centro de Operaciones, la no existencia de un manual de calificación que norme éste y el desaprovechamiento de bondades que un proceso de calificación brinda, por ejemplo: acciones correctivas, descubrimiento de habilidades especiales, mejor comprensión de las labores desempeñadas, etc.

Metodo De Trabajo

- a) Relaciones Industriales a cada jefe de taller u oficina las formas de calificación, de los trabajadores bajo su supervisión, en la segunda quincena de los meses de Mayo y Diciembre, éstos al recibir las formas verifican que el tipo y cantidad de ellas corresponda al personal que tienen a su cargo y hacen, si es necesario, las observaciones pertinentes a Relaciones Industriales.
- b) Una vez concluida la evaluación, los respectivos jefes informan a cada trabajador en entrevistas personales sobre los conceptos vertidos en la calificación, los factores que han sido evaluados en la forma positiva y negativa, explicando causas que lo originaron y formas de seguir superándose o corregir el concepto.
Cada jefe a más tardar el 1ro. de Junio y 1ro. de Diciembre, devuelve a Relaciones Industriales las formas de calificación debidamente llenadas.
- c) Relaciones Industriales verifica que las formas hayan sido llenadas propiamente, de no ser así las devuelve para su regularización.
Las formas se ordenan por áreas y por código de servidor y se envían a Procesamiento Automático de Datos acompañadas de las tablas de equivalencias respectivas y los resúmenes anuales de las novedades de cada servidor.
- d) El Procesamiento Automático de Datos codifica los conceptos vertidos en las formas, procesa estos datos y emite el Cuadro de Méritos (Inicial) del personal por talleres y oficinas, donde se incluye las novedades que lo afectan (permisos, faltas, suspensiones, días enfermo, etc.) por cada trabajador.
- e) Relaciones Industriales compara los listados del Cuadro de Méritos, detectando inconsistencias (reubicaciones, no calificados, etc.) las cuales procede a regularizar.

- f) El Procesamiento Automático de Datos codifica la información adicional y emite un nuevo Cuadro de Méritos el cual remite a Relaciones Industriales, donde se tarjan aquellos trabajadores que, por sus fechas de ingreso, calificación o novedades, no serán considerados en el resto del proceso.
- g) Se lleva a cabo reuniones con los jefes de talleres y oficinas en las cuales con la operación de personal de Relaciones Industriales (por delegación de la Junta de Personal) se determina un nuevo ordenamiento de méritos tomando como referencia el calificativo obtenido y el concepto de cada trabajador que se posee, se recomienda entonces el aumento por rendimiento del personal que se cree necesario.
- h) Relaciones Industriales con los cuadros modificados resultantes, se reúne con la Junta de Personal que conociendo la política de aumentos trazada por la Jefatura recomienda el Cuadro Final de trabajadores aumentados por rendimiento.

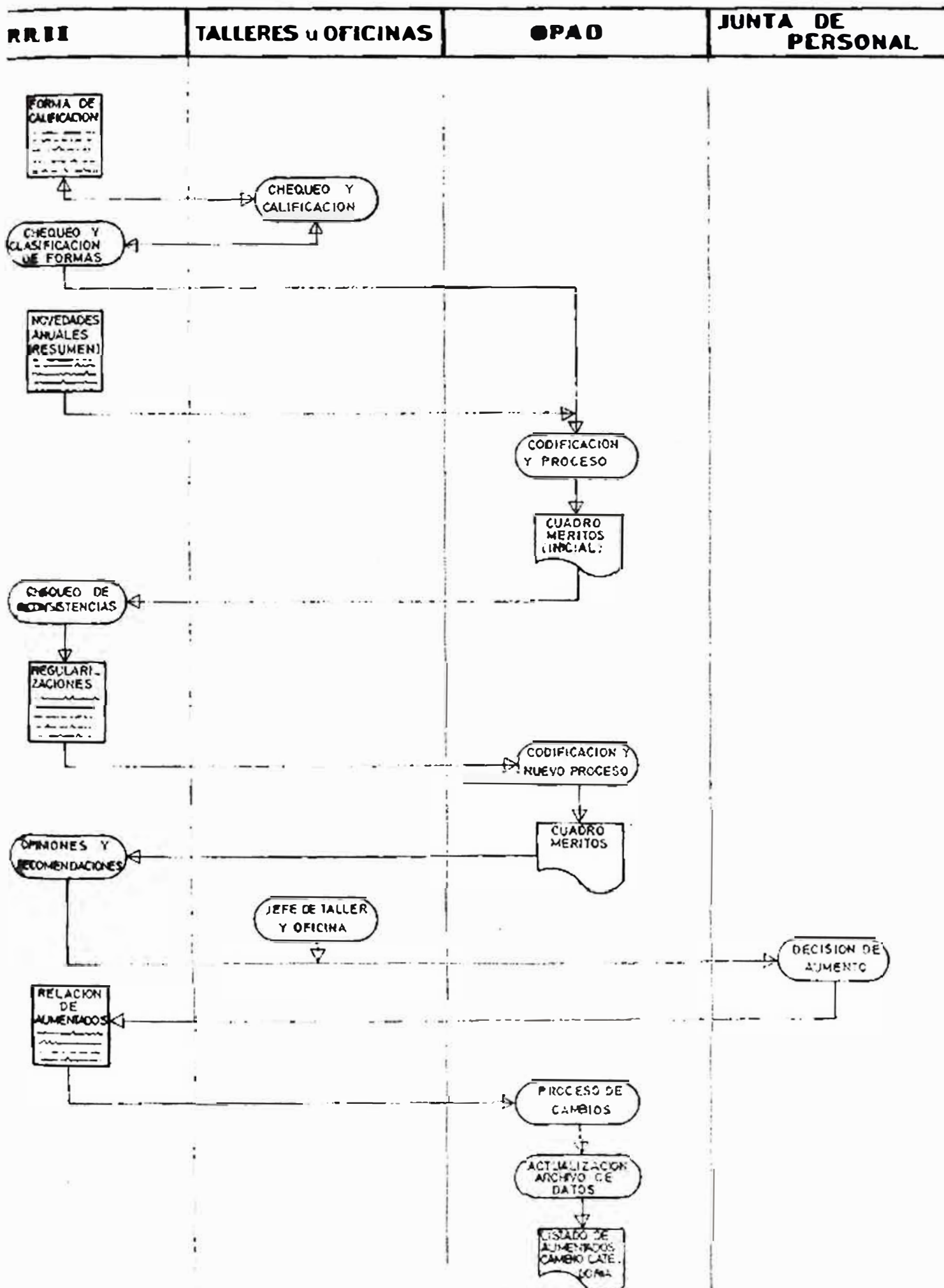
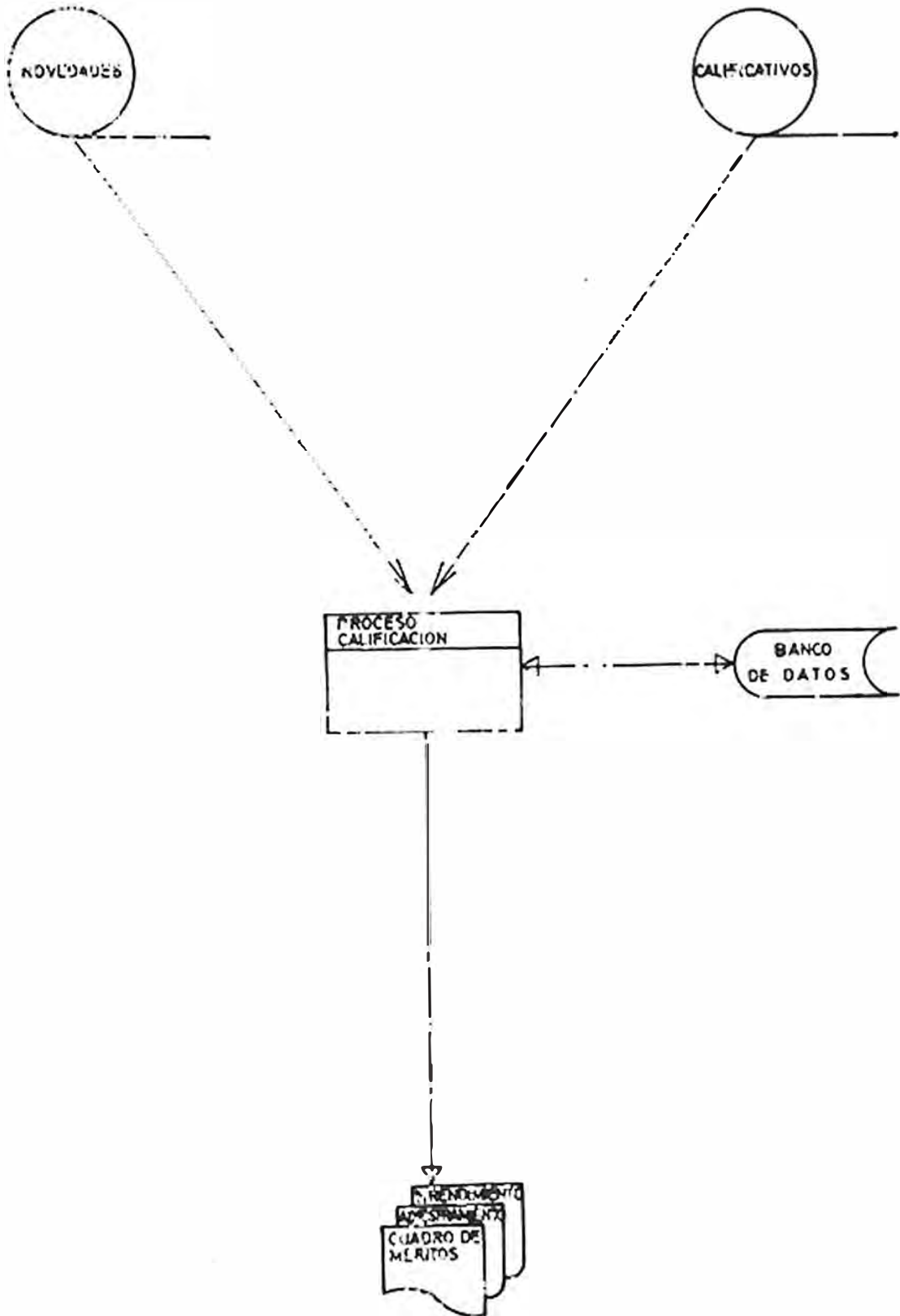


DIAGRAMA DE BLOQUES



ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Para el análisis se obtuvo información de la evaluación del personal en los periodos anuales de 1974 y 1975. Por este motivo se llevó a cabo dos formas diferentes de comprobar los resultados:

- Por muestreo estratificado sobre los trabajadores empleados/obreros (1974).
- Mediante estadígrafos diversos sobre la población total del astillero (1975).

Muestreo Estratificado

- Al hacer una comprobación por muestreo estratificado, de los resultados logrados con el empleo de las formas actuales para calificar empleados y obreros, se encontró que un gran porcentaje de los trabajadores había obtenido un calificativo superior al promedio lo cual refleja que las formas usadas han perdido actualidad ya que no hacen una diferenciación adecuada y uniforme de las características individuales de estos trabajadores.

Los cálculos realizados han sido los siguientes:

- Rangos De Calificación

I	I	I	I	I	I	I
20	39.40	59.60	79.80	95.96	100	
Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente		

- Cálculo De Los %

Tamaño de la muestra: 457 trabajadores (datos: promedios de calificación por trabajador año 1974).

- Trabajadores de rendimiento Malo	$\frac{3}{457} = 0.65 \%$
- " " " " Regular	$\frac{81}{457} = 17.72 \%$

-	Trabajadores de rendimiento	Bueno	$\frac{231}{457}$	=52.14 %
-	"	"	"	"
-	"	Muy Bueno	$\frac{79}{457}$	=17.28 %
-	"	"	"	"
-	"	Excelente	$\frac{17}{457}$	= 2.84 %

(Figura 1)

Al efectuar el análisis de resultados del proceso de calificación (1974), se ha tenido en consideración los siguientes porcentajes que los tratadistas, basándose en experiencias y estadísticas, consideran como un resultado NORMAL de la distribución de una población.

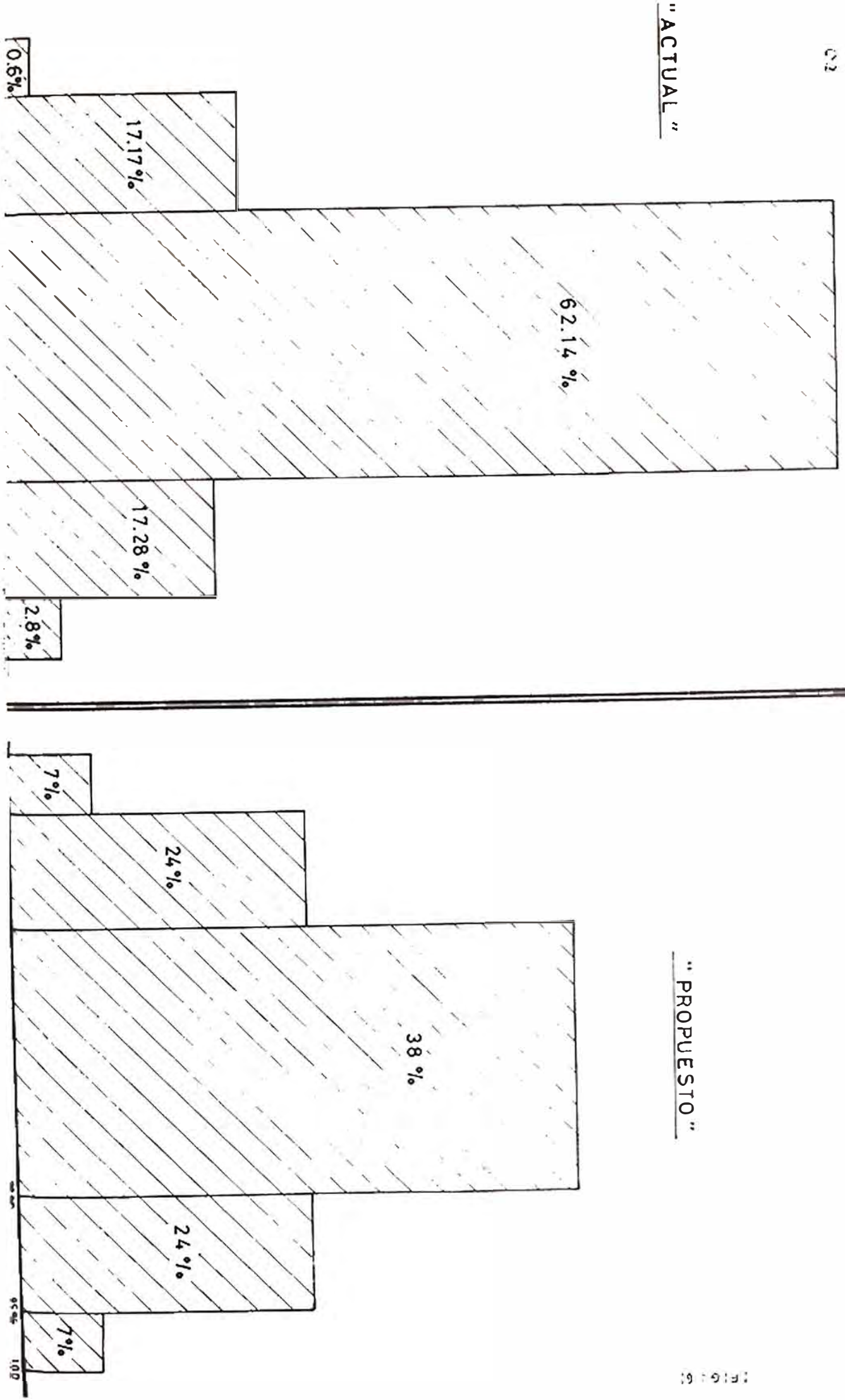
(Referencias: Manuales de Producción Maynard, Alford y Bangs; Publicación U.M.F. Villareal Remuneración del trabajo por Santiago Segura).

-	7%	Trabajadores de rendimiento	Malo
-	24%	"	"
-	38%	"	"
-	24%	"	"
-	7%	"	"

Regular
Promedio
Bueno
Excelente

Cualquier desviación notable de estos porcentajes deberá ser estudiada cuidadosamente, pues puede indicar que la valoración efectuada es incorrecta, por ejemplo: que se cuente con trabajadores de rendimiento muy variado o extremadamente bueno lo cual suele ser muy improbable, (Figura 2).

HISTOGRAMA DE FRECUENCIAS DE CALIFICACION



Mediante Estadígrafos

Debido a la gran cantidad de Datos, para hallar los diferentes estadígrafos sobre el personal del Astillero, se tuvo que recurrir a la elaboración de un programa de computadora en lenguaje FORTRAN (Fórmula Translation Lenguaje). Este tuvo como información de entrada un archivo Secuencial con los siguientes campos para cada trabajador:

- Clase de Trabajador
- Número de Identificación
- Factores Calificados (1er. semestre)
- Promedio (1er. semestre)
- Factores Calificados (2do. semestre)
- Promedio (2do. semestre)
- Promedio Anual

Este programa calcula:

- a) Porcentaje de los promedios.
- b) Media y Desviación Standart.
- c) Comparación de los resultados 1ro. y 2do. semestre.
- d) Porcentaje por grados (Malo, Regular, Bueno, Muy Bueno, Excelente) para cada uno de los factores, los cuales se pueden observar en los gráficos " Análisis de Factores Calificados a trabajadores....."

Para los cálculos realizados se han utilizado las siguientes fórmulas:

$$\bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^n x_i}{n}$$

donde: \bar{x} media

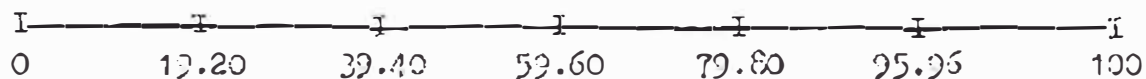
$$\bar{T} = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (\bar{x} - x_i)^2}{n}}$$

\bar{T} desviación típica

Al hacer el análisis de los resultados obtenidos en la Calificación de Méritos 1975 (Obreros/Empleados, Supervisores y Profesionales) se encontró que un gran porcentaje de los trabajadores (68.27%) ha obtenido calificativos entre 61 y 83 puntos de un total de 100 y que los trabajadores Obreros, Empleados y Profesionales obtuvieron un mejor calificativo en el segundo semestre.

Rango De Calificación:

	<u>Puntaje</u>
- Trabajador de rendimiento Malo	20 - 39
- " " " Regular	40 - 59
- " " " Bueno	60 - 79
- " " " Muy Bueno	80 - 95
- " " " Excelente	96 - 100



A continuación se presentan la descripción de los resultados obtenidos para las distintas clases de trabajadores.

De Los Trabajadores Obreros

Tamaño de la población: 2536

Datos: 1° y 2° Semestre, promedio

- Porcentaje de los Promedios

Trabajador de rendimiento Malo	=	0.15%
Trabajador de rendimiento Regular	=	5.84%
Trabajador de rendimiento Bueno	=	77.52%
Trabajador de rendimiento Muy Bueno	=	15.37%
Trabajador de rendimiento Excelente	=	1.09%

(Ver anexo #1)

- Media y Desviación Standart

	Media	+	Desv. Stand.
Semestre # 1	64.40	+	19.35
Semestre # 2	70.98	+	9.29
Promedio del año:	70.23	+	9.03

(Ver anexo # 2)

- Comparación de los Resultados 1° y 2° Semestre

Disminuyeron su calificación	26.7%
Mantuvieron su calificación	22.3%
Aumentaron su calificación	52.7%

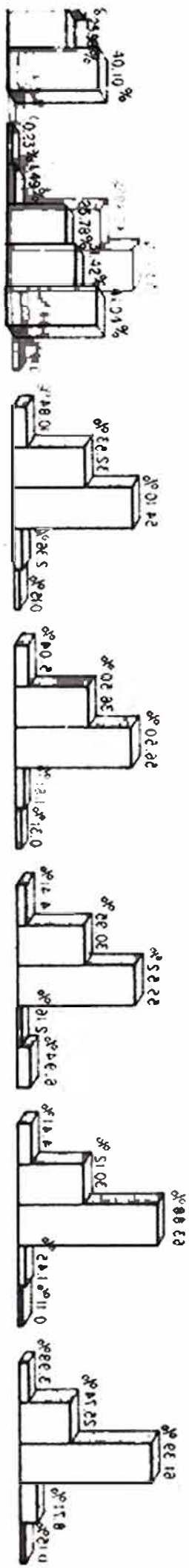
(Ver anexo # 3)

АЙРИИЭДИИ ЭД ЛАНОИАН ДАДИЭЭВИИУ САМЕТСИГ Ү АЙРТУДИИ АЙРИИЭДИИ ЭД ДАДА ДОРҮ

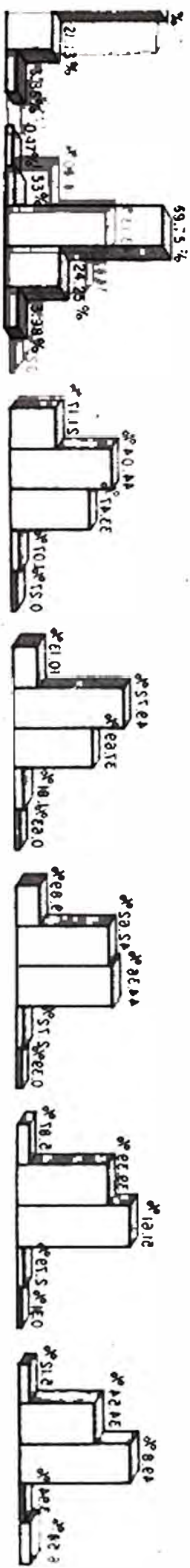
СОТИРМ ЭД МОИДАЦИЛД ЭРВОС САЦИТСИДАТЭЭ

ЭВНЭС ТРЕСОРАЭВУ ЭИРОДАЛАВАРТ А СОДАЦИЛД ЭЭРОТДАҮ ЭД СИЛДАН

④ ЭДӨВӨА ЖОРНАДАЭ ЭИ ОДИТЭЭ ⑤ ОУАВАРТ ЭД ДАДИТНАС ⑥ ОУАВАРТ ЭД ДАДИЛД



⑦ ЭЭ ЭО САЦИДАД АМҮҮИДИ ⑧ ЖУАРАЭЭЭЭС ⑨ АВИТАИДИИ Э ЭЭРЭТИИ



De Los Trabajadores Empleados.

Tamaño de la población 479
Datos: 1° y 2° Semestre, promedio

- Porcentaje de los Promedios

Trabajadores de rendimiento Malo	=	0.20%
Trabajadores de rendimiento Regular	=	3.93%
Trabajadores de rendimiento Bueno	=	57.55%
Trabajadores de rendimiento Muy Bueno	=	34.55%
Trabajadores de rendimiento Excelente (Ver anexo # 1)	=	3.31%

- Media y Desviación Standard

	Media	±	Desv. Stand.
Semestre # 1	69.55	±	23.92
Semestre # 2	76.60	±	10.05
Promedio del año: (Ver anexo # 2)	76.21	±	9.67

- Comparación de los Resultados 1° y 2° Semestre.

Disminuyeron su calificación	25.7%
Mantuvieron su calificación	25 %
Aumentaron su calificación	49.3%

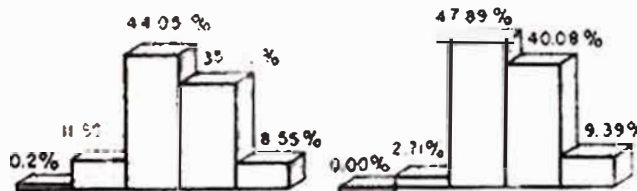
UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA

PROG. ACAD. DE INGENIERIA INDUSTRIAL Y SISTEMAS

ESTADISTICAS SOBRE CALIFICACION DE MERITOS
ANALISIS DE FACTORES CALIFICADOS A TRABAJADORES EMPLEADOS 3.11.74 Y 21

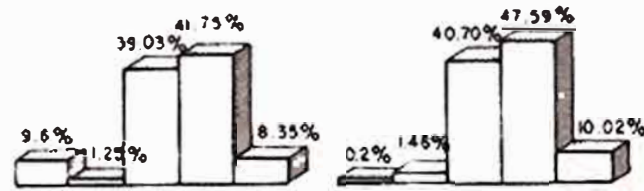
①

CALIDAD DE TRABAJO



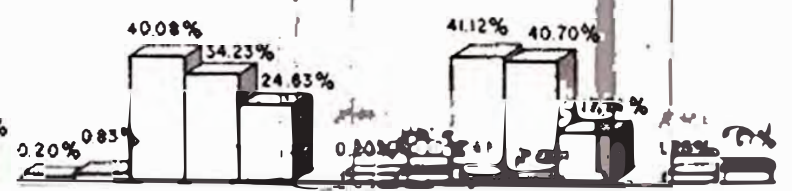
②

CANTIDAD DE TRABAJO



③

SENTIDO DE ECONOMIA



④

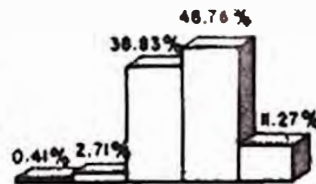
⑤

INTERES E INICIATIVA



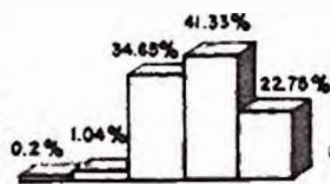
⑥

COOPERACION

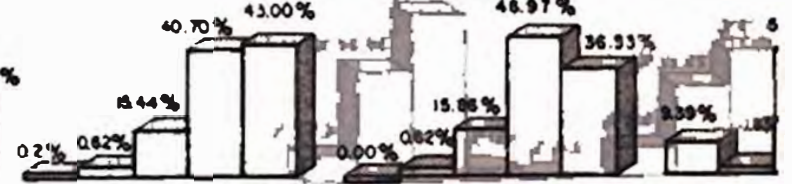
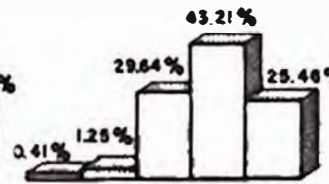


⑦

DICIPLINA



⑧



De Los Trabajadores Supervisores

Tamaño de la población 88
Datos: 1° y 2° Semestre, promedio

- Porcentaje de Promedios

Trabajadores de rendimiento Malo	=	0.0%
Trabajadores de rendimiento Regular	=	2.27%
Trabajadores de rendimiento Bueno	=	59.1%
Trabajadores de rendimiento Muy Bueno	=	38.6%
Trabajadores de rendimiento Excelente (Ver anexo # 1)	=	0.0%

- Media y Desviación Standard

	Media	±	Desv. Stand.
Semestre # 1	77.74	±	17.58
Semestre # 2	73.01	±	8.22
Promedio del año: (Ver anexo # 2)	76.60	±	8.46

- Comparación de los Resultados 1° y 2° Semestre

Disminuyeron su calificación	85.2%
Mantuvieron su calificación	2 %
Aumentaron du calificación	12.5%
(Ver anexo # 3)	

UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA

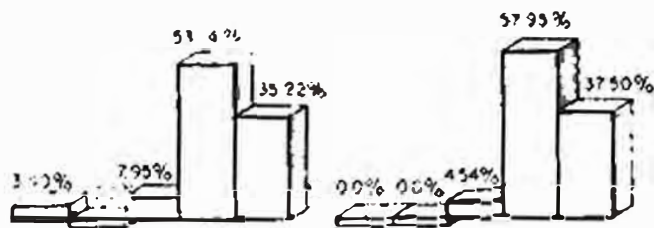
PROG. ACAD. DE INGENIERIA INDUSTRIAL Y SISTEMAS

ESTADISTICAS SOBRE CALIFICACION DE MERITOS

ANALISIS DE FACTORES CALIFICADOS A TRABAJADORES SUPERVISORES DE Y

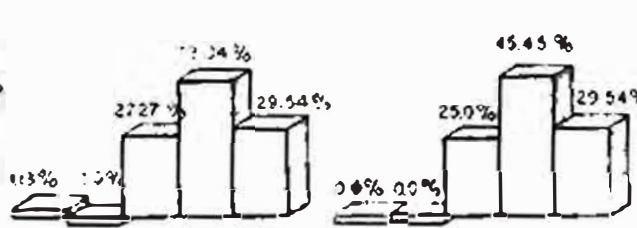
①

CALIDAD



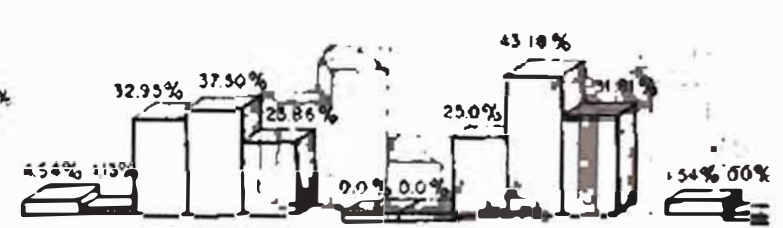
②

CUMPLIMIENTO DE PLAZOS



③

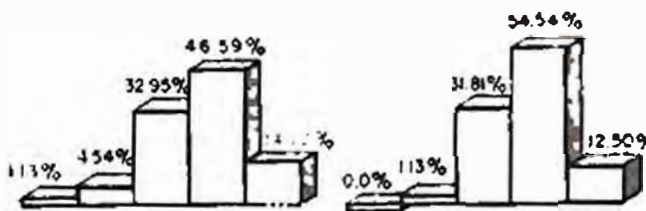
SENTIDO DE ECONOMIA



④

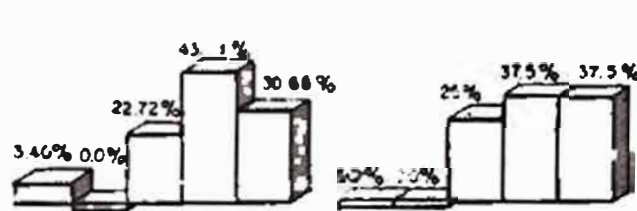
⑤

DESEO Y CAPACIDAD PARA ADIESTRAR



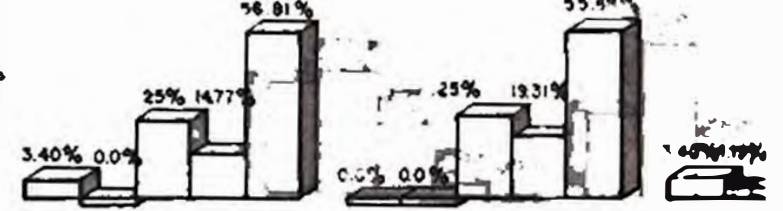
⑥

INTERES E INICIATIVA



⑦

CRITERIO



⑨

DESEO Y CAPACIDAD PARA APRENDER

⑩

EMPLEO DE LA JORNADA DE TRABAJO

De Los Trabajadores Profesionales

Tamaño de la población 134
Datos: 1° y 2° Semestre, promedio

- Porcentaje de los Promedios

Trabajadores de rendimiento Malo	=	0.0 %
Trabajadores de rendimiento Regular	=	7.2 %
Trabajadores de rendimiento Bueno	=	40.14%
Trabajadores de rendimiento Muy Bueno	=	51.1 %
Trabajadores de rendimiento Excelente	=	1.45%

(Ver anexo # 1)

- Media y Desviación Standard

	Media	±	Dev. Stand.
Semestre # 1	72.20	±	22.47
Semestre # 2	77.93	±	11.37
Promedio del año:	77.55	±	11.02

(Ver anexo # 2)

- Comparación de los Resultados 1° y 2° Semestre

Disminuyeron su calificación	32.1%
Mantuvieron su calificación	38.6%
Aumentaron su calificación	29.2%

(Ver anexo # 3)

UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA

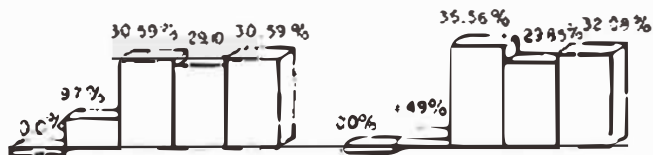
PROG. ACAD. DE INGENIERIA INDUSTRIAL Y SISTEMAS

ESTADISTICAS SOBRE CALIFICACION DE MERITOS

ANALISIS DE FACTORES CALIFICADOS A TRABAJADORES **PROFESIONALES** 1º Y 2º SEMESTRE

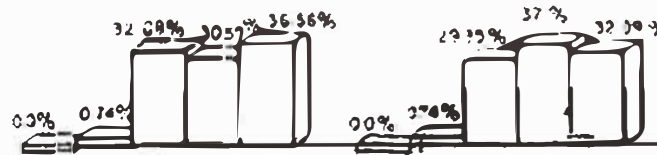
①

RENDIMIENTO



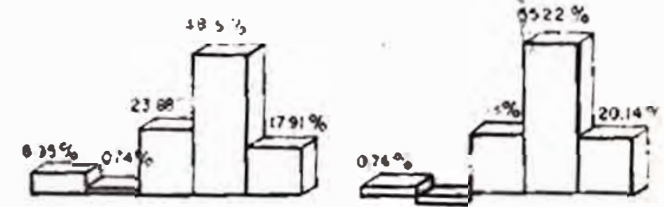
②

COOPERACION



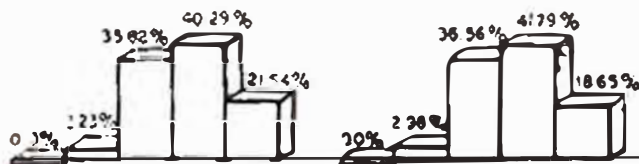
③

CREATIVIDAD



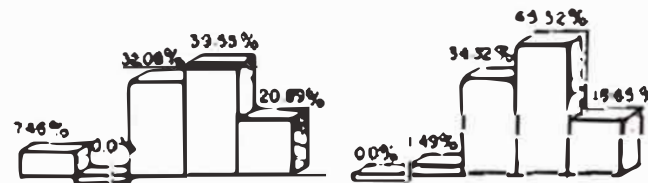
④

MANDO Y CONTROL DE PERSONAL



⑤

DESEO Y CAPACIDAD PARA ADIESTRAR Y APRENDER



RECOMENDACIONES

- a) La calificación de méritos debe ser un medio no un fin mismo, será una herramienta que sirva (entre otros aspectos), como medida que establezca la posición relativa del trabajador dentro de la carrera salarial correspondiente a su cargo o especialidad y nivel; como incentivo al rendimiento del trabajador mediante aumentos salariales equitativos que reflejen los resultados obtenidos en el cumplimiento de sus tareas durante un período determinado.
- b) El objetivo a conseguir por este programa será el proveer a la Dirección y demás áreas interesadas información, capaz de ser utilizada para:
 - Efectuar, de acuerdo al Reglamento de Situación y ascenso y la política que dicte la Dirección, aumentos de remuneraciones por rendimiento.
 - Determinar programas de capacitación y desarrollo.
 - Acciones correctivas.
 - Realizar traslados y/o reubicaciones necesarias.
 - Información para el área de servicio social.
 - Detectar habilidades especiales.
 - Aumento de la productividad.
- c) La calificación de méritos será un programa administrado por Relaciones Industriales de acuerdo a las especificaciones contenidas en un Manual de Calificación.
- d) Relaciones Industriales coordinará con las demás áreas el desarrollo del programa acatando y haciendo cumplir las normas establecidas en dicho manual, contará con la colaboración del Procesamiento Automático de Datos, para la obtención mecanizada de los resultados.
- e) Las formas a utilizarse deberán ser lo más objetivas posible, la terminología utilizada deberá ser simple y sencilla, la calificación debe ser diferenciada, entendiéndose por esto, formas para calificación, por clase de trabajador y trabajo realizado, éstas no deberán ser una mera descripción sino estar relacionadas con las responsabilidades y funciones de el trabajador.

f) El establecimiento de 5 formas de calificación permitiría lograr valoraciones más justas de la realidad laboral actual.

Las formas a utilizar deberán ser para:

- Trabajadores de Mano de Obra DIRECTA.
- Trabajadores de Mano de Obra INDIRECTA.
- Trabajadores de ADMINISTRACION.
- Trabajadores de SUPERVISION.
- Trabajadores FUNCIONARIOS, PROFESIONALES y ASESORES.

g) La creación de un manual de calificación permitirá uniformizar el programa.

h) El plan de adiestramiento a llevarse a cabo uniformizará el criterio para calificar los factores de las formas.

i) El establecimiento de un sistema de calificación nos permitirá:

- Mejor comprensión de la labor de los trabajadores.
- Aumento de la producción.
- Descubrimiento de habilidades especiales.
- Disminución de prejuicios y parcialidades.
- Establecimiento de remuneraciones equitativas.
- Mejor utilización del personal humano.

j) Al establecer un sistema de calificación de personal será necesario seleccionar una metodología que se adapte a la realidad laboral de este centro de operaciones, así como la forma para que se pueda llevar a la práctica posterior seguimiento y evaluación.

CONCLUSIONES

- a) La calificación de rendimiento es un proceso de cadena que abarca a todo el personal del Astillero para lo cual se utilizan tres tipos de formas de calificación, ésta se realiza periódicamente (semestral).
- b) El objetivo de este proceso es el de proveer a la Dirección de elementos de juicio y comparación para la toma de decisiones relacionadas con los aumentos por rendimiento al personal al evaluar el desempeño de los trabajadores en el cumplimiento de sus funciones durante el período (año) anterior.
- c) Relaciones Industriales de administrar y coordinar este proceso con las demás áreas del Astillero, cuenta ella con el apoyo de la oficina de Procesamiento Automático de Datos para la obtención mecanizada de los resultados.
- d) Cada factor de la calificación es evaluado en forma independiente, tratando de conseguir imparcialidad para con el calificado, la evaluación tiene carácter confidencial por lo que solo toman conocimiento del contenido de estas formas, las personas que han participado en la calificación: calificados, calificador y personal de Relaciones Industriales.
- e) El cómputo numérico de las calificaciones se obtiene mecanizadamente (Procesamiento Automático de Datos) mediante la codificación de los conceptos vertidos en las formas.
- f) Existe descoordinación entre las áreas que intervienen en el proceso no cumpliéndose las fechas establecidas de recepción y entrega de formas.
- g) Las formas utilizadas han perdido actualidad para con la realidad del Astillero por los conceptos a calificar, la no diferenciación de los tipos de trabajador y la cantidad de tiempo que se emplea en su llenado.
- h) No se efectúa un plan de adiestramiento para los calificadores, lo cual ha generado en algunos talleres y oficinas la práctica de diversos métodos de evaluar los rendimientos.

- i) Se realiza esfuerzos innecesarios y duplicidad de ellos en la ejecución de tareas, hay una serie de inconsistencias encontrados en el llenado de las formas, por ejemplo: factores doblemente calificados, factores no calificados.
- j) Efectuando el análisis del proceso de Calificación de Méritos se ha observado que:
- No se aprovechan en su totalidad las consecuencias que del proceso podrían obtenerse tales como:
 - Efectuar de acuerdo al reglamento de situación y ascenso y la política que dicte la Dirección, aumentos de remuneraciones por rendimiento.
 - Determinar programas de capacitación y desarrollo.
 - Realizar acciones correctivas.
 - Disponer traslados y/o reubicaciones necesarias.
 - Proporcionar información para el área de Servicio Social.
 - Detectar habilidades especiales.
 - Aumentar la productividad.
 - Los resultados obtenidos en las calificaciones por las diferentes clases de trabajadores no se ajustan a una distribución normal.
 - El comportamiento de cada uno de los factores evaluados (calidad y cantidad de trabajo, disciplina, etc.) en las diferentes clases de trabajadores no se ajusta a una distribución normal.
- k) Existe una tendencia de valorización con desplazamiento hacia los valores mas altos, prevaleciendo una concentración en los grados buenos y muy bueno (error de tendencia central).
- l) Este es un error y uno de los principales peligros de la calificación de méritos, el mismo que tiene su origen en el subjetivismo del calificador y nos indica su propensión a usar constantemente en la valorización un criterio mas bien alto.
- ll) Ninguna cifra podrá darnos el exacto valor del comportamiento humano, pero esto no significa que este no tenga un valor incluso mayor del que la cifra pudiera representar.

- m) Los resultados de la calificación deberían ser sometidos a estudios y elaboración de estadísticas por parte de los técnicos de la Administración de Personal, analizando la tendencia de valorización prevaleciente, para corregirla y llevarla de nuevo a la media.

PROCEDIMIENTO DE CALIFICACION DE MERITOS
(RECONTRIBUCION)

Procedimiento Operativo (Recomendado)

Objetivo

Establecer una metodología que ofrezca a la Dirección y demás áreas interesadas información sobre la evaluación del desempeño de los trabajadores en el cumplimiento de sus tareas durante un período determinado para: toma de decisiones en el proceso de aumentos por rendimiento, planeamiento de acciones correctivas, determinación de programas de capacitación, etc.

Introducción

Es responsabilidad del nivel de supervisión mantenerse informado sobre la labor de cada uno de los trabajadores a su cargo, para el mejor cumplimiento de las tareas encomendadas a sus respectivas áreas.

Todo el personal del Astillero, deberá ser calificado utilizando una de las siguientes formas:

- Forma para calificar trabajadores de MANO DE OBRA DIRECTA. Considerándose como tal al personal que tiene relación directa con la producción, teniendo en algunos casos personal bajo su mando.
- Forma para calificar trabajadores de MANO DE OBRA INDIRECTA. Considerándose como tal al personal que tiene relación indirecta a la producción, teniendo en algunos casos personal bajo su mando.
- Forma para calificar trabajadores de ADMINISTRACION. Considerándose como tal al personal que laborando en talleres u oficinas desempeñan labores administrativas, sin tener personal bajo su mando.
- Forma para calificar trabajadores de SUPERVISION. Considerándose como tal al personal desempeñando labores de administración o producción (directa ó indirecta) y que tiene la responsabilidad de dirigir y controlar a otros trabajadores.
- Forma para calificar trabajadores FUNCIONARIOS, PROFESIONALES y personal que desempeña labor de ASISTENTE.

La calificación de cada trabajador se realizará a partir del 1° de Junio y 1° de Noviembre de cada año siempre que este tenga por lo menos tres meses de servicios ininterrumpidos en el puesto.

El trabajador que al momento de la calificación tenga menos de tres meses en el puesto, pero que ha laborado previamente por más de tres meses en un área diferente será evaluado por su anterior jefe.

La calificación del trabajador se llevará a cabo evaluando cada factor en forma independiente e imparcial y dando a esta calificación el carácter de confidencial.

Instrucciones

Relaciones Industriales enviará al Procesamiento Automático de Datos información periódica de las novedades laborales de los trabajadores del Astillero, la cual será codificada, tratada y almacenada según el proceso en el cual intervengan.

Entre el 15 y 30 de los meses de Mayo y Octubre, Relaciones Industriales llevará a la práctica un programa de adiestramiento para calificadores y trabajadores consistente en:

- Charlas de orientación a los calificadores.
- Entrega de información.
- Difusión de la realización del proceso a través del boletín informativo.

Posterior a la finalización del programa de adiestramiento, Relaciones Industriales remitirá a cada jefe de taller u oficina, las formas de calificación necesarias, éstos verificarán que el tipo y cantidad de ellas corresponda al personal que tiene a su cargo y harán si es necesario, las observaciones pertinentes.

Si fuera aplicable los jefes de taller u oficina en coordinación con los jefes de sección, capataces ó jefes de grupo procederán a calificar a su personal.

Relaciones Industriales hará cumplir fechas programadas y los jefes de las diferentes áreas cumplirán con las fechas de devolución de las formas, (15 de Junio y 15 de Noviembre).

Una vez concluida la evaluación, los calificadores mostrarán a los trabajadores, al término de la jornada de trabajo y en entrevistas personales las formas, informándoles sobre los conceptos vertidos en ellas, haciéndoles las observaciones pertinentes.

Relaciones Industriales verificará el correcto llenado de las formas, las ordenará y las enviará al Procesamiento Automático de Datos.

La oficina de Procesamiento Automático de Datos codificará la información y calculará el resultado de las calificaciones de acuerdo a las plantillas de puntajes, además detectará inconsistencias que no hayan sido observadas por Relaciones Industriales.

La oficina de Procesamiento Automático de Datos remitirá los listados, con los resultados iniciales y sus inconsistencias a Relaciones Industriales.

Relaciones Industriales regularizará éstas y devolverá los listados a la oficina de Procesamiento Automático de Datos.

La oficina de Procesamiento Automático de Datos procesará las regularizaciones y emitirá los listados finales de calificación de méritos.

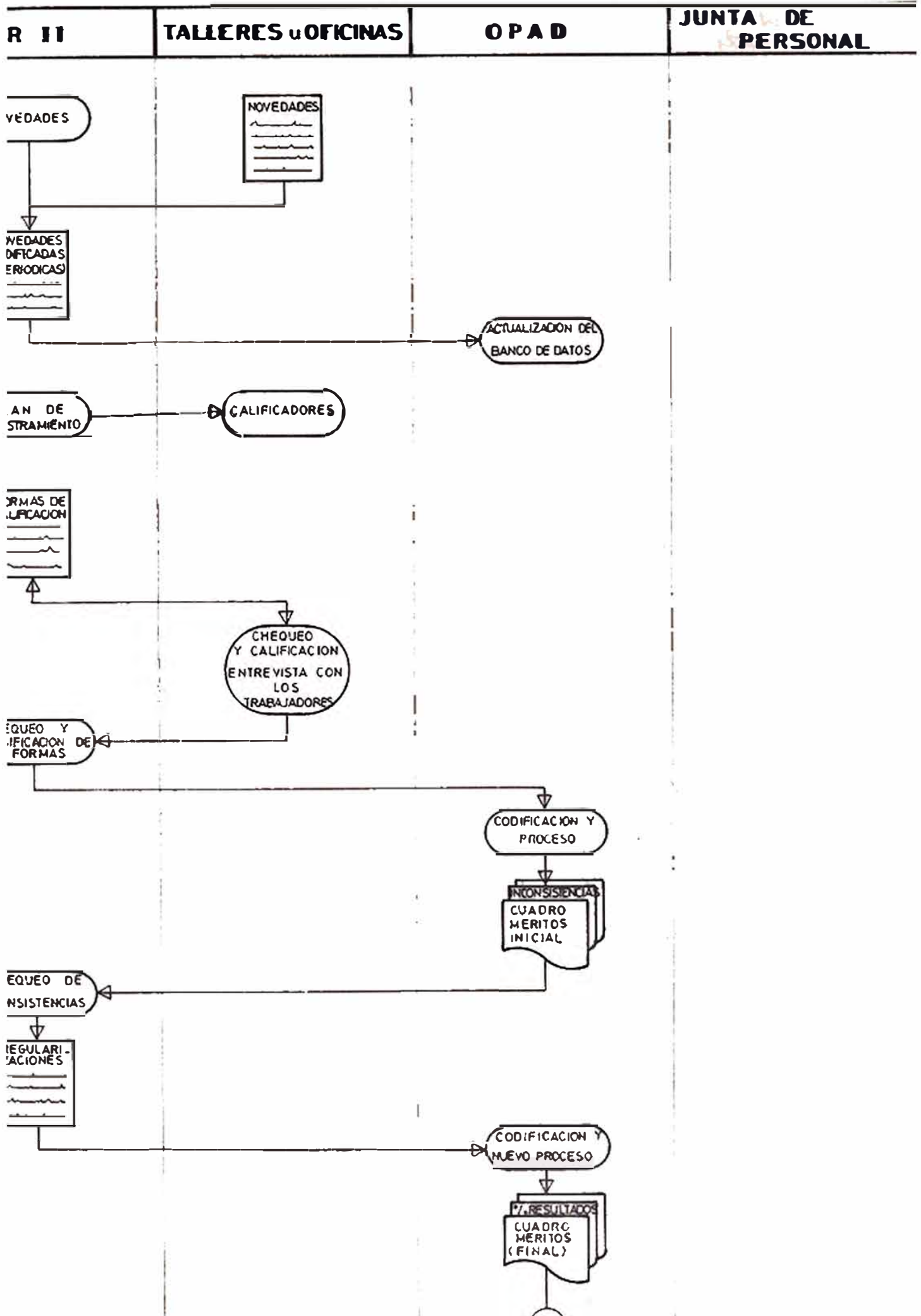
Tratándose de la segunda calificación realizada en el año, la oficina de Procesamiento Automático de Datos incluirá por cada trabajador, información ocupacional (nivel, especialidad, grado y categoría, jornal ó sueldo, fecha de ingreso, fecha último aumento), cálculo del promedio anual de Calificación de Méritos y novedades anuales acumuladas (días faltó, permiso, enfermo, accidentado, suspendido, cursos de capacitación aprobados).

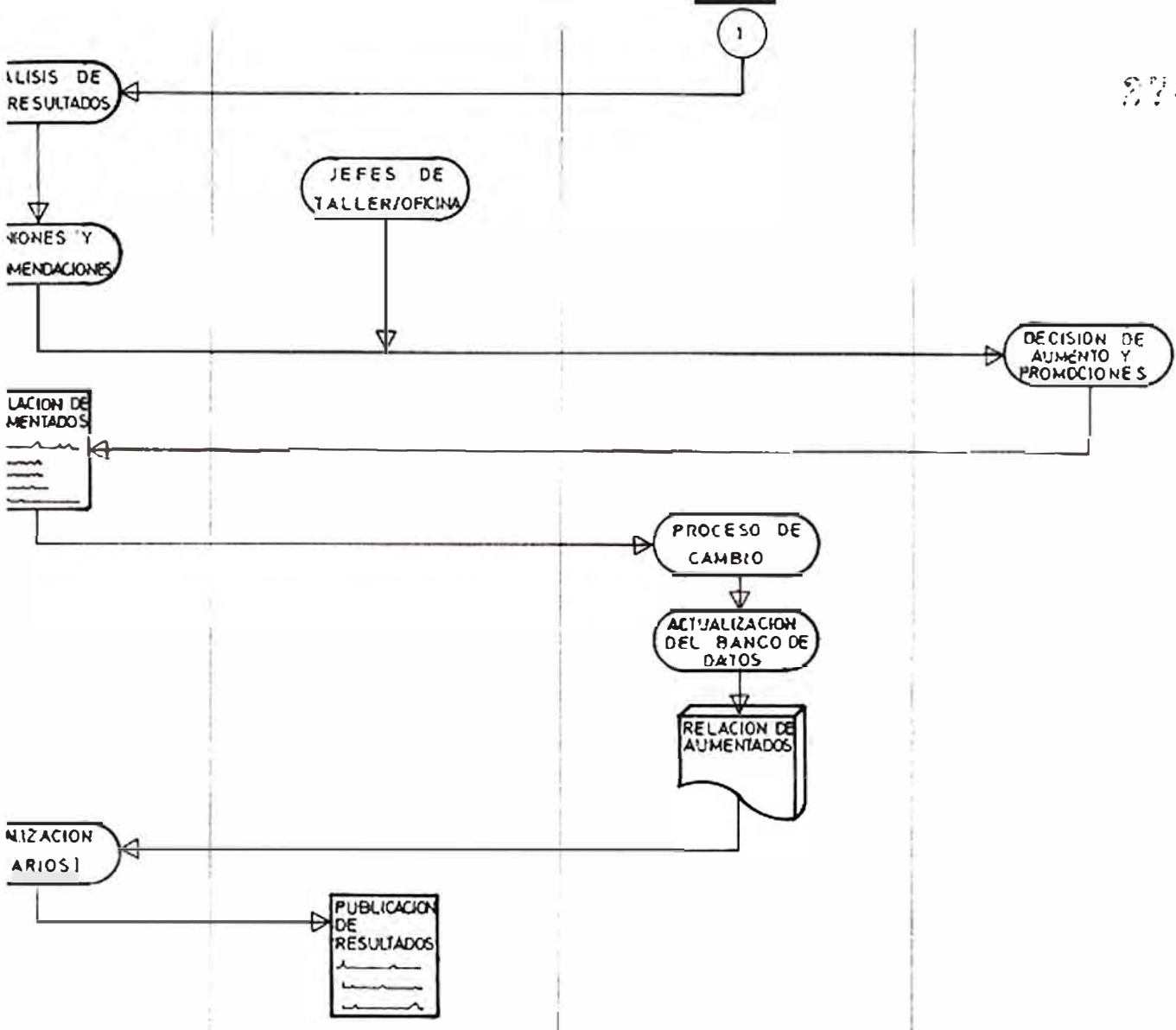
Relaciones Industriales recepcionará los listados y formas para proceder a analizar los datos obtenidos y dar a conocer a las áreas interesadas la información que requieran.

De acuerdo con el Reglamento de Situación y Ascenso y la política que sobre aumentos por rendimiento dicte la dirección, los respectivos jefes basándose en los resultados obtenidos formularán sus recomendaciones a través de la Junta de Personal.

Relaciones Industriales remitirá la relación de aumentos a la oficina de Procesamiento Automático de Datos para la actualización del Banco de Datos y la elaboración de un listado de los cambios ocurridos.

Relaciones Industriales dará a conocer a los trabajadores los resultados de este proceso a través de sus respectivas áreas.





ANEXOS

- ESTADÍSTICAS SOBRE CALIFICACION DE MERITOS.
- MEDIA Y DESVIACION ESTANDAR.
- COMPARACION DE LOS CALIFICATIVOS PRIMER Y SEGUNDO SEMESTRE.
- CURSO DE CALIFICACION DE RENDIMIENTO DEL PERSONAL.
- FORMATOS DE EVALUACION DE DESEMPEÑO O RENDIMIENTO.
- PROGRAMA FORTIAN IV.

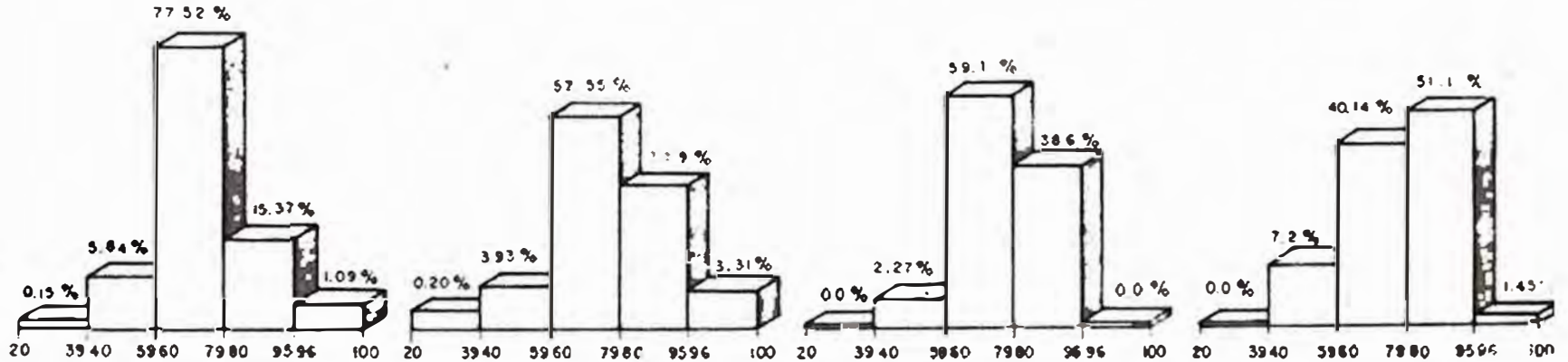
574

UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA
 PROG. ACAD. DE INGENIERIA INDUSTRIAL Y SISTEMAS

ESTADISTICAS SOBRE CALIFICACION DE MERITOS

	OBREROS					EMPLEADOS					SUPERVISION					PROFESIONAL				
	MAL	REG	BUE	MBU	EXC	MAL	REG	BUE	MBU	EXC	MAL	REG	BUE	MBU	EXC	MAL	REG	BUE	MBU	EXC
SEMESTRE No. 1	9	170	1774	405	34	2	17	245	157	19	0	0	44	33	8	0	7	45	72	4
SEMESTRE No. 2	5	98	1942	466	38	1	15	270	180	17	0	5	63	20	0	0	8	50	76	3
PROMEDIO DEL AÑO	4	149	1976	392	28	1	19	278	169	16	0	2	52	34	0	0	10	55	70	2

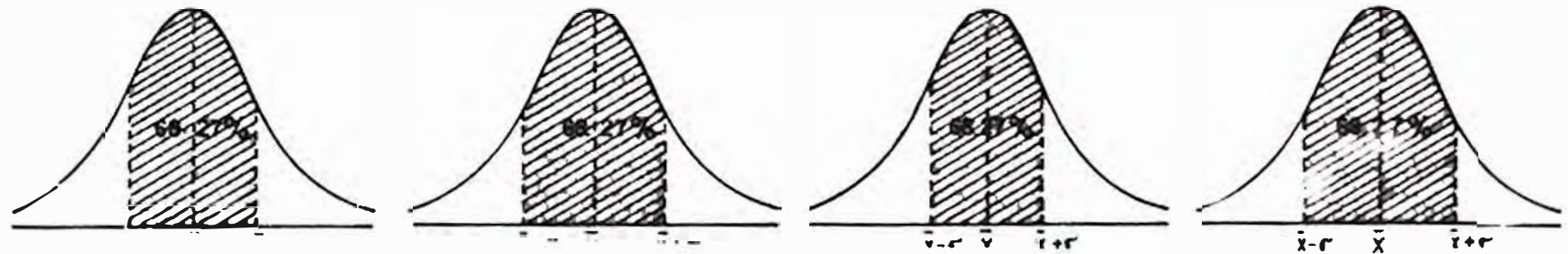
GRAFICO DEL PROMEDIO



ESTADISTICAS SOBRE CALIFICACION DE MERITOS
 MEDIA Y DESVIACION ESTANDARD

	OBREROS	EMPLEADOS	SUPERVISION	PROFESIONAL
SEMESTRE No. 1	MEDIA + DESVIACION STANDAR 65.40 ± 19.35	MEDIA + DESVIACION STANDAR 69.55 ± 23.92	MEDIA + DESVIACION STANDAR 77.74 ± 17.58	MEDIA + DESVIACION STANDAR 73.20 ± 22.48
SEMESTRE No. 2	70.98 ± 9.29	76.60 ± 10.05	73.01 ± 8.22	77.43 ± 11.87
PROMEDIO DEL AÑO	70.23 ± 9.03	76.21 ± 9.67	76.60 ± 8.46	77.65 ± 11.02

GRAFICO DEL PROMEDIO



UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA
 PROG. ACAD. DE INGENIERIA INDUSTRIAL Y SISTEMAS

ESTADISTICAS SOBRE CALIFICACION DE MERITOS
COMPARACION DE LOS CALIFICATIVOS PRIMER Y SEGUNDO SEMESTRE

OBREROS

EMPLEADOS

SUPERVISORES

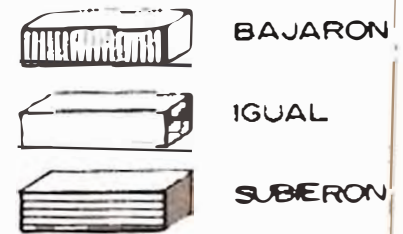
PROFESIONALES

BAJARON	IGUAL	SUBIERON
687	537	1325

BAJARON	IGUAL	SUBIERON
124	121	238

BAJARON	IGUAL	SUBIERON
75	2	11

BAJARON	IGUAL	SUBIERON
40	53	44



CURSO DE CALIFICACION DE RENDIMIENTO DEL PERSONAL

IONES INDUSTRIALES
RAMIENTO

Calif. de Rend. de Pers.

Sesión # 1 y 2

Prog. para Supervisores

CURSO DE CALIFICACION DE RENDIMIENTO DEL PERSONAL

INTRODUCCION. - La Calificación de Rendimiento del Personal es un sistema que se usa en las empresas como medio para la buena administración de Personal. Por su importancia es un sistema que permanentemente es sometido a Investigación y Perfeccionamiento. La Calificación de Rendimiento del Personal se fundamenta, según lo indican experimentados psicólogos Industriales en dos formas bien definidas:

- a) La contribución del hombre hacia la empresa.
- b) El análisis del comportamiento o actuación del hombre (En este punto se busca evaluar al hombre y no la cantidad de trabajo realizado).



LA CALIFICACION DE RENDIMIENTO COMO POLITICA

En este sentido la política del SIMA está encauzada en considerar la participación de los trabajadores (en todos los niveles) en el desarrollo de sus operaciones, con la finalidad de evaluar su rendimiento en el puesto de trabajo y posteriormente propiciar el estímulo conveniente.

Es evidente que el permanente éxito del Servicio Industrial de la Marina dependerá en gran parte de la disponibilidad del personal altamente calificado en sus diversos niveles y áreas.

Es política del SIMA que todos los supervisores en sus respectivos niveles sean responsables de estimular permanentemente el alto rendimiento de su personal en sus puestos

actuales y de desarrollar a aquellos trabajadores que demuestran condiciones para asumir las tareas y responsabilidades de sus superiores o de otras funciones claves de su área.

Por tanto el rendimiento de los supervisores será juzgado en proporción directa a sus habilidades para seleccionar, desarrollar y calificar al personal, además de sus responsabilidades relacionados con el control de costos, calidad, administración efectiva y el logro adecuado de los objetivos trazados por su área "Con la vara que mides serás medido", reza un adagio, que cabe aplicar en este caso.

En lo que respecta al programa de Calificación de Rendimiento si bien es cierto en el SIMA, el órgano central será Relaciones Industriales mediante la Oficina de Administración de Personal y la Sección Puestos y Remuneraciones, es importante, enfatizar que la responsabilidad recae indirectamente en los supervisores quienes conjuntamente con sus colaboradores inmediatos califiquen al personal a su cargo.

Para una empresa es muy importante que se desarrolle un Programa de Calificación de Rendimiento del Personal, a fin de asegurar - en las medidas de sus posibilidades que, todo aquel trabajador a

cargo de un grupo de gente está en posesión de las mismas - "reglas básicas".

Cada supervisor debe tener una base sólida, sobre la cual respaldar sus importantes juicios. De esta manera a través del programa y con la experiencia que se acoja, la evaluación justa del personal, se transformará en una herramienta de valor progresivo en la selección, dirección y orientación de los recursos humanos con que se cuenta.

PROPOSITO DEL PROGRAMA. -

El Programa de Calificación de Rendimiento del Personal, tiene como propósito, conocer mediante un sistema lógico y organizado el nivel de capacidad, las habilidades y potencial del personal, con la finalidad de mejorarlos, modificarlos y utilizarlos adecuadamente.



A través de este programa se persigue que los supervisores



mantengan informado a Relaciones Industriales acerca del desempeño alcanzado por los trabajadores a su cargo y con ello disponer de elementos de juicio lo suficientemente precisos, no sólo para solucionar problemas laborales y de Adiestramiento, sino para lograr una efectiva Administración de Personal.

BASES PARA EVALUAR AL PERSONAL.-

A efecto de desarrollar convenientemente el programa de Calificación de Rendimiento y contemplando los niveles con que cuenta el SIMA, se han elaborado para este fin 3 tipos de formularios.

- A) Para Obreros y Empleados
- B) Para Personal de Supervisión
- C) Para Funcionarios y Profesionales

CALIFICACION DE PERSONAL

(Empleados y Obreros) ← NIVEL

INSTRUCCIONES - INSTRUCCIONES

- 1- _____
- 2- _____
- 3- _____
- 4- _____
- 5- _____

CALIDAD DE TRABAJO -

	FACTOR	GRADO DEL FACTOR
()	()	()
()	()	()
()	()	()
()	()	()

CANTIDAD DE TRABAJO -

()	()	()	()	()
()	()	()	()	()
()	()	()	()	()
()	()	()	()	()

Al evaluar a un trabajador trate de ser lo más objetivo posible y apreciar con exactitud cuan eficiente o pobre ha sido el rendimiento del trabajador en su puesto.

Se deberá tener en cuenta únicamente el desempeño del trabajador durante el período que comprende la evaluación. No dejarse influenciar por hechos aislados positivos o negativos que hayan sucedido en el período considerado para la evaluación.

Considere y evalúe cada factor independientemente, cuidando no confundirlos, para poder otorgarle el valor correspondiente a cada uno.



Además de estas recomendaciones es preciso tener en cuenta las siguientes bases generales.

- a) Oportunidad.- Las evaluaciones deberán ser el resultado de la serena reflexión del supervisor al revisar la labor individual desarrollada por su personal; al efectuar la evaluación se debe buscar el momento y lugar apropiado, a fin de poder reflexionar libremente, sin que posibles interrupciones alteren su carácter e influyan negativamente en el proceso evaluatorio.
- b) Disposición adecuada.- La disposición de ánimo del supervisor al realizar la evaluación debe ser justa y honesta; aquellas inclinaciones de simpatía o antipatía hacia algún trabajador, no debe influir en su juicio al evaluar su desempeño.
- c) Información.- El formulario de Calificación de Rendimiento deberá ser llenado completamente, cuidando no omitir los datos solicitados, además de otras informaciones que a juicio del supervisor, deben ser incluidos en él.
- d) Confidencialidad.- Los datos que se consignan en el formulario de Calificación de Rendimiento, deben ser considerados como estrictamente personales, y por lo tanto deberán ser mantenidos en absoluta reserva.

FACTORES A EVALUAR.-

Antes de evaluar, los supervisores deben tener un concepto uniforme de los factores que van a calificar con el fin de lograr una comprensión clara, no sólo de los principios de evaluación establecidos, sino también de las características que se deben evaluar de la manera más justa posible.

FACTORES DE EVALUACION.- Los factores considerados en los formularios cambian de acuerdo al nivel para el cual debe utilizarse (Ver anexos).

PERSONAL DE SUPERVISION

Factores a evaluar en los formularios de Calificación de Rendimiento para Supervisores.

Calidad.- Valora el tipo de trabajo que logra obtener del personal a su mando en lo que se refiere a precisión, esto es a la ausencia de errores; considera los reclamos por parte del cliente pudieran haber.

Cumplimiento de plazos.- Se refiere a la forma en que se planifica, organizan y controlan los trabajos de forma que conlleven a su cumplimiento dentro del plazo programado o antes de él; siempre que los trabajos sean satisfactorios.

Sentido de economía.- Considera la actitud del supervisor respecto a la utilización de los bienes materiales y humanos del SIMA, el adecuado empleo de la mano de obra y la eficaz utilización de los bienes a su cargo; valora los desperdicios o derroches que pudiera efectuar como consecuencia de su trabajo.

Confiabilidad.- Mide el sentimiento de confianza que el superior inspira a sus jefes y subordinados, por su comportamiento en el trabajo diario, por permitir trabajos ajenos al SIMA, por asignar tareas en forma injusta, por perjudicar a los que no concuerdan con sus ideas: es decir por su corrección, honradez, justicia, lealtad y carácter para llevarse con su personal.

Deseo y Capacidad para Instruir.- Considera el deseo y el interés que pone de manifiesto el supervisor para adiestrar al personal a su cargo en las labores que le atañen; la importancia que da al adiestramiento en el trabajo, y la facilidad que tiene para esta función.

Interés e Iniciativa.- Se refiere a la preocupación que demuestra por los trabajos encomendados, al empeño y cooperación que demuestra; a su actitud y disposición en brindar un aporte para lograr un objetivo común; a las ideas o soluciones que presenta ante los problemas surgidos.

Criterio.- Valora el grado de certeza que posee para tomar decisiones correctas frente a situaciones comunes de trabajo; y la solución que da a los problemas por la aplicación de su discernimiento.

Mando y Control de Personal.- Califica la habilidad que posee el supervisor para conducir a su personal; la forma que impone las órdenes para obtener buenos resultados en el trabajo, a través de su personal; así mismo la supervisión que sobre ellos ejerce tanto en el aspecto técnico como disciplinario.

Deseo y Capacidad para Aprender.- Mide la aptitud del supervisor frente a su propio desarrollo y el interés que pone de manifiesto aun sacrificándose para conseguir un alto grado de tecnificación que le permita un mejor desempeño; considera así mismo, la facilidad con que puede absorber y aplicar las enseñanzas.

- 2 -

Empleo de la jornada de trabajo.- Valora la aplicación que el servidor da a su jornada de trabajo, la forma en que emplea el tiempo dentro del SIMA, considerando lo que emplea en actividades ajenas a su trabajo.

GRADOS DE LOS FACTORES

Cada factor contiene 5 grados o situaciones a evaluar. Estos grados por recomendaciones técnicas no han sido colocados en orden secuencial es decir de menor a mayor; sino en forma alternada; por tanto recomendamos al evaluador leer con detenimiento los grados y en el paréntesis () , colocar una aspa (X), que con ello estará determinado el grado de Calificación del trabajador evaluado.

ADIESTRAMIENTO

El programa de Calificación de Rendimiento del Personal no solo se usa para la evaluación del personal, sino que servirá dentro de la Administración de Personal como medio correctivo, hacia el trabajador, es decir proporcionarle el adiestramiento necesario, a fin de mejorarlo en aquellos puntos débiles - que se hallan detectado en la calificación respectiva.

El Supervisor debe darle importancia al aspecto de adiestramiento, porque de la preparación del trabajador depende en gran parte su rendimiento.

#####

PERSONAL EMPLEADOS Y OBREROS

(ANEXO)

Factores a evaluar en los formularios de Calificación de Rendimiento para Empleados y Obreros.

- a) Calidad de trabajo.- Considere en este factor el grado en que el trabajo realizado cumple con los requisitos de precisión, o la existencia de errores.
- b) Cantidad de trabajo.- Tenga en cuenta el volumen de trabajo bien realizado, el rendimiento útil que el servidor brinda en la ejecución de sus tareas, así como la rapidez con que las ejecuta.
- c) Sentido de economía.- Observe como el trabajador utiliza los medios que tiene a su alcance para la realización de las tareas (maquinarias, herramientas y/o materiales) así como el empeño puesto de manifiesto para efectuar los trabajos en la forma más económica.
- d) Empleo de la jornada de trabajo.- Considere el cumplimiento de la utilización del tiempo destinado para su jornada normal de trabajo; el tiempo que demora en iniciar su trabajo en relación con la hora de ingreso, el lapso que deja de trabajar antes del toque de la sirena de fin de jornada; los minutos que emplea en tomar refrigerio y el tiempo que el servidor pierde en actividades personales ajenas a su trabajo.
- e) Interés e Iniciativa.- Tenga en cuenta la dedicación que demuestra el servidor en la realización de su trabajo, observe la frecuencia en que aplica o sugiere nuevas ideas para mejorar el trabajo, la importancia y voluntad que demuestra al efectuar su labor.
- f) Cooperación.- Mide el sentido de colaboración voluntaria que presta al servidor para la realización de trabajos de su área, tanto en situaciones normales como de emergencia.
- g) Disciplina.- Tenga en cuenta el respecto puesto de manifiesto hacia sus jefes y/o compañeros, el buen cumplimiento de las normas establecidas por el SIMA, así como la actitud que toma para acatar las órdenes de su jefe.
- h) Deseo y capacidad para aprender.- Considere la actitud e interés que tiene el trabajador para superarse técnicamente, su deseo de aprender y la facilidad de asimilación que tenga para la capacitación.

- 2 -

GRADOS DE LOS FACTORES

Cada factor contiene 5 grados o situaciones a evaluar. Estos grados por recomendaciones técnicas no han sido colocados en orden secuencial es decir de menor a mayor; sino en forma alternada; por tanto recomendamos al evaluador leer con detenimiento los grados y en el paréntesis () , colocar una aspa (X), que con ello estará determinado el grado de Calificación del trabajador evaluado.

ADIESTRAMIENTO

El programa de Calificación de Rendimiento del Personal, no solo se usa para la evaluación del personal, sino que servirá dentro de la Administración de Personal, como medio correctivo, hacia el trabajador, es decir proporcionarle el adiestramiento necesario, a fin de mejorarlo en aquellos puntos débiles que se hallan detectado en la calificación respectiva.

El Supervisor debe darle importancia al aspecto de adiestramiento, porque de la preparación del trabajador depende en gran parte su rendimiento.

FORNITORE DI MANUFATTURE DI BIELLA E C. S.p.A.

EVALUACION DE DESEMPEÑO O RENDIMIENTO - PERSONAL OBRERO

232

Placa _____ Puesto _____ Grado _____
 Departamento _____ Sección _____
 Al _____

que en cada factor lo que se espera del obrero en relación a un desempeño normal.
 Compare el rendimiento del obrero por evaluar con otro. Evalúe por separado cada factor,
 e con una (X) la calificación que mejor corresponda en esta columna numerada del cuadro,
 según los grados de calificación.

DE CALIFICACION

- 1. SATISFACTORIO./ COMPLETAMENTE DEFICIENTE. POR DEBAJO DE LAS EXIGENCIAS DE TRABAJO.
- 2. SATISFACTORIO-MENOS./ AISO POR DEBAJO DEL PROMEDIO.
- 3. SATISFACTORIO./ SE ENCUENTRA EN EL PROMEDIO. CUMPLE CON LAS EXIGENCIAS DEL TRABAJO.
- 4. SATISFACTORIO-MAS./ POR ENCIMA DEL PROMEDIO.
- 5. XCELENTE./ ALTAMENTE EFICIENTE.

ES DE EVALUACION / CALIFICACION

FACTORES	GRADOS DE CALIFICACION					NOTAS
	1	2	3	4	5	
EFICIENCIA DEL TRABAJO						
ACTIVIDAD DE TRABAJO						
PRODUCTIVIDAD DE TRABAJO						
PERFORMANCIA						
ACTIVIDAD						
DISCIPLINA						
PRESENCIA Y PUNTUALIDAD						
EVALUACION FINAL						

¿El obrero es apto para ser promovido SI ___ NO ___ / ¿ A qué puestos ? _____

¿Qué entrenamiento necesita para las posiciones a promover? _____

Observaciones _____

Nombre y firma del Supervisor _____

Firma del Gerente _____

Obrero _____

EVALUACION DE PERFORMANCE DE EMPLEADOS

C/O Y NOMBRE: _____ NUMERO DE CARNET: _____

CATEGORIA GENERAL: _____ DEPARTAMENTO: _____

CATEGORIA: _____

 FECHA DE INGRESO: _____ FECHA DE TRANSFERENCIA
 EN PUESTO ACTUAL: _____

PERIODO DE EVALUACION/DESDE: / / HASTA: / / FECHA DE PREPARACION: _____

La calificación involucra la evaluación de performance y de potencial. Califique en cada factor de evaluación de acuerdo a lo que se espera del empleado en relación a un desempeño normal. Evalúe por separado cada factor sin que influya en la evaluación del otro. Marque la calificación con una (x) ó (v) lo que corresponda a cada calificación final de acuerdo a la calificación siguiente:

- DEFICIENTE — Muy por debajo de los requerimientos del trabajo.
- INFERIOR A SATISFACTORIO — Debajo de los requerimientos del trabajo.
- SATISFACTORIO ● — Normal desempeño; cumple con los requerimientos del trabajo.
- SUPERIOR A SATISFACTORIO — Sobre los requerimientos del trabajo. Excelente performance.
- SOBRESALIENTE — Muy altamente eficiente.

CONOCIMIENTO DE LA TAREA

Marque el grado de información y comprensión que tiene el trabajador sobre su trabajo. Relacione principios, procedimientos y métodos de trabajo inherentes a las funciones.

- 1
-
-
- 2
-
-
- 3
-
-
- 4
-
-
- 5
-

OBSERVACIONES

EFECTIVIDAD DE TRABAJO

Considere la habilidad para trabajar libre de errores, o en qué medida el trabajo realmente cumplió con los requerimientos de la función.

- 1
-
-
- 2
-
-
- 3
-
-
- 4
-
-
- 5
-

OBSERVACIONES

3) CANTIDAD DE TRABAJO

Considere el volumen de trabajo realizado dentro de periodos de tiempo aceptables. Relacione cantidad de trabajo con la oportunidad del tiempo requerido para realizarlo.

CALIFICACION

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

OBSERVACIONES

4) COSTOS

Considere el desempeño con respecto al control de costos y presupuestos. Reducciones de costos efectuados.

CALIFICACION

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

OBSERVACIONES

5) DIRECCION DE PERSONAL

Considere la capacidad para dirigir e inspirar el trabajo en equipo, mantener buena moral, disciplina, lealtad y respeto en los trabajadores que supervisa.

CALIFICACION

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

OBSERVACIONES

6) DESARROLLO DE SUBORDINADOS

Considere el grado de efectividad al seleccionar y entrenar al personal para cumplir eficientemente sus funciones. Desarrollo de habilidades y potencial en el personal a su cargo.

CALIFICACION

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

OBSERVACIONES

IONES CON LA ORGANIZACION

1 cuenta el grado de efectividad
a tenido en establecer y mantener
es de trabajo con personal a igual
ntes niveles.

CALIFICACION

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

OBSERVACIONES

MIENTO

re la efectividad lograda para esta-
s planes necesarios para la opera-
su grupo, señalando objetivos, pro-
cargas de trabajo o contribuyen-
os en calidad de subordinado, me-
el planeamiento de sus propias ta-
diéndolas integrar dentro de su u-
e trabajo.

CALIFICACION

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

OBSERVACIONES

ACION Y SOLUCION DE PROBLEMAS

etividad ha demostrado para iden-
problemas, reconocer y evaluar co-
ente los factores pertinentes a los
as y tomar o recomendar la acción
ua, lógica y adecuada. Considere en
mal subordinado la identificación
ión recomendada y en el personal
al la identificación y soluciones da-

CALIFICACION

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

OBSERVACIONES

URIDAD

re la observancia de las normas de
ad, el cuidado para conservar su
re de accidentes. Considere su ré-
orden y limpieza y accidentes.

CALIFICACION

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

OBSERVACIONES

11) COOPERACION

Califique la actitud del trabajador para trabajar con otros y para otros. Considere su aporte, voluntad y disposición para el trabajo en equipo y logro de objetivos comunes.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

OBSERVACIONES

EVALUACION FINAL

Considere en resumen esta calificación final, que según su apreciación merece el empleado, integrando todos los aspectos de su evaluación, que calificó por separado. Escriba a continuación una de las 5 calificaciones que presente la evaluación general del empleado:

CALIFICACION: _____

ENTRENAMIENTO

1. ¿Cómo está calificado para su actual posición en términos de educación y experiencia?

2. ¿Necesita este empleado más entrenamiento en su actual trabajo? SI _____ NO

Indique la instrucción o entrenamiento requerido y otras medidas tomadas o a tomarse al respecto.

EVALUACION DE POTENCIAL

- 1 No es candidato para promoción
- 2 Considerado para promoción con un mayor desarrollo.
- 3 Listo para ser promovido. Posición propuesta _____
- 4 En condiciones de ser promovido con potencial a largo plazo.

Posición propuesta _____

ENTREVISTA DE PERFORMANCE — FECHA

FIRMA DEL EVALUADOR (ACLARADA)

APROBADO GTE. DIV / DEP.

APROBADO COMPS. — R. 1.

DESEO Y CAPACIDAD PARA APRENDER. - Mide el grado de interés que tiene el servidor para superarse profesionalmente, su deseo de perfeccionarse en la ejecución de las tareas de su puesto y aprender otras funciones complementarias; así como la facilidad con que asimila las enseñanzas.

() Tiene un excepcional interés en perfeccionarse en su puesto y en adquirir conocimientos complementarios, empleando en ello gran parte de su tiempo libre; posee una excelente capacidad de asimilación.	() No le interesa perfeccionarse en su puesto, ni adquirir conocimientos complementarios. Reacio al adiestramiento.	() Tiene mucho interés en perfeccionarse en su puesto y en adquirir conocimientos complementarios empleando en ello parte de su tiempo libre. Asimila con facilidad los enseñanzas.	() Tiene poco interés en perfeccionarse en su puesto y en adquirir conocimientos complementarios. Asimila con dificultad los enseñanzas.	() Tiene interés en perfeccionarse en su puesto y en adquirir conocimientos complementarios aprendiendo nuevas cosas a su puesto. Posee una buena capacidad para asimilar las enseñanzas.
--	---	---	--	---

() Siempre inicia su trabajo antes de las 7.30 hrs. y lo termina después del toque de salida (sin estar considerado en sobretiempo).	() Demora alrededor de (15) minutos en iniciar el trabajo; o deja de trabajar cerca de 15 minutos antes del toque de fin de jornada.	() Por lo general inicia su trabajo antes de las 7.30 hrs. y termina al toque de salida, o lo inicia a las 7.30 hrs. y termina después del toque de salida (sin estar considerado en sobretiempo).	() Demora alrededor de (5) minutos en iniciar el trabajo o deja de trabajar cerca de (5) minutos antes del toque de fin de jornada.	() Inicia su trabajo a las 7.30 hrs. y deja de trabajar al toque de fin de jornada.
--	--	--	---	---

PERSONAS QUE HAN CALIFICADO:

.....
Nombres y Apellidos N° P.R.

.....
Nombres y Apellidos N° P.R.

.....
Puesto.

.....
Puesto.

Fecha.

CALIFICACION SEMESTRAL DE MERITOS

(Funcionarios y/o Profesionales)

MESES: () Enero - Junio 197.....

() Julio - Dic. 197.....

Nombre y Apellidos: Nº P. R.:

Cargo: Taller/Oficina:

INSTRUCCIONES IMPORTANTES. -

- Para calificar tome en cuenta el puesto que ocupa el trabajador.
- Lea cuidadosamente la definición de cada factor.
- Señale con una (x) la descripción que mejor se ajuste al desempeño del trabajador en relación con ese factor.
- Recuerde que para calificar con justicia debe ser objetivo y procurar no dejarse influenciar por sentimientos personales (simpatía o antipatía).

DESEMPEÑO. - Mide los resultados obtenidos en el cumplimiento de sus funciones considerando la calidad de los trabajos dados por la precisión y la ausencia de errores y la cantidad que comprende el volumen y/o rapidez de ejecución; así como el cumplimiento de plazos.

()	()	()	()	()
Anticipa siempre los plazos previstos y logro en sus funciones excelentes resultados, tanto en calidad como en cantidad.	Algunos veces los resultados que obtiene en el cumplimiento de sus funciones son poco satisfactorios en calidad, cantidad o no regula en los plazos previstos.	Por lo general en el cumplimiento de sus funciones obtiene resultados deficientes en calidad y en cantidad y no se ajusta a los plazos previstos.	Obtiene buenos resultados. El cumplimiento de sus funciones es aceptable en calidad y cantidad. Normalmente cumple en los plazos estimados.	En calidad y cantidad el cumplimiento de sus funciones es o veces superior a lo normal, ajustándose a los plazos programados y anticipándose en algunos.

OPERACION. - Mide el interés que pone de manifiesto por los planes y programas del SIMAC; así como su disposición para colaborar en actividades relacionadas o no con su especialidad dentro y/o fuera del horario de trabajo.

()	()	()	()	()
Destaca en su interés por los planes y programas del SIMAC; se le vea a realizar estudios y presentar sugerencias parciales y fuera de la jornada de trabajo.	Se interesa por los planes y programas del SIMAC. Colabora con agrado dentro de los horarios de trabajo y a veces fuera de ella.	Por lo general no se interesa por los planes y programas del SIMAC. No tiene disposición para colaborar aún dentro del horario de trabajo.	Su interés por los planes y programas del SIMAC, es constante, manteniéndose informado del desarrollo de éstos. A veces aporta sugerencias y colabora con agrado dentro y fuera del horario de trabajo.	Pocas veces manifiesta interés por los planes y programas del SIMAC. Tiene una limitada disposición para colaborar dentro del horario de trabajo.

INICIATIVA. - Mide el grado de interés que tiene en desarrollar nuevos métodos, para mejorar aspectos técnicos y/o administrativos del trabajo; considera el esfuerzo mental, el tiempo que ha empleado para hacerlo y los resultados obtenidos.

()	()	()	()	()
Instantáneamente se propone desarrollar nuevos sistemas de trabajo, empleando gran parte de su tiempo libre. Obtiene siempre buenos resultados.	No tiene interés en mejorar los métodos de trabajo. Cumple su labor rutinariamente.	Se interesa y logra desarrollar nuevos métodos de trabajo a iniciativa propia, empleando a veces parte de su tiempo libre. Casi siempre obtiene resultados satisfactorios.	Tiene poco interés en mejorar los métodos de trabajo. Sólo cuando se le insta, obtiene resultados pobres.	Tiene un normal interés en mejorar los métodos de trabajo. Actúa a iniciativa propia cuando la tarea implica un empleo de poco tiempo. Realiza estudios que suponen el empleo de mayor tiempo, por lo general, cuando se lo indican. La mayoría de las veces obtiene resultados satisfactorios.

()
 Funcionalmente eficiente en el empleo adecuado de su personal, equipo y materiales. Reduce al máximo posible los costos de empleo de mano de obra, materiales y equipo a través de efectivo mantenimiento y control de elementos que supervisa. Hace todo lo posible por realizar los trabajos dentro del horario normal, sólo en caso realmente necesario emplea personal en sobre tiempo.

()
 Por lo general no emplea adecuado mente su personal, equipo y materiales. Su personal ocasiona muchos desperdicios de tiempo y materiales y/o inutiliza maquinarias y herramientas. Sin que esté justificado por la urgencia del trabajo, nombra personal en sobre tiempo. No le da importancia al costo de los trabajos, ni de los equipos.

()
 Utiliza adecuadamente su personal, equipo y materiales. Su personal ocasiona desperdicios mínimos de tiempo y materiales y conserva las maquinarias y herramientas. Nombra personal en sobre tiempo únicamente cuando la urgencia del trabajo lo justifica. Realiza los trabajos dentro de los costos estimados.

()
 Algunas veces no trabaja adecuadamente su personal, maquinarias y herramientas. En algunos casos sus subordinados ocasionan desperdicios de tiempo y/o materiales y malogro maquinarias y herramientas. A veces nombra personal para que labore en sobre tiempo sin que esté plenamente justificado por la urgencia de trabajo. No tiene muy en cuenta los costos de los trabajos.

()
 Cuidadoso en el empleo adecuado de su personal, equipo y materiales, procura disponer a disposición su Jefe inmediato elementos que entran en transición a otros a fin de que sean usados en otros trabajos. Consigue un mantenimiento efectivo de equipos y herramientas. Devuelve el material utilizable lo posible para reutilizarlo dentro del horario normal. En caso necesario emplea personal en sobre tiempo. Se preocupa por los trabajos y reducirlos.

CONFIABILIDAD. - Mide el grado de confianza que inspire el trabajador a los superiores de su nivel directivos, por su corrección, honradez, justicia, lealtad y carácter.

()
 Inspira mucha confianza entre sus superiores, colegas y subordinados; es muy celoso de que su personal cumpla con las normas y directivos. Propicia la integración del personal de su área; es justo asignando los trabajos, disponiendo del sobre tiempo de acuerdo a la urgencia e importancia del trabajo a realizar. Es amable en su trato y posee una agradable personalidad.

()
 No inspira confianza entre sus superiores, colegas o subordinados. Dispone o permite que su personal deje de lado los trabajos del SIMAC y se dedique a otras labores. Injusto en la asignación de las tareas en horario normal o en sobre tiempo, actuando en base a simpatías o antipatías. Perjudica a los que no concuerdan con sus ideas. Trata de manera descomedida al personal.

()
 Inspira confianza entre sus superiores, colegas y subordinados; cuida de que el personal cumpla con sus funciones tomando las acciones correctivas con el personal que se dedica a otras labores o que incumpla las normas y directivos. Es justo en la asignación de trabajos y al nombrar el personal en sobre tiempo es muy correcto en su trato con el personal.

()
 Inspira poca confianza entre sus superiores, colegas o subordinados. A veces dispone o permite que su personal deje de lado los trabajos del SIMAC, y se dediquen a otras labores. Algunas veces es injusto en la asignación de tareas en horario normal o en sobre tiempo, actuando en base a simpatías o antipatías. En oportunidades trata al personal descomedidamente.

()
 Inspira confianza entre sus superiores, colegas, sus subordinados; es muy celoso de que su personal cumpla con las normas y directivos. Distribuye los trabajos por y asigna el sobre tiempo de acuerdo a la urgencia e importancia del trabajo a realizar. Trata al personal con cordialidad.

INTERES E INICIATIVA. - Mide el grado de empeño que demuestra en la ejecución de los trabajos que le encomiendan. La frecuencia con que aplica sus habilidades y las ideas relacionadas al trabajo y la forma como soluciona, o su iniciativa. Los eventuales que puede retrasar la ejecución de los mismos.

()	()	()	()	()
Tiene un excepcional interés y empeño en cumplir con los trabajos que supervisa y resuelve todas las eventualidades que se presentan informando a su jefe de las soluciones adoptadas. Sólo consulta a su Jefe problemas muy complejos, presentándole alternativas de solución.	Es muy desprecupado en los trabajos cuyo ejecución le han encargado. Toma como disculpa las eventualidades que se presentan, sin hacer algo por solucionarlas, recurriendo al superior inmediato para referirle el problema.	Se muestra interesado por los trabajos que supervisa. Soluciona a su iniciativa todas las eventualidades simples que se presentan y recurre al superior inmediato cuando el problema es complejo, presentándole algunas sugerencias.	En oportunidades se muestra preocupado por los trabajos que supervisa. No demuestra iniciativa para solucionar algunas eventualidades que se presentan. Con cierta frecuencia recurre al superior para referirle el problema.	Se muestra interesado y pone empeño en los trabajos cuya ejecución le han encomendado. Resuelve todas las eventualidades simples y algunas medianamente complejas. Sólo recurre a su Jefe en caso de problemas complejos llevándole siempre sugerencias para solucionar los. Tiene mucho empeño en solucionar por sí sólo las eventualidades que se le presentan. Muy pocas veces recurre al superior para referirle el problema.

CRITERIO. - Mide el grado de habilidad que tiene para tomar decisiones correctas. Comprende el buen juicio para solucionar problemas de personal, de uso de equipos y materiales técnicos de trabajo, situaciones nuevas, etc.

()	()	()	()	()
Por lo general toma decisiones muy acertadas que resuelven problemas o situaciones normales y complejas que coinciden con la opinión de su Jefe.	Por lo general toma decisiones inadecuadas que en vez de resolver los problemas o situaciones, los complican.	Frecuentemente toma decisiones acertadas que resuelven situaciones normales y medianamente complejas. Pocas veces su Jefe puede mejorar las.	Algunas veces las decisiones que toma no son las más convenientes manteniéndose el problema latente.	Toma decisiones acertadas para resolver los problemas o situaciones normales.

MANDO Y CONTROL DE PERSONAL. - Mide el grado de habilidad para impartir órdenes o instrucciones a su personal, y el control que ejerce sobre ellas, tanto en el aspecto técnico como disciplinario.

()	()	()	()	()
Habilidad excepcional para impartir órdenes e instrucciones al personal se anticipa, cumple con sus directivas, con las normas de SIMAC emplea adecuadamente la jornada de trabajo y no necesita de control de ejecución.	No tiene habilidad para impartir órdenes e instrucciones y el personal no cumple sus directivas. No exige al personal el cumplimiento de labores y normas del SIMAC durante la jornada de trabajo.	Habilidad satisfactoria para impartir órdenes e instrucciones, sus subordinados directos las acatan cumpliendo las normas del SIMAC y emplean adecuadamente la jornada de trabajo mientras está ejerciendo control estrocho sobre ellos, pero cuando no está presente, el personal tiende a incumplir.	Falta habilidad para impartir órdenes e instrucciones y su personal acata con agrado sus directivas, cumple las normas del SIMAC y hace buen empleo de la jornada de trabajo, pero cuando no está presente, algunos subordinados tienden a incumplir.	Tiene limitada habilidad para impartir órdenes e instrucciones a veces su personal acata solo en parte sus directivas. Exige poco a su personal el cumplimiento de las labores y normas del SIMAC durante la jornada de trabajo.

MANDO Y CONTROL DE PERSONAL.- Mide el grado de habilidad que posee para impartir órdenes o instrucciones a su personal y el control que ejerce sobre ellos, tanto en el aspecto técnico como disciplinario.

()	()	()	()	()
Habilidad satisfactoria para impartir órdenes e instrucciones sus subordinados directos los acatan, cumplen las normas del SIMAC y emplean adecuadamente la jornada de trabajo, mientras está ejerciendo control estrecho sobre ellos pero cuando no está presente, el personal tiende a incumplir.	Habilidad excepcional para impartir órdenes e instrucciones, su personal cumple sus directivos y las normas del SIMAC, emplea adecuadamente la jornada de trabajo sin necesidad de su control directo.	No tiene habilidad para impartir órdenes e instrucciones y el personal no cumple sus directivos. No exige a su personal el cumplimiento de labores y normas del SIMAC durante la jornada de trabajo.	Muy habil para impartir órdenes e instrucciones y su personal acata con agrado sus directivas, cumple los normas del SIMAC y hace un buen empleo de la jornada de trabajo, pero cuando no está presente, algunos subordinados tienden a incumplir.	Tiene limitada habilidad para impartir órdenes e instrucciones, su personal acata sólo entre sus directivos. Exige a su personal el cumplimiento de labores y normas del SIMAC durante la jornada de trabajo.

DESEO Y CAPACIDAD PARA ADIESTRAR Y APRENDER.- Mide el grado de interés que tiene para adiestrar a su personal, superarse profesionalmente y el empeño que pone en aprender nuevas funciones así como la aptitud para transmitir conocimientos y habilidad, y el interés en aprender nuevas funciones y la facilidad para asimilar las enseñanzas.

()	()	()	()	()
Tiene excepcional interés por adiestrar a su personal, planificando, desarrollando y evaluando el adiestramiento en el trabajo; se interesa permanentemente por perfeccionarse profesionalmente en su tiempo libre y posee una excelente capacidad para dejarse enseñar, así como para asimilar enseñanzas.	No se interesa en adiestrar a su personal ni mejorar profesionalmente. Es indiferente al adiestramiento tanto suyo como de sus subordinados. Cumple con estas responsabilidades sólo cuando se lo ordenan.	Tiene interés en adiestrar a su personal y en mejorar profesionalmente. Los trabajadores captan con facilidad sus instrucciones y poseen una capacidad satisfactoria para asimilar las enseñanzas.	Tiene poco interés en instruir a su personal o en superarse profesionalmente. Transmite con dificultad sus conocimientos o asimila difícilmente las enseñanzas.	Tiene mucho interés en capacitar a su personal y en perfeccionarse profesionalmente, participando parte de su tiempo libre. Después de sus subordinados se deja enseñar y capta con facilidad las enseñanzas.

PERSONAS QUE HAN CALIFICADO

.....
Nombres y Apellidos N° P.R.

.....
Nombres y Apellidos N° P.R.

.....
Puesto.

.....
Puesto.

Fecha

PROGRAMA FORTRAN IV

FILE 1 = XCALIF,UNIT=TAPE,FIXED

C*****C

C PROGRAMA QUE REALIZA ESTADISTICAS SOBRE LA CALIFICACION DE MERITOS

C PREPARADO POR:

C ***METODOS Y PROCEDIMIENTOS***

C*****C

DIMENSION CORRE1(4,10,10),CORRE2(4,10,10)

02***** SEQUENCE ERROR

COMMON NDCORRE(4,10,10)

DIMENSION TIPC(4),XMEDIA(3,4),DS(3,4)

INTEGER TABO1(10,5)/50*0/,TABO2(10,5)/50*0/,TABE1(10,5)/50*0/,

TABE2(10,5)/50*0/,TABP1(10,5)/50*0/,TABP2(10,5)/50*0/,TABS1(10,5)/

250*0/,TABS2(10,5)/50*0/,PS1(10),PS2(10),P(3),MAL(4,3)/12*0/,REG(4,

33)/12*0/,BUEN(4,3)/12*0/,MBLEN(4,3)/12*0/,LXCE(4,3)/12*0/,MEJOR(4,

4/4*0/,IGUAL(4)/4*0/,PEOR(4)/4*0/,CLASE,COD,N(4)/4*0/,IX/1/

DATA (TIPC(1),I=1,4)/'OBRE','EMPL','SUPR','PROF.'/

DO 3 J=1,3

002***** SEQUENCE ERROR

DO 3 I=1,4

XMEDIA(J,I)=0.

DS(J,I)=0.

3 CONTINUE

SUM=0

5 READ(1,10,END=999)CLASE,COD,(PS1(I),I=1,10),P1,(PS2(I),I=1,10),P2,

1PT

SUM=SUM+1

10 FORMAT(I1,I4,10I1,F4.1,10I1,F4.1,F5.2)

P(1)=P1

P(2)=P2

P(3)=PT

IF(CLASE.EQ.7) CLASE=1

IF(CLASE.EQ.8) CLASE=2

IF(CLASE.EQ.9) CLASE=4

IF(PS2(10).NE.0) CLASE=3

GO TO (20,30,40,50) CLASE

20 CALL CALCUL(TABO1,TABO2,PS1,PS2,P,MAL,REG,BUEN,MBUEN,EXCE,MEJOR,
1IGUAL,PEOR,CLASE,N,XMEDIA,CORR1,CORR2,&5)

02***** SEQUENCE ERROR

30 CALL CALCUL(TABE1,TABE2,PS1,PS2,P,MAL,REG,BUEN,MBUEN,EXCE,MEJOR,
1IGUAL,PEOR,CLASE,N,XMEDIA,CORR1,CORR2,&5)

02***** SEQUENCE ERROR

40 CALL CALCUL(TABS1,TABS2,PS1,PS2,P,MAL,REG,BUEN,MBUEN,EXCE,MEJOR,
1IGUAL,PEOR,CLASE,N,XMEDIA,CORR1,CORR2,&5)

02***** SEQUENCE ERROR

50 CALL CALCUL(TABP1,TABP2,PS1,PS2,P,MAL,REG,BUEN,MBUEN,EXCE,MEJOR,
1IGUAL,PEOR,CLASE,N,XMEDIA,CORR1,CORR2,&5)

02***** SEQUENCE ERROR

999 WRITE(6,51) SUM

51 FORMAT(10X,' EL NUMERO DE REGISTROS LEIDOS ',F6.1)

CALL TITULO (IX)

WRITE(6,65)

65 FORMAT(1X,30X,'ORRERO',19X,'EMPLEADO',17X,'SUPERVISION',13X,

1'PROFESIONAL'//24X,4(' 1 2 3 4 5 **')//)

02***** SEQUENCE ERROR

DO 70 K=1,2

```

WRITE(6,70) K,(MAL(I,K),NEG(I,K),BUEN(I,K),MBUEN(I,K),EXCE(I,K),
11=1,4)
70  FORMAT(10X,'SEMESTRE # ',I2,4(5I5,'**'))//
75  CONTINUE
WRITE(6,80) (MAL(I,3),NEG(I,3),BUEN(I,3),MBUEN(I,3),EXCE(I,3),
11=1,4)
80  FORMAT(10X,' PROMEDIU ' ,4(5I5,'**'))//
***** SEQUENCE ERROR
WRITE(6,90) (PEUR(M),IGUAL(M),MEJOR(M),M=1,4)
90  FORMAT(7X,' ACCION CORREC ',4('NEG=',I5,'EQU=',I5,'POS=',I5))//
WRITE(6,100) (TIPO(K),N(K),K=1,4)
100 FORMAT(1HB,10X,'NUMERO DE TRABAJADORES ',A5,' =',I5//)
DO 110 I=1,3
DO 110 CLASE=1,4
XMEDIA(I,CLASE)=XMEDIA(I,CLASE)/N(CLASE)
110 CONTINUE
CALL DESVI ( XMEDIA,N,US )
CALL TITULO ( IX )
DO 140 CLASE=1,4
WRITE(6,130) TIPO(CLASE),(XMEDIA(I,CLASE),US(I,CLASE),I=1,3)
130 FORMAT(20X,'TRABAJADORES ',A5/20X,20('*')//25X,'SEMESTRE # 1',10X,
1'SEMESTRE # 2',10X,'PROMEDIU',/' MEDIA + US ',10X,3(F6.2,'+0-',
2F6.2,7X)///)
140 CONTINUE
CALL FACTO(TABO1,TABO2,'UBRE.',IX)
CALL FACTO(TABE1,TABE2,'EMPL.',IX)
CALL FACTO(TABS1,TABS2,'SUPR.',IX)
CALL FACTO(TABP1,TABP2,'PRUF.',IX)

```

DO 150 CLASE=1,4

2***** SEQUENCE ERROR

DO 150 I=1,10

DO 150 J=1,10

CORRE1(CLASE,I,J)=1-(6*CORRE1(CLASE,I,J))/(NCORRE(CLASE,I,J)*

1(NCORRE(CLASE,I,J)**2-1))

CORRE2(CLASE,I,J)=1-(6*CORRE2(CLASE,I,J))/(NCORRE(CLASE,I,J)*

1(NCORRE(CLASE,I,J)**2-1))

150 CONTINUE

CALL CORE12 (CORRE1,CORRE2,'OBRE.',IX)

CALL CORE12 (CORRE1,CORRE2,'EMPL.',IX)

CALL CORE12 (CORRE1,CORRE2,'SUPR.',IX)

CALL CORE12 (CORRE1,CORRE2,'PROF.',IX)

STOP

END

6 8:32 P.M. RELEASE NUMBER: ASR 5.5 XFORN COMPILER (74/199)

TIME 24 SECS 90 CARDS AT 225 C.P.M. 9 FLAGS 0 ERRORS

2400 DATA = 14350 TEMPORARIES = 120 CODE = 6982 DIGITS

IDENT CALCUL

```
SUBROUTINE CALCUL(TABLA1,TABLA2,PS1,PS2,P,MAL,REG,BUEN,MBUEN,EXCE,  
1MEJOR,IGUAL,PEOR,CLASE,N,XMEDIA,CORRE1,CORRE2,*)
```

```
    DIMENSION CORRE1(4,10,10),CORRE2(4,10,10)
```

```
2***** SEQUENCE ERROR
```

```
    COMMON NCORRE(4,10,10)
```

```
    DIMENSION XMEDIA(3,4)
```

```
    INTEGER TABLA1(10,5),TABLA2(10,5),PS1(10),PS2(10),P(3),MAL(4,3),
```

```
1REG(4,3),BUEN(4,3),MBUEN(4,3),EXCE(4,2),MEJOR(4),IGUAL(4),PEOR(4),
```

```
2N(4),CLASE
```

```
    XMEDIA(1,CLASE)=XMEDIA(1,CLASE)+P(1)
```

```
    XMEDIA(2,CLASE)=XMEDIA(2,CLASE)+P(2)
```

```
    XMEDIA(3,CLASE)=XMEDIA(3,CLASE)+P(3)
```

```
    IF(P(1)-P(2)) 11,12,13
```

```
11    MEJOR(CLASE)=MEJOR(CLASE)+1
```

```
    GO TO 20
```

```
12    IGUAL(CLASE)=IGUAL(CLASE)+1
```

```
    GO TO 20
```

```
13    PEOR(CLASE)=PEOR(CLASE)+1
```

```
20    DO 30 I=1,10
```

```
        IF(PS2(I).EQ.0) GO TO 35
```

```
        TABLA1(I,PS1(I))=TABLA1(I,PS1(I))+1
```

```
        TABLA2(I,PS2(I))=TABLA2(I,PS2(I))+1
```

```
30    CONTINUE
```

```
35    DO 40 J=1,3
```

```
        IF(P(J).GE.20.AND.P(J).LE.39 )MAL(CLASE,J)=MAL(CLASE,J)+1
```

```
        IF(P(J).GE.40.AND.P(J).LE.59 )REG(CLASE,J)=REG(CLASE,J)+1
```

```
        IF(P(J).GE.60.AND.P(J).LE.79 )BUEN(CLASE,J)=BUEN(CLASE,J)+1
```

IF(P(J).GE.80.AND.P(J).LE.95)MBUEN(CLASE,J)=MBUEN(CLASE,J)+1

IF(P(J).GE.96.AND.P(J).LE.100)EXCE(CLASE,J)=EXCE(CLASE,J)+1

02***** SEQUENCE ERROR

40 CONTINUE

DO 89 I=1,10

02***** SEQUENCE ERROR

IF (PS2(I).EQ.0) GO TO 86

DO 89 J=1,10

CORRE1(CLASE,I,J)=CORRE1(CLASE,I,J)+(PS1(I)-PS1(J))**2

CORRE2(CLASE,I,J)=CORRE2(CLASE,I,J)+(PS2(I)-PS2(J))**2

NCORRE(CLASE,I,J)=NCORRE(CLASE,I,J)+1

89 CONTINUE

88 N(CLASE)=N(CLASE)+1

RETURN

END

6 8:32 P.M. RELEASE NUMBER: ASR 5.5 XFORTRAN COMPILER (74/199)

TIME 14 SECS 40 CARDS AT 200 C.P.M. 3 FLAGS 0 ERRORS

= 2400 DATA = 114 TEMPORARIES = 68 CODE = 7926 DIGITS

IDENT FACTO

SUBROUTINE FACTO(TABLA1,TABLA2,AX,IX)

INTEGER TABLA1(10,5),TABLA2(10,5)

CALL TITULO(IX)

WRITE(6,10) AX

30 FORMAT(10X,'ANALISIS DE FACTORES CALIFICADOS A TRABAJADORES ',AS/
110X,57('*')//10X,'PRIMER SEMESTRE',35X,'SEGUNDO SEMESTRE'/10X,15(''
2*'),35X,17('*')//20X,2(' 1 2 3 4 5 ',25X))

DO 30 I=1,10

WRITE(6,20) I,(TABLA1(I,J),J=1,5),J,(TABLA2(I,J),J=1,5)

20 FORMAT(14X,I2,5X,5I5,20X,I2,4X,5I5)

30 CONTINUE

RETURN

END

6 8:32 P.M. RELEASE NUMBER: ASR 5.5 XFORN COMPILER (74/199)

TIME 5 SECS 14 CARDS AT 160 C.P.M. 0 FLAGS 0 ERRORS

0 DATA = 526 TEMPORARIES = 28 CODE = 682 DIGITS

IDENT TITULO

SUBROUTINE TITULO (IX)

WRITE(6,10) IX

10 FORMAT(1H1,'UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA' ,85X,'PAG:',I3,/
1' PROGRAMA ACADEMICO DE INGENIERIA INDUSTRIAL Y SISTEMAS'/ ' PROGRA
2MAUC POR: J. LUZGUINUS B.'//35X,'ESTADISTICAS SOBRE CALIFICACION
3 DE MERITOS EN UN ASTILLERO'/35X,,75('*')//)

02***** SEQUENCE ERROR

02***** SEQUENCE ERROR

02***** SEQUENCE ERROR

IX=IX+1

RETURN

END

6 8:32 P.M. RELEASE NUMBER: ASR 5.5 XFORTRN COMPILER (74/199)

TIME 3 SECS 10 CARDS AT 200 C.P.M. 3 FLAGS 0 ERRORS

= 0 DATA = 520 TEMPORARIES = 12 CODE = 92 DIGITS

IDENT DESVI

```
SUBROUTINE DESVI ( XMEDIA,N,DS )
DIMENSION XMEDIA(3,4),N(4),DS(3,4)
INTEGER CLASE,COD,PS1(10),PS2(10)
REWIND 1
5  READ(1,10,END=999)CLASE,COD,(PS1(I),I=1,10),P1,(PS2(I),I=1,10),P2,
  1PT
10  FORMAT(I1,I4,10I1,F4.1,10I1,F4.1,F5.2)
    IF(CLASE.EQ.7) CLASE=1
    IF(CLASE.EQ.8) CLASE=2
    IF(CLASE.EQ.9) CLASE=4
    IF(PS2(10).NE.0) CLASE=3
    DS(1,CLASE)=DS(1,CLASE)+(XMEDIA(1,CLASE)-P1)**2
    DS(2,CLASE)=DS(2,CLASE)+(XMEDIA(2,CLASE)-P2)**2
    DS(3,CLASE)=DS(3,CLASE)+(XMEDIA(3,CLASE)-PT)**2
    GO TO 5
999 DO 20 I=1,3
    DO 20 CLASE=1,4
    DS(I,CLASE)=SQRT(DS(I,CLASE)/N(CLASE))
20  CONTINUE
    RETURN
    END
```

6 8:32 P.M. RELEASE NUMBER: ASR 5.5 XFORTRN COMPILER (74/199)

TIME	7 SECS	22 CARDS AT	100 C.P.M.	0 FLAGS	0 ERRORS	
=	0 DATA =	320	TEMPORARIES =	72	CODE = 2576	0 DIGITS

IDENT CORE12

12***** SEQUENCE ERROR

SUBROUTINE CORE12 (CORRE1,CORRE2,AX,IX)

DIMENSION CORRE1(10,10),CORRE2(10,10)

CALL TITULO(IX)

WRITE(6,10) AX

10 FORMAT(10X,'ANALISIS DE CORRELACION ENTRE FACTORES DE TRAB. ',A5/
110X,57('*')//)

DO 30 I=1,10

WRITE(6,20) I,(CORRE1(I,J),J=1,10),(CORRE2(I,J),J=1,10)

20 FORMAT(1H,' FACTOR # ',I2,10(F9.3,2X,)/14X, 10(F9.3,2X))

30 CONTINUE

RETURN

END

8:32 P.M. RELEASE NUMBER: ASR 5.5 XFORTRAN COMPILER (74/199)

TIME 5 SECS 13 CARDS AT 156 C.P.M. 1 FLAGS 0 ERRORS
0 DATA = 328 TEMPORARIES = 28 CODE = 662 DIGITS

RESULTADOS DEL PROGRAMA FORTRAN IV

ESTADÍSTICAS SOBRE CALIFICACION DE MERITOS EN UN ASTILLERO

	OBRERO						EMPLEADO						SUPERVISION						PROFESIONAL					
	1	2	3	4	5	**	1	2	3	4	5	**	1	2	3	4	5	**	1	2	3	4	5	**
SEMESTRE # 1	9	170	1774	405	34**		2	17	245	157	19**		0	0	44	33	8**		0	7	45	72	4**	
SEMESTRE # 2	5	98	1942	466	36**		1	15	270	180	17**		0	5	63	20	0**		0	8	50	76	3**	
PROMEDIO	4	149	1976	392	28**		1	19	278	169	16**		0	2	52	34	0**		0	10	55	70	2**	
ACCION CORREC	NEG= 68	EQU= 87	POS= 53	NEG= 124	EQU= 121	POS= 238	NEG= 75	EQU= 2	POS= 11	NEG= 40	EQU= 53	POS= 44												

NUMERO DE TRABAJADORES OBR. = 2549

NUMERO DE TRABAJADORES EMPL. = 463

NUMERO DE TRABAJADORES SUPR. = 88

NUMERO DE TRABAJADORES PROF. = 137

ESTADÍSTICAS SOBRE CALIFICACION DE MÉRITOS EN UN ASTILLERO

TRABAJADORES OBREROS

	SEMESTRE # 1	SEMESTRE # 2	PRÓMEDIO
+ DS	65.40+0- 19.35	70.95+0- 9.29	70.23+0- 9.03

TRABAJADORES EMPL.

	SEMESTRE # 1	SEMESTRE # 2	PRÓMEDIO
+ DS	69.55+0- 23.92	76.60+0- 10.05	76.21+0- 9.67

TRABAJADORES SUPR.

	SEMESTRE # 1	SEMESTRE # 2	PRÓMEDIO
+ DS	77.74+0- 17.50	73.01+0- 8.22	76.60+0- 8.46

TRABAJADORES PROF.

	SEMESTRE # 1	SEMESTRE # 2	PRÓMEDIO
+ DS	73.20+0- 22.40	77.43+0- 11.87	77.65+0- 11.02

ESTADISTICAS SOBRE CALIFICACION DE MERITOS EN UN APTILLADO

ANALISIS DE FACTORES CALIFICADOS A TRABAJADORES GRAL.

PRIMER SEMESTRE

SEGUNDO SEMESTRE

	1	2	3	4	5
1	433	201	101	9	1557
2	1403	170	708	112	80
3	4	205	1372	820	80
4	67	1017	8	637	700
5	100	107	130	670	1200
6	201	1120	10	60	1301
7	1117	507	2	600	20
8	535	170	50	1000	70
9	0	0	0	0	0
10	0	0	0	0	0

	1	2	3	4	5
1	700	37	110	3	1020
2	1433	8	920	120	41
3	5	122	1307	1007	35
4	38	1041	0	707	054
5	71	8	109	009	1009
6	257	956	10	45	1201
7	1000	077	0	000	20
8	015	12	101	1700	39
9	0	0	0	0	0
10	0	0	0	0	0

ESTADÍSTICAS SOBRE CALIFICACION DE MERITOS EN UN ASTILLERO

ANÁLISIS DE FACTORES CALIFICADOS A TRABAJADORES EMPL.

PRIMER SEMESTRE

SEGUNDO SEMESTRE

	1	2	3	4	5
1	169	57	41	1	211
2	187	46	200	40	6
3	1	118	192	164	4
4	8	405	6	45	15
5	14	45	44	206	170
6	109	166	1	5	198
7	195	206	1	74	3
8	140	45	47	243	4
9	0	0	0	0	0
10	0	0	0	0	0

	1	2	3	4	5
1	192	13	45	0	229
2	195	1	228	48	7
3	1	85	197	195	1
4	7	92	4	55	21
5	13	2	54	224	186
6	122	42	2	6	207
7	225	75	0	76	3
8	169	2	43	261	4
9	0	0	0	0	0
10	0	0	0	0	0

ESTADÍSTICAS SOBRE CALIFICACION DE MÉRITOS EN UN ASTILLERO

ANÁLISIS DE FACTORES CALIFICADOS A TRABAJADORES SUPR.

PRIMER SEMESTRE

SEGUNDO SEMESTRE

	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
1	31	3	7	0	47	1	33	0	4	0	51
2	26	24	0	1	37	2	26	22	0	0	40
3	21	4	29	1	33	3	28	0	22	0	38
4	31	4	38	0	15	4	33	0	40	0	15
5	13	4	1	41	29	5	11	1	0	48	28
6	27	3	20	0	38	6	33	0	22	0	33
7	50	3	13	0	22	7	49	0	17	0	22
8	25	3	15	44	1	8	32	0	19	35	2
9	16	4	39	1	26	9	15	0	47	0	26
10	29	4	12	10	33	10	33	0	13	14	28

ESTADÍSTICAS SOBRE CALIFICACION DE MERITOS EN UN ASTILLERO

ANÁLISIS DE FACTORES CALIFICADOS A TRABAJADORES PROF.

PRIMER SEMESTRE

	1	2	3	4	5
1	41	13	0	41	39
2	41	43	0	49	1
3	24	12	65	1	32
4	44	29	0	54	3
5	28	10	43	0	53
6	0	0	0	0	0
7	0	0	0	0	0
8	0	0	0	0	0
9	0	0	0	0	0
10	0	0	0	0	0

SEGUNDO SEMESTRE

	1	2	3	4	5
1	43	2	0	49	40
2	50	40	0	43	1
3	27	1	74	0	32
4	49	25	0	56	4
5	25	0	46	2	61
6	0	0	0	0	0
7	0	0	0	0	0
8	0	0	0	0	0
9	0	0	0	0	0
10	0	0	0	0	0