

F  
RD  
0826

**CENTRAL DE LA REPUBLICA DOMINICANA**

**DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS**

**MANUAL – INSTRUCTIVO**

**SOBRE EL**

**SISTEMA DE EVALUACION**

**Santo Domingo, R. D.**

F  
RD  
0826

## INTRODUCCION

Presentamos este Manual Instructivo de todo el Sistema de Evaluación con la finalidad de orientar y ayudar, aclarando conceptos y metodologías, Evaluadores y Evaluados en el Desarrollo de este Sistema.

La Evaluación puede parecer un proceso complejo cuando se le mira con el lente de la reserva, la duda o, incluso, de la prevención. Pierde todas estas ambigüedades cuando se le mira con el lente de la objetividad y la responsabilidad.

Queremos ayudar a que ambas sean realidad plena entre nosotros.

BANCO CENTRAL DE LA REPUBLICA DOMINICANA

BIBLIOTECA

08-274

2009-08-19

Don,

Th. Nov 92

*Palabras pronunciadas por el Lic. Carlos Despradel, Gobernador, en el 33 Aniversario del Banco Central de la República Dominicana, Octubre 24, 1980.*

“Estamos afianzando las políticas de Administración de los Recursos Humanos del Banco, comenzada por anteriores gobernaciones.

. . . . . el Banco ha depurado el Sistema de Evaluación, que permita calibrar en forma justa y objetiva la calidad de todos y cada uno del personal y establecer así una real política de motivación, ubicación y depuración.

Este mecanismo de evaluación debe aplicarse con el máximo posible de objetividad y conciencia para que a través de él podamos ejercer la responsabilidad de supervisión e identificar las deficiencias y los recursos positivos de nuestro Banco.

Como consecuencia de esta institucionalización del Sistema de Evaluación, es lógica la preocupación y el compromiso que el Banco tiene en el progreso y mejoramiento profesional de su personal”.

## I PARTE: PRINCIPIOS TEORICOS.

### 1.) Concepto de la Evaluación.

Toda Institución eficiente, actualmente, considera como imprescindible tener un Sistema de Evaluación.

Aunque existan diversas metodologías con sus teorías justificativas, la Evaluación del desempeño de las funciones, es una necesidad.

Por qué?

En primer lugar, la Evaluación es el punto culminante o el punto de arranque —depende de la perspectiva— de cualquier sistema serio de Administración de Recursos Humanos.

Este Sistema de Administración está basado sobre una definición de funciones, un mecanismo de selección, movilización, promoción, entrenamiento, compensación monetaria, reconocimiento y beneficios sociales. Ahora bien, es imposible que existan individual o en conjunto estos mecanismos sin el Sistema de Evaluación, porque éste tiene incidencia directa sobre cada uno de ellos. De lo contrario no podemos hablar de Administración de Recursos Humanos.

La Evaluación, en segundo lugar, es un proceso. No es un acto aislado. Este es un proceso contínuo por el cual Supervisores y Supervisados se saben conscientemente comprometidos a conseguir unos objetivos operacionales y conscientemente responsables de dedicar a ese esfuerzo lo mejor de su calidad personal y profesional.

Si esto es así, la Evaluación es un estado normal dinámico de observación de la productividad y actitudes laborales, frente a los objetivos operacionales concretos perseguidos y a la capacidad profesional propia. Este tipo de observación requerirá cambio de aptitudes, cambio de ritmo en el trabajo, revisión de los objetivos, tomas de decisiones y anotaciones de todos y cada uno de los pasos de ese proceso.

En tercer lugar, Evaluación como reto final de este proceso, consiste en recoger en un formulario los datos y observaciones sobre la postura de cada persona en el desempeño de sus funciones enmarcándolos en siete factores y sus cinco grados.

Esto es Evaluación!

Ejecutada así la Evaluación es esencialmente objetiva y justa. No hay cabida para subjetividad caprichosa, para el regateo de grados en los factores ni para el querer evitar situaciones difíciles entre compañeros de trabajo.

## 2.) Objetivos de la Evaluación.

La Evaluación, en su totalidad, tiene los siguientes objetivos:

A) Diagnosticar de forma global el tipo de Recursos Humanos con que el Banco Central cuenta como organismo.

Un sencillo análisis porcentual nos dará ese diagnóstico global con la frecuencia que queramos.

B) Promover y mantener una comunicación efectiva entre Supervisores y Supervisados.

Esto supone un constante diálogo de esclarecimiento de expectativas, fijación o corrección de objetivos, de estímulos y de actitudes profesionales, generándose así una eficiencia y eficacia crecientes en la ejecución de las activi-

dades, en un ambiente de relaciones humanas fluido y armonioso.

C) Identificar los méritos que justifican un estímulo moral, monetario o profesional, como pueden ser: aumento de salarios, promociones a puestos de mayor exigencia y responsabilidad, o correctivos en las mismas áreas.

Esto implica un seguimiento constante en los logros de cada persona, y produce a su vez un creciente compromiso de identificación entre la Institución y el individuo, con un flujo constante en ambas direcciones.

D) Determinar las necesidades de entrenamiento o capacitación a nivel individual y de áreas de trabajo, sean estos Departamentos, Divisiones o Unidades enteras.

E) Determinar y planificar a tiempo, las necesidades de reclutamiento de nuevos Recursos Humanos.

F) Determinar la necesidad de reajustar el Sistema de Selección y Reclutamiento de Personal, actualmente en vigor.

G) Revisar y actualizar el Sistema de Evaluación periódicamente.

Todos estos objetivos se pueden resumir, en la gran meta de institucionalizar dinámicamente nuestro Sistema de Administración de Recursos Humanos.

O dicho de otra forma, evitar que la Institucionalización sea estática y, por eso agobiante y paralizante, sino todo lo contrario, en constante dinámica que responda a la fluidez que la vida lleva en si misma.

## 3.) Posibles actitudes ante la Evaluación.

A) Actitudes de ansiedad, desconfianza o indiferencia.

Son actitudes negativas que tienen su origen probablemente, en un desconocimiento del sistema, en una informa-

ción incompleta o torcida, en unas expectativas infundadas, en experiencias personales desafortunadas o en una resistencia al cambio producida por una concepción mental y/o emocional que impide el aceptar evoluciones y progreso.

Estas actitudes negativas harán parcial o totalmente imposible que el Banco pueda avanzar en su empeño de formalizar su sistema organizativo.

B) La actitud positiva es la que, a través de una información adecuada y de colaboración, comprende y acepta el sistema de evaluación en toda su dimensión. Lo ve como el mejor camino de asegurarse a si mismo y ayudar a otros a afianzarse en su compromiso personal y profesional en la Institución; así como el mejor medio de contribuir a que el Banco cuente siempre con los Recursos Humanos mejor cualificados, los más eficientes y que respondan al reto de mejor servicio para el bienestar económico y social del pueblo dominicano.

## II PARTE: EL MECANISMO DE LA EVALUACION.

### 1). El Instrumento de la Evaluación.

El instrumento de la Evaluación es el formulario donde se describen los factores y grados de esos factores que sirven de base para hacer la evaluación personal del desempeño de las funciones respectivas.

Consta de tres partes.

#### LA PRIMERA CONTIENE:

a-) Período de tiempo al que corresponde esa evaluación; la que normalmente se hará dos veces al año.

b-) Puntos obtenidos: En este espacio se registrará el puntaje final total que resulte de la evaluación de los factores, hasta un máximo de 100 puntos.

A ese puntaje corresponden las distintas calificaciones posibles: Excepcional (de 91 a 100 puntos), Notable (de 80 a 90 puntos), Adecuado (de 60 a 79 puntos), Insuficiente (de 40 a 59 puntos) y Marginal (de 0 a 39 puntos). Dentro de cada una de estas calificaciones existen varios porcentajes de posibles aumentos de salarios sobre la base del sueldo medio de cada puesto:

#### EXCEPCIONAL:

De 98 a 100 puntos, 14 o/o

De 94 a 97 Puntos, 13 o/o  
de 91 a 93 Puntos, 12 o/o

**NOTABLE:**

De 88 a 90 Puntos, 11 o/o  
De 84 a 87 Puntos, 10 o/o  
De 80 a 83 Puntos, 9 o/o

**ADECUADO:**

De 72 a 79 Puntos, 8 o/o  
De 66 a 71 puntos, 7 o/o  
De 60 a 65 Puntos, 6 o/o

Las calificaciones de Insuficientes y Marginal *no admiten interpretación* que implique aumento de salario.

La calificación de Insuficiente *obliga* a una nueva evaluación en un período no mayor de tres meses. De obtenerse la misma calificación de Insuficiente en esta nueva evaluación, *se considerará* como Marginal.

La calificación de Marginal *conlleva* la cancelación.

La calificación de Adecuado describe a un empleado que *desempeña las funciones del puesto en una forma ideal*, de acuerdo a los requisitos del mismo.

La calificación de Notable describe a un empleado que a su desempeño adecuado *añade un positivo y constante esfuerzo* de iniciar o responder a exigencias y actividades que están más allá de los requisitos del puesto, dentro del área de sus actividades.

La calificación Excepcional describe a un empleado que a su desempeño de Notable *añade una búsqueda constante* manifestada en una actitud de creatividad y aportes significativos que inciden en toda la Institución.

En este sentido, todo empleado del Banco es susceptible de ser evaluado en cualquiera de las distintas calificaciones.

C) Generalidades: Comprende datos generales de la persona y del puesto que desempeña.

D) Asistencia, Premios y Sanciones: registra los datos indicativos de disciplina formal reglamentaria. Estos datos los completa la Dirección de Recursos Humanos, y repercuten en el resultado final de puntos obtenidos.

**LA SEGUNDA PARTE CONTIENE:**

Los seis factores que se evaluarán en todos los empleados del Banco, más el factor séptimo que se aplicará exclusivamente a los Funcionarios y Jefes de División, por tener responsabilidades de dirección y supervisión.

Cada factor tiene cinco grados que califican progresivamente el desempeño de las funciones, de ese factor específico.

En cada grado hay dos casillas para marcar: una marca en la izquierda significa que el evaluado llena parcialmente el contenido de ese grado y una marca en la derecha significa que lo llena totalmente. En el formulario de Evaluación sólo debe aparecer una marca en cada factor.

Cada factor y cada grado están definidos en términos lo más explícitos posibles, para que no haya confusión de lo que se está evaluando.

Cada factor debe ser evaluado en sí mismo, sin tener en cuenta en ese momento el resto de los factores.

Es sumamente importante un análisis reflexivo sobre cada grado al hacer la evaluación, para comprender y ser justos con las diferencias de grados.

**LA TERCERA PARTE CONTIENE:**

1.- Nombre del Evaluador.

2.- Aceptación del evaluado: El evaluado, después de terminado el proceso de evaluación, tiene las alternativas

de aceptar o no la evaluación hecha, en cuyo caso se marcará la casilla correspondiente.

3.- Razones de no aceptación: Espacio para explicar los motivos de la no aceptación. Si es necesario, puede usarse espacio adicional.

En caso de no aceptación, el evaluador debe referir la situación al propio Director de Departamento, quién deberá llegar a subsanar las diferencias.

El Director de Departamento debe revisar todas las Evaluaciones de su Departamento y puede objetar una evaluación hecha.

En este caso, llamará al Evaluador y explicará las razones de su objeción.

En última instancia, la opinión razonada del Director será la final. Si la opinión del Director modifica la evaluación anterior, se deberá comunicar al Evaluado esa modificación, y deberá constar en la parte de comentarios del Director.

Queda implícito que las razones de no aceptación de una evaluación tienen que ser basadas en hechos objetivos y no en meras apreciaciones u opiniones.

#### 4.- Recomendaciones del Evaluador.

##### a) Areas de entrenamiento:

El evaluador, debe escribir aquí las recomendaciones de entrenamiento que el evaluado necesita para mejorar el desempeño de sus funciones o para capacitarse en nuevas funciones. Estas recomendaciones deben responder a las necesidades identificadas en el proceso de evaluación y pueden estar relacionadas con uno o el conjunto de todos los factores.

Estas recomendaciones son la base del programa de capacitación y entrenamiento que la Dirección de Recursos Humanos, prepara y ejecuta para todo el Banco, así como para el ante proyecto de presupuesto anual en el renglón de capacitación y entrenamiento.

##### b) Tareas específicas en tiempo concreto:

El evaluador debe escribir aquí aquellas tareas específicas que respondan a deficiencias que el evaluado ha mostrado en el desempeño de sus funciones y que pueden ser cambiadas en un tiempo más o menos corto, con las habilidades profesionales y personales que el evaluado ha demostrado tener ya adquiridas.

**Comentarios del Director:** Este es el apartado donde el Director debe poner cualquier observación que él considere necesaria acerca de la Evaluación realizada.

Es necesario que el Director dé constancia de que ha revisado la evaluación, no sólo con su firma, sino también con un comentario de énfasis en cualquiera de las áreas de la evaluación, o en el conjunto total.

El formulario deberá estar completado con las firmas del Director, el Evaluador y el Evaluado, aún cuando existan discrepancias.

## 2.) La Entrevista de Evaluación.

La evaluación concreta se hace a través de una sesión de diálogo entre Supervisor y Supervisado.

Para entender el por qué y el para qué de este sistema de entrevista o sesión de diálogo, hay que recordar cuáles son los objetivos y el concepto mismo de Evaluación (pags. 7 y 8).

Entendido eso, la entrevista o sesión de diálogo es:

a) La culminación del proceso de la Evaluación.

b) El mecanismo por el que se pueden identificar concretamente los desajustes posibles existentes en la definición de funciones o en la ubicación de una persona.

c) La situación en que Evaluador y Evaluado deben establecer una comunicación formal y objetiva sobre todos

los aspectos del trabajo diario, con sus logros obtenidos y/o dificultades encontradas.

Permítasenos repetir la frase de la página 8: "Ejecutada así la Evaluación es esencialmente objetiva y justa. No hay cabida para la subjetividad caprichosa, para el regateo de grados en los factores ni para el querer evitar situaciones difíciles, entre compañeros de trabajo".

### 3.) Responsabilidades del Departamento de Recursos Humanos y los respectivos Departamentos.

El Departamento de Recursos Humanos, a través de la División de Evaluación y Análisis, es responsable de servir de asesor en todo este proceso, en cualquier momento del año.

Llegado el momento de la Evaluación, el Departamento enviará oportunamente los formularios, marcará el tiempo de devolución de esos formularios completados, hará la computarización adecuada y devolverá la información de los resultados finales a los respectivos Directores de Departamentos.

El Director de Recursos Humanos estará dispuesto a colaborar con todos los Directores de Departamentos en cualquier situación conflictiva que pueda surgir en casos concretos, en el proceso de Evaluación.

El Director de Recursos Humanos deberá coordinar con los Directores de los Departamentos, a partir de los datos de la Evaluación, el establecimiento de prioridades de las necesidades de Capacitación y Entrenamiento y del anteproyecto de presupuesto anual global del Banco en esta área.

Los Directores de los Departamentos deberán pasar a todo el personal de sus Departamentos, las informaciones recibidas con la mayor brevedad posible. Además, ellos son los responsables de hacer cumplir el plazo de la Evaluación Formal, incluida su propia intervención en las observaciones finales.

## III PARTE: LAS CONSECUENCIAS DE LA EVALUACION

Según expusimos en la primera parte de este Manual, la Evaluación tiene sus consecuencias que afectan todo el sistema de Administración de los Recursos Humanos del Banco.

Específicamente, nos vamos a referir a tres aspectos en los que la Evaluación tiene una incidencia más marcada.

### I.) Evaluación y Promoción.

La Promoción es el avance profesional de una persona que es ascendida a puestos donde va a desempeñar funciones de mayor responsabilidad y que, por lo tanto, implican un mayor compromiso personal —consigo mismo— y profesional con la Institución del Banco Central.

La Promoción en ningún momento debe ser considerada, primariamente, como un premio, sino como un contrato de mayores exigencias por parte de la Institución y de mayores y mejores servicios por parte de la persona.

La Evaluación es el sistema que tiene el Banco para identificar a esas personas que son aptas para asumir esas mayores responsabilidades.

Y como consecuencia de lo anterior, el Banco exigirá que la persona a ser considerada para una promoción haya obtenido una calificación de Notable (80 - 90 puntos) en la Evaluación del desempeño de sus funciones, durante los dos (2) últimos períodos de evaluación en su puesto actual, en adición a otros criterios.

## 2.) Evaluación y Entrenamiento.

La tercera parte del formulario de Evaluación es el lugar donde el Supervisor inmediato y el Jefe de Departamento deben dejar constancia clara de las áreas de necesidades de entrenamiento identificadas en una persona concreta.

Recuérdese que el Formulario de Evaluación no es más que el resumen de todo el proceso de Evaluación.

El resumen y análisis de las necesidades identificadas es el instrumento que servirá a los Departamentos para presentar sus áreas prioritarias de entrenamiento y al Departamento de Recursos Humanos para planificar el programa anual de Entrenamiento y Capacitación y presentar el anteproyecto de presupuesto correspondiente global del Banco.

## 3.) Evaluación y Revisión de Sueldo.

En las páginas 11 y 12 de este manual hemos especificado las posibilidades de aumento de sueldo correlativas al puntaje y calificación que una persona obtenga en su evaluación.

Naturalmente las personas que obtengan una calificación de Insuficiente o Marginal no serán acreedoras a ningún tipo de aumento.

Es interesante notar un error que a veces se comete al encontrarse uno con el aumento de sueldo aprobado para el nuevo año: el comparar su propio aumento con el aumento recibido por personas en puestos de funciones similares o parecidas.

Esta comparación es la más de las veces fuente de amarguras y desencantos, por muy natural y espontánea que sea.

La reacción lógica debe ser la de analizar las causas de por qué no obtuvo tal calificación y tal aumento de sueldo y poner los medios necesarios para mejorar esa calificación y ese aumento en un nuevo año.

La motivación monetaria es muy fuerte, pero no es el principal objetivo de la evaluación, ni debe ser el principal incentivo en valoración jerárquica de las actitudes personales y profesionales de un Funcionario o Empleado en el Banco Central.

Esperamos haber cumplido con nuestro objetivo al escribir este Manual —Instructivo sobre el Sistema de Evaluación del Banco Central.

Cualquier punto que no haya sido esclarecido convenientemente, puede dirigirse a la División de Evaluación y Análisis del Departamento de Recursos Humanos.