

F
RD
1278

CENTRO DE ESTUDIOS MONETARIOS LATINOAMERICANOS

F
RD
1278

C E M L A

CURSO

"DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA BANCA CENTRAL"

SEMINARIO-TALLER:

LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO
Y SU PROBLEMATICA

EXPOSITORES:

MARIA RODRIGUEZ PLACENCIA

CLARIVEL DIAZ DE HERNANDEZ

JOSE MOSCOSO SILVA

JULIO ALBANO ZUBIETA

DOMINGO LOPEZ GIL

HUMBERTO SOSA CAMPOS

JOSE LUIS DIOSDADO PLIEGO

MODERADOR:

GABRIEL EDUARDO DELGADO SUAZO

ASESOR:

MAGALY GONZALEZ DE DEL VILLAR
COORDINADORA DEPARTAMENTO RECURSOS HUMANOS

Santo Domingo, R. D.
Agosto, 1986

890571

Banco Central de la República Dominicana

BIBLIOTECA

16-9-86

86 - 268

Donado

nov 92
Fav.

C O N T E N I D O

- 1.- INTRODUCCION
- 2.- DEFINICION Y OBJETIVOS
- 3.- PROBLEMATICA
- 4.- ALGUNOS DE LOS PRINCIPALES MOTIVOS
QUE ORIGINAN ESTA PROBLEMATICA .
- 5.- CONSIDERACIONES GENERALES
- 6.- ESTRATEGIAS PROPUESTAS

1. INTRODUCCION.

La técnica conocida como evaluación del desempeño es una herramienta ampliamente utilizada en nuestros días en la mayoría de las empresas e instituciones públicas y privadas ya que juega un papel clave en el desarrollo de los Recursos Humanos y su productividad.

No obstante, el desarrollo alcanzado por esta técnica mediante la experimentación en nuestros Bancos Centrales, se observan algunas limitaciones y deficiencias para conseguir la plena efectividad de su aplicación. Es por ello que nuestro grupo de trabajo se ha propuesto reflexionar en este problema y plantear una estrategia que permita su aplicación y utilización más efectiva.

2. DEFINICION Y OBJETIVOS.-

2.1 DEFINICION:

La evaluación del desempeño es un Sistema Formal que mide y evalúa los atributos, conducta y resultados de un empleado relacionados con su trabajo, con el propósito de descubrir a que nivel se está desempeñando en un período determinado.

2.2 OBJETIVOS:

- Obtener una visión general de los Recursos Humanos de la Institución, identificando sus aspectos más relevantes y los puntos débiles.
- Desarrollar una política de ascensos fundamentados principalmente en la capacidad e idoneidad de la persona, excluyendo el favoritismo.
- Concientizar al empleado de que logrará ser promovido en la medida de su capacidad y eficiencia.
- Planificar una política de transferencias que procure la mejor ubicación del trabajador, de acuerdo con sus aptitudes y preferencias de trabajo, y que propenda a la planificación de su carrera.

- Facilitar la planificación de una política de retri
buciones diferenciales basada en la eficiencia.
- Identificar las necesidades de capacitación y adies
tramiento de los Subordinados.
- Propiciar la comunicación y entendimiento entre Su-
pervisores y Subordinados (Retroalimentación), pro-
porcionando información y orientación al personal
evaluado para que éste pueda identificar sus defi-
ciencias en la ejecución del trabajo y trate de su-
perarlas posteriormente.
- Evaluar el período probatorio del personal.

3.- PROBLEMATICA.-

- 3.1 Aunque la función de evaluación se relaciona con la productividad de los empleados y el deseo de los mismos de conocer cuan bien están desempeñando sus funciones, no siempre, quedan satisfechos con el proceso de evaluación tanto Supervisores como Subordinados.

- 3.2 Algunos Supervisores no toman muy en serio las evaluaciones y la consideran una pérdida de tiempo, llegándose a desvirtuar de tal manera su utilización y aplicación que se omiten aspectos fundamentales en su procedimiento.

- 3.3 En otros casos la evaluación juega un papel principal para facilitar la tramitación de aumentos salariales quedando reducido su objeto a un mero formulismo administrativo o trámite burocrático.

- 3.4 Asimismo en ocasiones la técnica se ha desarrollado e implantado bajo procedimientos complejos y sofisticados ello a su vez ha representado una grave limitación en su aplicación práctica.

.../

3.5 La aplicación inadecuada de la evaluación, con frecuencia se convierte en fuente de tensión en la relación Supervisor-Subordinado afectando negativamente el clima laboral de la organización.

Todo lo anteriormente señalado provoca que en algunos casos sea derogada su aplicación y en otros caiga en virtual desuso.

4.- ALGUNOS DE LOS PRINCIPALES MOTIVOS QUE ORIGINAN ESTA PROBLEMATICA.-

4.1 Falta de concientización tanto en Supervisores como en Subordinados respecto a la técnica de evaluación.

4.2 Inadecuada promoción y difusión.

4.3 Falta de seguimiento del programa.

4.4 Desaprovechamiento de sus propósitos fundamentales.

4.5 Exageración en la complejidad del procedimiento.

4.6 Falta de responsabilidad por parte del Supervisor para afrontar el resultado negativo de la calificación.

4.7 Subjetividad en la aplicación del procedimiento.

5.- CONSIDERACIONES GENERALES.

El punto fundamental en los procesos de evaluación es "¿Cuáles factores deben ser evaluados?" Existen sólo dos criterios básicos para la selección de factores; los que se basan en las personas y los que se refieren al rendimiento.

Los sistemas basados en las personas evalúan los rasgos de la personalidad, las características y las aptitudes de un empleado, generando con frecuencia, evaluaciones muy subjetivas. Los que se apoyan sólo en el rendimiento pueden aplicarse casi exclusivamente a los puestos de nivel operativo, donde los resultados del trabajo son fácilmente medibles.

Dado que existen diferentes métodos de evaluación, según el caso, para diferentes criterios, procuraremos presentar a continuación algunos lineamientos para el uso eficaz de los sistemas de evaluación por parte de las instituciones.

6.- ESTRATEGIAS PROPUESTAS.

Las estrategias que hemos considerado conveniente proponer son las siguientes:

- 6.1 Se debe establecer un sistema que sirva para lograr los diferentes propósitos que se persiguen con la evaluación del desempeño, combinando de la mejor manera posible los factores, de tal forma que se mantenga un equilibrio entre las características de la persona y los resultados de su rendimiento.
- 6.2 Es de vital importancia la adecuada promoción y difusión del sistema de evaluación, tanto en los niveles de supervisión como entre los subordinados, a fin de asegurar su total comprensión y aceptación, aunado a lo anterior se requiere además que el departamento responsable (Recursos Humanos) lleve a cabo un seguimiento del programa, efectuando en su caso los ajustes y adecuciones que se estimen necesarios.
- 6.3 Los calificadores deben tener la oportunidad, capacidad y deseo de valorar la actuación de los empleados con precisión. En vista de que la comprensión y aceptación por parte de los Subordinados y los criterios evaluativos son factores claves para mejorar el desempeño o

rendimiento, se desprende pues que los subordinados deben participar conjuntamente en esta etapa, para provocar la comunicación y el entendimiento.

- 6.4 Las evaluaciones del desempeño necesitan relacionarse más estrechamente con las descripciones de puestos específicos a las ocupaciones. Dichas descripciones deberán indicar las condiciones bajo las cuales debe desempeñarse el trabajo, así como las interrelaciones.
- 6.5 La evaluación debe incluir además la especificación de los objetivos a largo plazo para los subordinados, tales como posibilidad de ascensos y planificación de la carrera, esto no es un fin en sí, como no lo son tampoco las consecuencias a corto plazo de la misma. Sin embargo, tanto empleados como organizaciones están conscientes de que las evaluaciones del desempeño se relacionan con los aumentos de sueldos, las consideraciones promocionales y la planificación de la carrera.
- 6.6. El sistema de evaluación del desempeño debe además operar bajo un procedimiento práctico y sencillo, comprensible fácilmente tanto por supervisores como por los subordinados, a fin de asegurar la vigencia de su aplicación.