

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS

FACULTAD DE HUMANIDADES CARRERA DE PSICOLOGÍA

Plan Excepcional de Titulación para Antiguos Egresados
(PETAE)

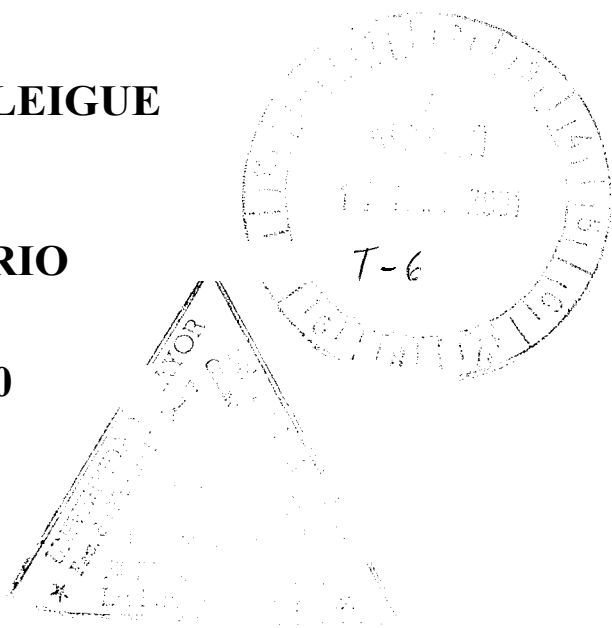


"METODO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO EN UNA INSTITUCION BANCARIA"

Postulante:
IVONNE CABALLERO LEIGUE

Tutora:
Dra. MARILYN MARIO

FECHA: 19-07-2000
La Paz - Bolivia



DEDICATORIA

A la perpetua y honrosa memoria de mi padre, que en paz descansa y a mi distinguida y abnegada madre, por su esmerada constancia y preservadora actitud en la culminación de mis estudios universitarios; así también, a mis hermanos por su valioso apoyo, que en todo contribuyeron a que alcance la cúspide de mis aspiraciones.

A mi adorado hijo José Pablo, quién inspiró mi decisión firme de profesionalizarme como ejemplo y convencimiento de ser el mejor legado a ser imitado y superado, ya que su bella presencia adornada de amor y ternura planteó el desafío que acogí en su honor y supe salir airoso.

AGRADECIMIENTOS

Con verdadero y sincero sentimiento de gratitud a los dignos profesionales Dra. Marily Maric, Licenciados Rodrigo Urioste y Hugo Loaiza, que con su valiosa participación emergente de capacidad e idoneidad lograron que concluyera el presente trabajo, cuyo fruto de sapiencia derramado en mis conocimientos serán cosechados por sus descendientes como premio a la abnegada labor desinteresada que cumplieron en mi profesionalización.

Al Banco Bisa S.A., entidad que me cobijó y me indujo por su jerarquía y prestancia a superarme y alcanzar el objetivo añorado, mi eterno reconocimiento a través de su planta ejecutiva.

INDICE

u	RESUMEN	2
J	CAPITULO I	2
	SECCION DIAGNOSTICA	2
	RELACION DESCRIPTIVO-INTERPRETATIVA DEL PROBLEMA	2
	1. INTRODUCCION	2
	1.1. DEFINICION E IMPORTANCIA	3
	1.2. FILOSOFIA DE LA EVALUACION	4
	1.3. EVALUACION FORMAL E INFORMAL	5
	1.4. OBJETIVOS DE LA EVALUACION DE DESEMPEÑO	5
	1.5. DESCRIPCION BREVE DEL MODELO PROPUESTO PARA EVALUACION DEL DESEMPEÑO	7
	1.6. DESCRIPCION REFERENCIAL DE LA ORGANIZACION	9
	1.6.1. RESEÑA HISTORICA	10
	1.6.2. MISION DEL BANCO BISA	11
	1.6.3. VISION DEL BANCO BISA	11
	1.6.4. DISTRIBUCION ORGANICA DEL BANCO	11
	1.6.5. DISTRIBUCION DEL PERSONAL	11
	CUADRO No.1	12
	1.6.6. DISTRIBUCION DEL PERSONAL POR SUCURSALES	12
	1.6.7. DESCRIPCION DE AREAS	12
	a) DIRECTORIO	12
	b) COMITÉS	12
	c) VICEPRESIDENCIA EJECUTIVA	13
	d) VICEPRESIDENCIA DE OPERACIONES Y ADMINISTRACION	13
	e) VICEPRESIDENCIA DE NEGOCIOS	14
	f) VICEPRESIDENCIA INTERNACIONAL Y DE FINANZAS	14
	g) VICEPRESIDENCIA DE INFORMATICA	14
	h) VICEPRESIDENCIAS REGIONALES	14
	i) AUDITORIA INTERNA	14
	j) GERENCIAS DE OFICINAS	15
	k) GERENCIAS DE OPERACIONES	15
	l) GERENCIA DE FINANZAS	15
	1.7. EL GRUPO FINANCIERO BISA	15
	CUADRO No.2	16
	1.8. NUMERO DE FUNCIONARIOS EMPRESAS DEL GRUPO FINANCIERO BISA	16
	1.9. ORGANIZACION DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	16
u	CAPITULO II	18
J	SECCION PROPOSITIVA	18
	ASPECTOS PROPOSITIVOS CORRESPONDIENTES AL TEMA	18
	2.1. ASPECTOS QUE DEBEN TOMARSE EN CUENTA	18
	2.2. OTROS ASPECTOS SOBRE LA EVALUACION DE DESEMPEÑO	20
	2.3. METODOS DE EVALUACION DE DESEMPEÑO	22
	2.3.1. METODO DE ESCALA GRAFICA	22
	2.3.2. MÉTODO DE CALIFICACION POR PUNTOS	24
	2.3.3. MÉTODO DE CALIFICACION POR INCIDENTES CRITICOS	25
	2.3.4. MÉTODO DE ELECCION FORZADA	26
	2.3.5. METODOS DE COMPARACION DE PARES	27
	2.3.6. OTROS SISTEMAS DE CALIFICACION	27
	2.4. ENTREVISTA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO	28
	2.5. FRECUENCIA DE LA EVALUACION	29

<u>2.5.1. ACCIONES POSTERIORES A LA EVALUACION</u>	30
<u>2.5.2 SISTEMA DE MOTIVACIÓN E INCENTIVOS</u>	30
a) <u>Motivación</u>	30
b) <u>Incentivos</u>	31
<u>2.6. MODELO PROPUESTO</u>	34
<i>Otro de los objetos en este Sistema de Evaluación, y donde se puso bastante énfasis, fue en dar la cobertura necesaria al funcionario, para que éste exprese libremente sus ideas e inquietudes, y se sienta con el derecho de solicitar aclaraciones y/o enmiendas a la evaluación realizada por su supervisor, como así también, poder expresar con sinceridad y sin lugar a perjuicio, si estaba de acuerdo o no con la evaluación efectuada.</i>	35
<u>2.6.1. RESPONSABLE</u>	35
<u>2.6.2. PROCESO DE CALIFICACION</u>	35
<u>2.7. SISTEMA DE EVALUACION</u>	36
<u>2.7.1. ACCIONES PREVIAS</u>	36
<u>2.7.2. PROCEDIMIENTO</u>	36
<u>2.7.3. DETERMINACION DE FACTORES</u>	38
<u>2.7.4. EVALUACION PARA OFICIALES DE NEGOCIOS</u>	41
<u>CUADRO No .3</u>	42
<u>CALIFICACIONES</u>	42
u <u>CAPITULO III</u>	44
u <u>SECCION CONCLUSIVA</u>	44
<u>RESUMEN EJECUTIVO</u>	44
<u>3.1. PROBLEMAS EN LA EVALUACION DE DESEMPEÑO</u>	44
<u>3.2. VENTAJAS DE LOS INCENTIVOS ECONOMICOS</u>	44
<u>3.3. DESVENTAJAS</u>	45
<u>3.4. ANALISIS COMPARATIVO DEL ACTUAL SISTEMA DE EVALUACIÓN</u>	46
<u>3.4.1. IMPACTO</u>	46
<u>3.5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</u>	51
J <u>ANEXOS</u>	54
<u>ANEXO I: ORGANIGRAMA</u>	55
<u>ANEXO II: FORMULARIOS DE EVALUACIÓN</u>	57
<u>ANEXO III: ENCUESTA</u>	61
<u>ANEXO IV: RECURSOS HUMANOS DENTRO LA GESTION GENERAL DEL INFORME SOBRE LA INVESTIGACION "ADMINISTRACION DE NEGOCIO". (Proporcionado por Price Waterhouse)</u>	63
u <u>BIBLIOGRAFIA</u>	68

□ RESUMEN

El presente trabajo, denominado "Evaluación de Desempeño en una Institución Bancaria", orientado a replantear un modelo de evaluación individual en función a las diversas cualidades o factores de cada uno de los componentes de la empresa bancaria, por razones metodológicas ha sido dividido de la siguiente manera:

CAPITULO I, referido a la Relación descriptivo — interpretativa del contexto del problema, donde se menciona el tema de investigación, además de justificar la realización del trabajo, su importancia, aplicación y objetivos.

CAPITULO II, Referido a Aspectos Propositivos correspondientes al tema, concernientes a la descripción organizacional de la empresa bancaria elegida como caso práctico, abordándose aspectos referidos a las diferentes definiciones sobre la técnica conocida como Evaluación del Desempeño, y la presentación del Modelo de Evaluación de Desempeño, en función a las diferentes argumentaciones teóricas.

CAPITULO III, Resumen Ejecutivo o Conclusiones, sintetizando los aspectos más relevantes del trabajo, dedicado a las conclusiones de mayor significación Y recomendaciones pertinentes .

o CAPITULO I

□ SECCION DIAGNOSTICA

RELACIÓN DESCRIPTIVO-INTERPRETATIVA DEL PROBLEMA

1. INTRODUCCION

Uno de los instrumentos de reconocida utilidad dentro de la Administración de los Recursos Humanos, constituye la evaluación del desempeño, técnica que consiste en establecer una valoración y calificación individual de cada una de las cualidades o características de los individuos en el cometido de sus actividades cotidianas. Dicha calificación posibilita a la Alta Gerencia tomar decisiones en materia de personal en condiciones de certeza; además, estimula o juzga el valor, la excelencia, las cualidades de la persona, y motiva a los funcionarios de la institución a mejorar su desempeño, quienes están conscientes de que sus labores están siendo evaluadas y por lo tanto tomadas en cuenta para acciones futuras.

La Administración de Recursos Humanos, o de Personal como también se suele llamar, son los "conceptos y técnicas necesarias para llevar a cabo los aspectos de la gente o recursos humanos de un puesto administrativo, que incluyen: reclutamiento, selección, capacitación, compensación y evaluación", / donde la evaluación está dirigida especialmente al desempeño del trabajador.

El desempeño, muchas veces calificado como rendimiento, "es la calidad del trabajo realizado por un individuo, grupo u organización". /

Una aseveración común en el entorno administrativo sostiene que no se puede administrar aquello que no se mide y éste es el caso del desempeño de los recursos humanos.

DESSLER Gary. Administración de Personal. Prentice Hall. México. 1997. Pág. 2.
z/ STONER James A.F. y WANKEL Charles. Administración. Prentice Hall. México. 1989. Pág. 793.

Toda empresa debe experimentar la calificación del desempeño de sus recursos humanos; para contar con criterios reales en torno a las cualidades de los mismos, siendo importante disponer de una guía sistematizada sobre la base de herramientas documentales que le permitan optimizar sus procedimientos y técnicas, logrando de este modo la mejor calidad del proceso y de la toma de decisiones derivadas de él con alto grado de certeza en materia de Administración de Personal.

El elemento vital del presente trabajo es, justamente, la evaluación del desempeño, para ello se hace necesario re formular el modelo de Evaluación de Desempeño que permita, a la empresa que nos proporciona la información para realizar el trabajo elegido, tomar decisiones acertadas en materia de personal.

1.1. DEFINICION E IMPORTANCIA

Una de las definiciones de mayor aceptación afirma que la Evaluación de Desempeño es una valoración separada de cada una de las características o cualidades del trabajador, con lo que se elimina la apreciación conjunta, vaga e imprecisa. Pero, la que se reconoce como más apropiada en este trabajo es la siguiente: "La evaluación del desempeño es el proceso continuo de proporcionar a los subordinados información sobre la eficacia con que están efectuando su trabajo para la organización". / Aún así, es una de las tareas más importantes del gerente y, sin embargo, casi todos admiten con franqueza que les cuesta más cumplirla satisfactoriamente, pues no es siempre fácil juzgar con precisión el desempeño de un subordinado, y a menudo resulta incluso más difícil comunicarle este juicio en una forma constructiva que no le produzca dolor.

Es necesario que, a través de la fijación de normas y estándares, los sistemas de evaluación refuercen el desarrollo de una ventaja para la empresa en su entorno competitivo, para lo

^{3/} Ibid. Pág. 389.

cual se debe utilizar las prácticas más adecuadas para promover el comportamiento deseado en el personal.

La importancia de la Evaluación de Desempeño, radica en que permite contar a la empresa con una apreciación cabal del comportamiento laboral de los recursos humanos disponibles, asimismo la posibilidad de tomar decisiones a la alta gerencia en materia de personal en condiciones acertables. Al mismo tiempo, la investigación ha mostrado que un método de evaluación que fija las metas que se desea que alcance el personal, estimula un mejor desempeño que aquellos sistemas que no lo hacen.

La importancia de la Calificación para el trabajador radica en el hecho que generalmente permite contar con una información relacionada al avance cualitativo que pudo lograr en su desempeño, incentivándole a mejorar permanentemente, para beneficio del mismo funcionario y, por supuesto, de la empresa donde trabaja; puesto que no resulta lógico que alguien percatado de sus posibilidades de mejor desempeño no desee aprovecharlas.

1.2. FILOSOFIA DE LA EVALUACION

En tiempos pasados los programas de evaluación de personal tendían a hacer hincapié en los rasgos, deficiencias y habilidades del empleado, pero la filosofía de evaluación moderna se centra en el desempeño actual y las metas futuras. Haciendo hincapié en la participación de los empleados en la fijación de metas junto con el supervisor; siendo sus principales características de la filosofía moderna de evaluación son:

- 1.- Orientación al Desempeño
- 2.- Hincapié en las metas u objetivos
- 3.- Fijación mutua de metas entre jefes y subordinados.

La filosofía que sustenta la fijación mutua de metas es que las personas trabajarán con mayor intensidad para alcanzar sus objetivos en los que hayan participado para

determinarlos. Se supone que las personas desean satisfacer sus necesidades a través del trabajo y que lo harán si la gerencia les ofrece un medio de apoyo. Entre sus deseos está el de desempeñar un trabajo valioso, participar en un esfuerzo de grupo, en la fijación de sus objetivos, en las recompensas a sus esfuerzos y el continuo desarrollo personal. La fijación mutua de objetivos ayuda a cubrir estas necesidades, por ejemplo, los empleados que participan en la fijación de metas para la evaluación del desempeño tienen una realización sustancialmente mejor. Como dice el adagio " Si se sabe donde se desea ir, es más probable que se pueda llegar".

1.3. EVALUACIÓN FORMAL E INFORMAL

La evaluación formal se realiza generalmente una en cada gestión, con la finalidad de ofrecer motivaciones muchas de las cuales pueden ser económicas y que, por tanto, necesitan estar presupuestadas. Puede ser efectuada mediante cuatro métodos, señalados por Stoner y Wankel: el primero corresponde a la evaluación de los subordinados por el superior; el segundo, un grupo de superiores evalúa a un subordinado; el tercero, un grupo de colegas que evalúan a otro; y cuarto, evalúan a los jefes los subordinados.

La evaluación informal del desempeño se realiza cotidianamente, cuando el encargado de realizar la tarea, Jefe de Personal o Gerente, menciona espontáneamente que un trabajo particular fue ejecutado bien o mal; o bien el subordinado se detiene en la oficina del evaluador para saber que opina sobre la realización de un determinado trabajo.

1.4. OBJETIVOS DE LA EVALUACION DE DESEMPEÑO

La técnica de evaluación de desempeño, merece diversas denominaciones y se la conoce como: Valoración del Desempeño, Calificación del Desempeño, Calificación de Méritos, etc.

Se afirma, que la evaluación de desempeño no es por sí misma un fin, sino un instrumento una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa, e intenta alcanzar diversos objetivos intermedios, citaremos algunos:

- Adecuación del individuo al cargo
- Promociones
- Incentivo salarial por buen desempeño
- Mejoramiento de las relaciones humanas
- Autoperfeccionamiento del empleado
- Estimación del potencial de desarrollo de los empleados
- Estímulo a la mayor productividad
- Retroalimentación de información al propio individuo evaluado

En síntesis, los objetivos fundamentales se resumen de tres maneras:

- 1.- Permitir condiciones de medición del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.
- 2.- Encausar Adecuar (encausar?) las acciones de estímulo a la mayor productividad
- 3.- Da oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, tomando en cuenta los objetivos empresariales y los individuales.

Los beneficios de la evaluación de desempeño, siempre y cuando haya sido esta bien planeada y desarrollada, benefician al funcionario, ya que éste llega a conocer los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa valora más en sus funciones conoce además cuáles las expectativas del jefe acerca de su desempeño, adquiere condiciones para hacer sus autocríticas, autodesarrollo y autocontrol, además le permite contar con información relacionada al avance cualitativo que pudo lograr en su desempeño incentivándole a mejorar constantemente.

Desde el punto de vista del Jefe, éste obtiene un conocimiento cabal del personal a su cargo y puede proponer medidas y disposiciones con mayor objetividad, orientadas a mejorar el patrón de comportamiento del subordinado.

La empresa, puede evaluar el potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución del empleado. Identificar que empleados necesitan reciclaje o perfeccionamiento determinar las áreas y seleccionar los empleados que tienen condiciones para ser promocionados.

1.5. DESCRIPCION BREVE DEL MODELO PROPUESTO PARA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

En el camino de la mejora continua y siendo una de las mayores inquietudes manifiestas en la institución, nace la idea de implementar un nuevo sistema de Evaluación de Personal, concebido para mejorar varios aspectos, como la eficacia en el desempeño de las funciones, el ambiente de trabajo, la motivación de los empleados, que en conjunto coadyuvan a la misión y visión empresarial, basado en obtener un diagnóstico que permita contar con datos objetivos y válidos, haciendo un análisis del instrumento, como de la utilización de los resultados.

El modelo propuesto para la evaluación de desempeño de personal, se sustenta el sistema de calificación similar a la evaluación por Escala Gráfica. Se caracteriza por su utilidad práctica, objetiva y adecuada, ofreciendo ventajas de facilidad en su elaboración, aplicación y comprensión.

Fase 1.-

Encuesta para medir el grado de satisfacción del empleado.

Se realizó en forma previa un cuestionario para medir el grado de satisfacción del empleado, su posición ante las políticas del Banco, grado de identificación, satisfacción con las funciones, relaciones laborales, poniéndose énfasis en el sistema de evaluación anterior.

Fase 2.-

Definición y graduación de los factores de aplicación.

Como quiera que la evaluación va a tener utilidad para la empresa, es muy importante que la definición de factores, cualidades o características, expresen con claridad aspectos relacionados al trabajo que se realiza, se ajusten a la realidad y se desechen cualidades utópicas. Estos factores se dimensionan a un desempeño que va desde el deficiente al optimo o excelente.

Fase 3.-

Definición del Formulario de Evaluación

Considerando que la Evaluación de desempeño, se realiza tanto a ejecutivos como a personal de planta, el formulario debe estar dividido en tres partes. La primera dirigida al personal de planta, la segunda sólo a ejecutivos y la parte final al personal de créditos. Ajustándose las características o cualidades a cada área.

Fase 4

Llenado de formulario

Previo a la aplicación del formulario de evaluación, es muy importante que cada evaluado, reciba la capacitación y recomendación correspondiente a la entrevista de evaluación. Los formularios de evaluación, deberán ser llenados con la mayor objetividad posible por el jefe inmediato superior, luego firmará el evaluado se está de acuerdo.

Fase 5

Análisis y totalización de puntos

El formulario propuesto, arrojará un resultado en base a la evaluación efectuada, esta información debe ser tabulada, totalizada y analizada a fin de contar con resultados contrastables o comparables.

Fase 6

Contrastación de resultados con línea base

Se considera importante mantener una regularización en el almacenamiento de los datos, a fin de que estos puedan ser utilizados en forma periódica con los datos resultantes de posteriores procesos de evaluación. Los datos resultantes de la aplicación del modelo han sido contrastados con la línea de base a objeto de ajustar el compromiso organizacional.

Fase 7

Informe de conclusiones y toma de decisiones

Al finalizar la entrevista de evaluación y una vez obtenidos los resultados, se pueden obtener datos para la revisión tanto de factores de aplicación como de la metodología empleada. Los criterios finales son revisados y ajustados para un siguiente período de evaluación, estos criterios son descritos en un informe de resultados conjuntamente a los resultados propios del proceso de evaluación y presentados a la unidad correspondiente con las recomendaciones pertinentes. Este informe servirá para el ajuste funcional de las diferentes áreas de la organización. Los datos de retroalimentación finales, deben ser tratados con cautela, dada la subjetividad que el modelo semejante al de escala gráfica implica.

1.6. DESCRIPCIÓN REFERENCIAL DE LA ORGANIZACION

La Administración de los Recursos Humanos, pone bastante énfasis en el análisis del desempeño de las funciones del individuo, como así también, en el aspecto conductual pues, se debe tratar de comprender los distintos tipos de comportamientos que se presentan en la Empresa, tratando de analizarlos y, en base de eso, tratar de homogeneizar la situación y evitar problemas internos propios de la empresa, teniendo injerencia en esta área las disciplinas de Psicología, Sociología y otros. Por lo que la tarea del encargado de los Recursos Humanos de una institución es de gran responsabilidad.

El Banco Bisa, empresa que nos proporciona la información sobre el tema elegido, es una institución dedicada a la actividad financiera, constituyéndose actualmente en una de las entidades bancarias más sólidas y grandes del país.,

1.6.1. RESEÑA HISTORICA

El Banco BISA S.A., inicia sus operaciones en la ciudad de La Paz, el 5 de julio de 1963 como banca de fomento con el apoyo de USAID y la Cámara Nacional de Industria.

Las principales fuentes de recursos con las que el Banco trabajó en sus primeros años fueron provenientes de instituciones internacionales de desarrollo entre las que se encuentran el BID, ADELA y el importantísimo apoyo de los créditos otorgados por USAID.

Hacia 1969, el Banco BISA superó todas las proyecciones que en su fundación se plantearon tanto en crecimiento de cartera como de utilidades. La solidez con la que el BISA crecía le permitió en las décadas de 1970 y 1980, ganar la confianza de otras instituciones financieras como la KFW, BIRF, IFC, CAF, entre otras, las cuales apoyaron a éste con líneas de crédito para ser canalizadas al sector productivo privado de Bolivia.

En abril de 1989, después de un riguroso estudio de mercado, se decidió cambiar los objetivos del BISA, de un banco netamente de fomento a un banco comercial, ofreciendo así al público boliviano una alternativa bancaria moderna y de tecnología de avanzada con servicios a la altura de los mejores bancos de otros países.

Desde ese año a la fecha, el BISA ha avanzado agresivamente escalando posiciones del puesto 12 en el sistema bancario a finales del año 1989 al puesto 3 a finales de 1994. En diciembre de 1998, el estudio Camel de Nueva Economía cataloga al Banco BISA como el Primer Banco de Bolivia. Este estudio toma en cuenta 5 factores: Capital, Activos, Disponibilidades, Área de Ganancias, y Gastos de Administración.

El año 1997, el BISA ha cambiado su denominación de Banco Industrial S.A. por la de Banco BISA S.A.

1.6.2. MISION DEL BANCO BISA

La "Misión" del BISA consiste en proveer a los clientes soluciones financieras eficaces, oportunas, de alta calidad y adecuadas a sus necesidades y expectativas.

1.6.3. VISION DEL BANCO BISA

Para el Banco BISA la "Visión" es constituirse en modelo de excelencia en Banca en Bolivia, por medio de soluciones creativas, con personal, servicios y productos excepcionales .

Para ello suministraremos un ambiente de trabajo donde la gente pueda innovar y desarrollarse.

Para alcanzar esta Visión, asumimos estos compromisos con todos con los que tenemos contacto, con la sociedad y con el medio ambiente".

1.6.4. DISTRIBUCION ORGANICA DEL BANCO

El Banco BISA, cuenta con una estructura orgánica formal de tipo funcional, de acuerdo al organigrama que se muestra en el Anexo I.

1.6.5. DISTRIBUCION DEL PERSONAL

El Banco BISA cuenta con un total de 483 funcionarios a nivel nacional y 5 Sucursales ubicadas en las ciudades de Cochabamba, Sta. Cruz, Oruro, Tarija y Sucre, distribuidas de la siguiente manera:

CUADRO No.1

1.6.6. DISTRIBUCION DEL PERSONAL POR SUCURSALES

OFICINA	N° DE EMPLEADOS
Nacional	94
La Paz	145
Sta. Cruz	113
Cochabamba	88
Sucre	23
Tarija	17
Oruro	3

1.6.7. DESCRIPCION DE ÁREAS

Las funciones de cada área y comités del banco, son las siguientes:

a) DIRECTORIO

Entre sus funciones se encuentran: representar al Banco, definir la política general, precautelar y resguardar los bienes y en general supervisar los negocios y actividades del Banco. El Directorio es la más alta autoridad administrativa y es quien delega las funciones necesarias a la Vicepresidencia Ejecutiva.

b) COMITÉS

Existen en el Banco BISA varios Comités conformados por ejecutivos, los cuales tienen diferentes funciones que desplegar, por ejemplo:

El Comité Directivo de Créditos, cuya función principal es la aprobación de créditos por montos elevados.

El Comité Regional de Créditos, tiene como principal función aprobar préstamos hasta el límite que le asigna el Comité Nacional.

El Comité de Riesgos, que tiene como objeto crear un ámbito de discusión que permita al Banco alcanzar sus objetivos de negocios manejando los riesgos dentro de márgenes aceptables.

El Comité de Tesorería, que recomienda los límites de colocación en banqueros, bancos locales y prestamos.

El Comité de Operaciones Internacionales, cuyo objetivo es el análisis para la aprobación o rechazo de las operaciones de Comercio Exterior en lo referente a las políticas de los banqueros.

El Comité de Marketing y Publicidad, que aprueba propuestas de publicidad y desarrolla estrategias de marketing y campañas de publicidad.

c) VICEPRESIDENCIA EJECUTIVA

Es el equivalente a la gerencia general. Representa al Banco en todas las gestiones, actos administrativo, judiciales, bancarios, coordina la labor de las Vicepresidencias y gerencias..

d) VICEPRESIDENCIA DE OPERACIONES Y ADMINISTRACION

Supervisa el desarrollo de las diferentes Operaciones a nivel nacional y administrativo. Se encarga de dar las pautas necesarias para el buen funcionamiento interno del Banco.

Tiene a su cargo los departamentos de Recursos Humanos, O&M, Control Operativo Financiero y Servicios Generales.

e) VICEPRESIDENCIA DE NEGOCIOS

Autoriza las operaciones de crédito, establece políticas de crédito, supervisa la gestión total en materia de créditos y relaciones con los clientes actuales y/o potenciales.

f) VICEPRESIDENCIA INTERNACIONAL Y DE FINANZAS

Supervisa el desarrollo el Departamento de Comercio Exterior. Mantiene la red de corresponsales del exterior, capta líneas de crédito y promueve el desarrollo del servicio de cartas de crédito de importación y de exportación.

g) VICEPRESIDENCIA DE INFORMATICA

Tiene como objetivo brindar el mejor servicio tecnológico – informático al Banco y a sus clientes. Supervisa los departamentos de Desarrollo y Producción. También ofrece soporte técnico a las diferentes empresas del Grupo Financiero BISA.

h) VICEPRESIDENCIAS REGIONALES

Las Vicepresidencias Regionales están en La Paz, Cochabamba, Santa. Cruz, Sucre, Tarija. y Oruro. Las Vicepresidencias Regionales operan autónomamente. Tienen a su cargo las Vicepresidencias Regionales de Negocios y Jefaturas de Operaciones. Entre sus funciones están autorizar operaciones de crédito un límite, implementar sus políticas de mercadeo local, así como coordinar permanentemente con las gerencias de crédito, operaciones y jefaturas de departamento.

i) AUDITORIA INTERNA

Depende directamente de Directorio. Sus funciones incluyen controlar y supervisar el cumplimiento de políticas, normas y procedimientos establecidos en el banco, así como el cumplimiento de disposiciones legales y/o reglamentos vigentes, dispuestos por la

Superintendencia de Bancos y el Banco Central. Asimismo, evalúa el correcto cumplimiento del presupuesto anual del Banco.

j) GERENCIAS DE OFICINAS

El Banco tiene Gerencias de Oficina en Oruro, Sucre y Tarija.

Las gerencias de oficina tienen a su cargo las jefaturas de operaciones y oficiales de negocios. Entre sus funciones están autorizar operaciones de crédito hasta un límite e implementar políticas de mercadeo local.

k) GERENCIAS DE OPERACIONES

Las Gerencias de Operaciones del Banco BISA se encuentran en las ciudades de La Paz, Santa Cruz y Cochabamba. Participan en la determinación y administración de la política a nivel regional en materia operativa. Supervisan el desarrollo de los departamentos Servicio a Clientes, Cartera, Contabilidad, Control de Operaciones, Comercio Exterior y Agencias. Investigan, planifican y controlan la puesta en marcha de nuevas operaciones y/o servicios, planifican, coordinan y controlan las actividades administrativas contables y de atención al público de las oficinas a nivel regional.

l) GERENCIA DE FINANZAS

La gerencia de Finanzas, tiene a su cargo manejar toda la parte financiera del Banco, en cuanto a las operaciones diarias y a las protecciones a corto, mediano y largo plazo. Decide el uso de los recursos del Banco.

1.7. EL GRUPO FINANCIERO BISA

El Banco BISA es la empresa más antigua y más grande del "Grupo Financiero BISA", que se compone de las siguientes empresas:

CUADRO No.2

1.8. NUMERO DE FUNCIONARIOS EMPRESAS DEL GRUPO FINANCIERO

BISA

EMPRESA	N° DE FUNCIONARIOS
Banco BISA	483
BISA, Seguros	91
Raisa	18
Leasing	16
BISA S.A. Agente de Bolsa	21
La Vitalicia	18
Unicruz	120

Las citadas oficinas, optan por utilizar el mismo modelo de evaluación de empleados que se aplica en el Banco BISA.

1.9. ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Dentro de las áreas mencionadas, es importante detallar la organización y funciones del departamento de Recursos Humanos, área responsable de la elaboración y aplicación de la Evaluación del Personal.

El Banco BISA, cuenta con un conjunto de valores y expectativas contenidos en un documento referido a la Conducta Corporativa del BISA, orientado a ser la base su Cultura Organizacional, además de un Código de Ética para orientarlas acciones desde el punto de vista moral de todo el personal; asimismo, existe una relación de aspectos generales para el personal del Banco. Además se dispone de un Reglamento Interno y un Manual de Organización y un Organigrama

Una de las principales tareas es la de realizar un seguimiento cuidadoso de las políticas de administración de personal velando por la optimización de los mismos, para facilitar el cumplimiento de labores efectivas que faciliten el logro de los objetivos.

En el aspecto de integración del personal, aplica técnicas y manuales existentes para el efecto, para garantizar la contratación y permanencia del elemento más calificado acorde a las exigencias de la empresa.

En cuanto a la capacitación y desarrollo, vela por la constante superación de los recursos humanos para maximizar su desempeño

En el aspecto salarial, establece una estructura salarial acorde a las exigencias, capacidades y méritos, para lograr la equidad en las remuneraciones.

En el aspecto motivacional, establece la aplicación de incentivos diversos, para fortalecer el espíritu de trabajo del elemento Humano.

□ **CAPITULO II**

□ **SECCION PROPOSITIVA**

ASPECTOS PROPOSITIVOS CORRESPONDIENTES AL TEMA

2.1. ASPECTOS QUE DEBEN TOMARSE EN CUENTA

Para obtener resultados óptimo, la técnica de evaluación de desempeño merece diversas recomendaciones, por lo que es muy importante tomar en cuenta algunos aspectos.

La evaluación de desempeño valora las principales cualidades del trabajador. Estas son técnicamente conocidas con el nombre de características o factores, los cuáles pueden ser divididos en dos grandes grupos: Objetivos y Subjetivos.

Las características Objetivas son las que pueden estar sujetas a cuantificación directa verificables a través de registros o estadísticas llevadas a cabo por la empresa, como ser: asistencia, cantidad de trabajo, puntualidad, etc.

Un criterio de gran aceptación, afirma que debe procurarse calificar sobre el mayor número de estas características y así obtener un alto grado de veracidad en la evaluación. En cuanto al número de características a tomarse en cuenta, no existe una regla que norme, pero se aconseja considerar el número que realmente sea necesario en base a las características de la empresa.-

Las Características Subjetivas, son las que no pueden cuantificarse en forma directa y precisa, sino más bien son apreciadas con subjetividad, pudiendo ponderarse de modo indirecto, como ser: responsabilidad, honradez, criterio, don de mando, etc.

En cualquier método de calificación pueden surgir cierto tipo de errores que deben tomarse en cuenta, por ejemplo:

1.- Error de Halo, donde se tiene la tendencia a juzgar a una persona solo por una cualidad.

- 2.- Error de Indulgencia, o Severidad, este error es común, pues algunos evaluadores dan calificaciones extraordinariamente altas o bajas.
- 3.- Error de Tendencia Central, se da cuando los calificadores están renuentes a poner calificaciones muy altas o muy bajas. Para evitar esto, se debe explicar que necesariamente tiene que haber diferencias importantes de conducta, productividad y otras características cuando son muchos empleados.
- 4.- Error por información reciente, este error se da cuando la evaluación se basa en gran parte en la conducta reciente del empleado, buena o mala. Esto es posible evitar si el calificador tiene la rutina de documentar los logros y fracasos del funcionario, a lo largo del periodo.

Todos estos errores son muy frecuentes en la evaluación de desempeño, por lo tanto es importante advertir al evaluador sobre ellos. Asimismo, es importante tomar en cuenta, que el apoyo de la alta gerencia es fundamental para la realización de una evaluación al personal, ni siquiera el programa mejor concebido funcionará en un ambiente en que los superiores no exhorten a los evaluadores a tomar en serio la evaluación, por lo que se les debe recordar que la efectividad para evaluar a los subordinados es un aspecto que se evaluará en los calificadores mismos.

Para que la calificación sea exitosa, es necesario que quienes vayan a calificar sean los jefes lineales de cada trabajador; ya que, son ellos quienes tienen mayor conocimiento por el constante acercamiento que hay entre ambos. Sin embargo, para contar con mayores criterios en la evaluación se hace necesario que a la vez sea revisada por otro ejecutivo con mayor rango al jefe inmediato superior.

En realidad, los aspectos técnicos a tomarse en cuenta en la calificación, deben ser preparados por el Departamento de Recursos Humanos, bajo aprobación y/o supervisión de la Alta Gerencia.

Por otra parte, es de gran importancia, que en esta evaluación participe también el evaluado, y manifieste por escrito su conformidad o no con dicha evaluación.

2.2. OTROS ASPECTOS SOBRE LA EVALUACION DE DESEMPEÑO

Generalmente, la mayoría de las empresas requieren supervisores para evaluar a los empleados en los diversos aspectos de su trabajo y la evaluación debe transmitirse posteriormente al empleado. Se trata de una sesión en la que los Supervisores proporcionan a sus empleados retroalimentación sobre el desempeño, comentan los problemas que han surgido, luego, fijan objetivos para el siguiente período e informan a los empleados sobre sus salarios futuros.

Ahora bien, muchas veces esta entrevista puede llegar a ser una confrontación, debido a que cada una de las partes trata de convencer a la otra de que un punto de vista es más preciso. Y generalmente es emotivo, ya que el papel del gerente requiere una perspectiva crítica, en tanto que el deseo que tiene el empleado de salir bien, fácilmente lo conduce a ponerse a la defensiva.

Esta evaluación se torna también compleja para los jefes o gerentes, debido a que requieren entendimiento del puesto, observación cuidadosa del desempeño y sensibilidad hacia las necesidades de los empleados. Por lo tanto, deberán saber manejar los problemas que surjan espontáneamente en la entrevista misma, aunque muchas veces los ejecutivos carecen de habilidades vitales para ello porque no reunieron los datos sistemáticamente o porque no fueron específicos en las mejoras esperadas para el desempeño en la evaluación previa, puede ser también que se muestren renuentes a tocar temas difíciles o quizá se muestren indiferentes ante la posibilidad que surjan cambios en el comportamiento o actitud de los empleados, etc.

Todos estos factores son limitaciones poderosas para la utilidad de la evaluación, por lo que es aconsejable, para el éxito de las mismas, contar con un evaluador que:

Conozca el puesto del empleado

Que haya reunido frecuentemente pruebas de su desempeño

- Que busque y utilice insumos de otros observadores en la empresa
- Que ofrezca apoyo, aceptación y elogio por los trabajos bien realizados
- Que permita la participación en la discusión

Este último punto ha sido considerado como uno de los más importantes, pues se incluye en algunas organizaciones la auto evaluación como una parte formal del proceso.

Si bien, quienes se desempeñan mal tienden a atribuir sus problemas a factores situacionales y muchas personas se califican muy indulgentemente, estas limitaciones quedan compensadas por el hecho de que los empleados son sinceros cuando se les pide que identifiquen sus puntos fuertes y debilidades; además, las auto evaluaciones son menos amenazadoras y por lo tanto son un terreno más fértil para el crecimiento y el cambio.

La realización de evaluaciones del desempeño tiene un impacto sustancial en el evaluador. Por el lado positivo, un sistema formal de evaluación alienta a los gerentes a ser más analíticos y adoptar un pensamiento constructivo con respecto a sus empleados. El requisito de la entrevista directa estimula a los gerentes o evaluadores a ser más específicos en cuanto a identificar las habilidades, intereses y motivación de cada empleado. Los gerentes frecuentemente perciben que cada trabajador es realmente diferente y se lo debe tratar de ese modo; por ejemplo, una mayor participación pudiera ser apropiada cuando un empleado está preparado, tiene gran necesidad de independencia y ha demostrado un desempeño aceptable en el pasado.

Sin embargo, es frecuente que algunos supervisores eviten dar evaluaciones del desempeño debido a que no desean interrumpir las relaciones cordiales con un empleado al ofrecerle retroalimentación que ellos consideren negativa, olvidando que "no es lo que se dice sino cómo se lo dice". Obviamente es difícil tratar a empleados con desempeño pobre, en otros casos simplemente los supervisores no ven que haya recompensas organizacionales derivadas del proceso de evaluación.

Por ello dos tipos de acciones se imponen:

1. Un "Programa de Educación a Supervisores" en cuanto a la importancia de la evaluación del desempeño y como esta puede bien comprendida y utilizada ser un poderoso instrumento de mejoramiento y motivación.
2. Debe asegurarse que la evaluación se vea reflejada de alguna manera en la situación real de evaluado, para ello también habrá que concienciar a ejecutivos y dueños de la organización.

2.3. METODOS DE EVALUACION DE DESEMPEÑO

Los Métodos de Evaluación pueden variar de una empresa a otra notablemente como también dentro de la misma empresa, ya sea de niveles de personal diferente o de diferentes áreas o de actividad, por lo general, el sistema de evaluación sirve a determinados objetivos trazados con base a una política de Recursos Humanos, por lo que no es extraño que cada organización desarrolle su propio sistema para evaluar a su personal.

"Para que sean eficaces las evaluaciones del desempeño, deben basarse plenamente en los resultados de la actividad del hombre en el trabajo y no sólo en sus características de personalidad" (R.K. Stolz "*Can appraisal interviews effective?*")

Los métodos de evaluación de personal, deben ser aplicados con criterios de adaptabilidad a las condiciones y características del medio en el que se evalúa. Las dinámicas en el tipo de trabajo, perfiles de desempeño de los empleados, condiciones laborales tanto contractuales como de entorno, son suficientes razones para definir el criterio de aplicabilidad del método.

Los siguientes son los métodos de evaluación del desempeño más utilizados:

2.3.1. METODO DE ESCALA GRAFICA

Es uno de los métodos más utilizados por ser el más simple, pero se puede caer en subjetividad y el prejuizgamiento del evaluador si no se tienen los cuidados necesarios.

Este es un modelo que utiliza factores de evaluación previamente definidos y graduados. Se utiliza un formulario de doble entrada en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación del desempeño, mientras que las verticales representan los grados de variación de tales factores.

Cada factor se define con una descripción sumaria, simple y objetiva, para evitar distorsiones, cuanto mejor sea la descripción mayor será la precisión del factor, este factor se dimensiona a un desempeño que va desde el insatisfactorio al óptimo, por ello el cuadro gráfico es de dos entradas.

Este mismo método puede ser utilizado mediante puntos, es decir los factores se ponderan y ganan puntos de acuerdo a su importancia de evaluación, luego se suma el total de puntos se divide en números de grado de aplicación, y se saca el valor total de puntos.

Los pasos para este método son los siguientes:

Es necesario utilizar diferentes tipos de formularios, por ejemplo uno para los empleados de planta y otro para ejecutivos, utilizando inclusive aspectos comunes, ponderaciones diferentes de acuerdo a las características del cargo

Elegir las cualidades a tomarse en cuenta para su respectiva valoración. Como quiera que la calificación va a tener utilidad para la empresa, es necesario que las cualidades o características a elegir sean fácilmente definibles y perfectamente diferenciables entre sí, ajustándose a la realidad, desechándose por completo cualidades utópicas y alejadas de la realidad concreta.

Establecer los grados de las características, cuidando que sean los verdaderamente necesarios, con el objeto de lograr mayor precisión, pudiendo realizarse descripciones o definiciones de los distintos grados, de modo que se cubra todo el campo de variación de la característica a ser considerada, desde la perfección hasta la imperfección absoluta.

En ciertos casos, suele ocurrir que la descripción se limite a palabras concretas, que expresen los distintos grados, puede darse también el caso de que en lugar de grados, se establezcan puntuaciones que expresen la calificación respectiva.

Las ventajas de utilizar este método son las siguientes:

- Brinda un sistema de evaluación de fácil aplicación y fácil entendimiento
- Proporciona una visión integrada de todas las características de desempeño más destacadas y la situación de cada empleado ante ellas.
Exige poco tiempo al evaluador.

Las desventajas:

- No permite al evaluador tener mucha flexibilidad y por lo tanto debe ajustarse al instrumento y no éste a las características del evaluado.
- Está sujeto a posibles distorsiones e interferencias personales de los evaluadores, que tienden a generalizar su apreciación acerca de los subordinados, para todos los factores de evaluación.
Tiende a rutinizar y generalizar los resultados obtenidos por la evaluación.
Requiere procedimientos matemáticos y estadísticos con la finalidad de corregir distorsiones e influencias personales de los evaluadores.

2.3.2. MÉTODO DE CALIFICACION POR PUNTOS

Este sistema de calificación por puntos, consiste en valorar a los individuos por medio de su actuación en un elevado número de facetas fácilmente observables y muy concretas. Cada una de estas facetas, se traduce en una pregunta a la que el calificador debe contestar concretamente de modo afirmativo, negativo o con interrogación, aunque a veces pueda establecerse un pequeño margen de valoración. Para la definición de la lista de valores a tomarse en cuenta, en primer lugar, es necesario seleccionar las facetas y frases del trabajo

de la persona, las cuales deben referirse a aspectos concretos de su actuación, debiendo ser al mismo tiempo los suficientes en su número, para reflejar una calificación completa.

Luego, se comprueba si la elección de frases fue correcta, teniéndose cuidado de no expresar con términos diferentes, ideas comunes que originen la repetición de ellas.

Una vez realizada la revisión pertinente que garantice contar con frases adecuadas, la tarea siguiente consiste en separar a los trabajadores en grupos homogéneos, haciéndose notar, que una vez se ha logrado la agrupación, se elaboran formularios por separado para cada uno de los trabajadores.

Finalmente, el calificador debe marcar un símbolo, número, etc. en una de las tres casillas existentes para cada frase, para su posterior análisis y puntuación que otorgue una determinada calificación a cada uno de los individuos.

2.3.3. MÉTODO DE CALIFICACION POR INCIDENTES CRITICOS

Este sistema de calificación es el más sencillo, se basa en el hecho de que el comportamiento humano existen características fundamentales capaces de conducir a resultados positivos o negativos.

En este sistema el jefe inmediato superior, investiga, observa y registra los hechos positivos o negativos más destacables y significativos del desempeño de sus dependientes. Se trata de una técnica sistemática mediante la cual el evaluador registra los hechos excepcionalmente positivos y los negativos con respecto al desempeño de sus subordinados Para ello, cuenta con una tarjeta para cada uno de los factores de evaluación y el empleo de estas tarjetas es estandarizado para toda la empresa sin importar los niveles o áreas involucradas.

La aplicación puede dividirse en tres fases:

- 1.- Observación del comportamiento de los dependientes, en la cual el jefe realiza un seguimiento y observación de las tareas de sus dependientes.
- 2.- Registro de hechos significativos, en esta fase el jefe lineal registra los hechos realmente significativos y destacados del dependiente, es decir, todos los incidentes críticos positivos o negativos que conduzcan al éxito o fracaso, los incidentes positivos son anotados en la parte izquierda del formulario preestablecido, en tanto que los hechos negativos, son registrados en el lado derecho.
- 3.- Investigación de la actitud y del comportamiento, es la fase de mayor importancia y consiste en desarrollar entrevistas entre el jefe y el dependiente que esté siendo evaluado, anotándose en la medida de lo posible, conjuntamente las observaciones, los hechos y los cambios respectivos, para lo cual puede añadirse una hoja adicional donde se anoten ítems de comportamiento no previstos.

2.3.4. METODO DE ELECCION FORZADA

Este método, busca lograr un sistema de evaluación que neutralice los efectos de halo, el subjetivismo y el proteccionismo y que permita obtener resultados de evaluación más objetivos. Este método consta de frases descriptivas de determinadas alternativas de tipos de desempeño individual. Existen dos formas de composición:

- 1.- Se forman bloques de dos frases de significado positivo y dos de negativo. El evaluador deberá escoger la frase que más se ajusta y luego la que menos se ajusta al desempeño del empleado.
- 2.- Se forman bloques de sólo cuatro frases de significado positivo. Al juzgar al empleado, el evaluador elige las frases que más se ajustan al desempeño del evaluado.

Las ventajas de la elección Forzada proporcionan resultados más confiables y exentos de influencias subjetivas y personales, por cuanto elimina el efecto de generalización. (halo e ffect)

Su aplicación es simple y no requiere preparación intensa de los evaluadores.

Las desventajas de este método son:

- Su elaboración e implementación son complejas y exigen un planteamiento muy cuidadoso.
- Es un método discriminativo y presenta resultados globales, discrimina sólo a los empleados en buenos, medios y malos sin dar mayor información.

2.3.5. METODOS DE COMPARACION DE PARES

Este método, compara a los empleados en turnos de a dos y se registran al mejor en el desempeño. Este método no es muy recomendable, sólo se lo utiliza cuando el evaluador no está en condiciones de utilizar otro.

2.3.6. OTROS SISTEMAS DE CALIFICACION

Los métodos de evaluación de desempeño son diversos, tanto en su presentación y en aspectos relacionados con la propia evaluación y con las prioridades involucradas como con su mecánica de funcionamiento, ya que cada organización ajusta métodos a sus peculiaridades y necesidades.

Existen los métodos mixtos o combinación de métodos, para adecuarse a las características propias de cada empresa que intenta aplicarlos.

2.4. ENTREVISTA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Idealmente, el proceso de Evaluación de Desempeño deberá servir principalmente para determinar planes de carrera, nuevas remuneraciones, establecer programas de capacitación y definir ascensos o transferencias de la persona evaluada. Por ello, es importante que quien tiene a su cargo personal en la empresa proceda en la forma más objetiva posible a realizar dicha evaluación y quien es evaluado se sienta con el derecho de solicitar aclaraciones y/o enmiendas a la evaluación realizada por su supervisor.

Sea cual fuere el modelo de evaluación a aplicarse, es muy importante considerar ciertos aspectos, por ejemplo, el funcionario tiene que conocer su propia evaluación, pues esta pierde su valor si es que el mayor interesado desconoce la información importante y significativa acerca de su desempeño para que los objetivos puedan alcanzarse a plenitud. De ahí que, comunicar el resultado de la evaluación al subordinado es fundamental, pues de nada sirve su realización si el propio empleado no llega a conocerla.

Se parte del criterio de que es necesario dar a conocer, al evaluado, las informaciones recogidas. La comunicación se hace mediante lo que generalmente se conoce como entrevista de evaluación de desempeño.

Esta entrevista tiene los propósitos siguientes:

1. Posibilitar que el subordinado tenga mejores condiciones para hacer mejor su trabajo, mediante una comunicación clara e inequívoca de su patrón de desempeño.
2. Permitir que el subordinado posea idea clara acerca de cómo está desempeñando su trabajo (retroalimentación), haciendo énfasis en sus puntos fuertes y en sus puntos débiles, previa comparación con los patrones de desempeño esperados.
3. Establecer una discusión entre el superior y el subordinado, sobre las medidas y los planes para desarrollar y utilizar mejor las aptitudes del subordinado, que necesita entender cómo podrá mejorar su desempeño para participar activamente de las medidas

que se adopten para tal mejoramiento.

4. Alentar el establecimiento de relaciones personales más fuertes entre el superior y los subordinados, en las que ambos estén en condiciones de hablar con franqueza todo aquello que sea referente al trabajo, cómo se desarrolla y cómo podría mejorarse e incrementarse.
5. Excluir o disminuir disonancias, ansiedades, tensiones y dudas que surgen cuando los empleados no gozan de las ventajas que ofrece el consejo oportuno, bien planeado y mejor orientado.

Porque es indudable que el empleado tiene derecho a conocer con profundidad las reglas del juego de la empresa. Por tanto, es importante proporcionarle toda la información respecto a la manera como se juzga su desempeño. Puesto que, las buenas relaciones humanas, en el trabajo, deben tener base en un debate franco y cordial de hechos y de problemas entre el superior inmediato y el evaluado.

2.5. FRECUENCIA DE LA EVALUACION

Para realizar las evaluaciones de rendimiento no existe una regla que indique la frecuencia con que habría que realizarla, sin embargo, recomiendan no efectuarla en períodos demasiado cortos por el tiempo y costo que significan, pero tampoco en períodos muy largos por la pérdida de interés.

Los expertos como Chiavenato, Dessler, Davis, Elordy y otros autores de reconocidos libros sobre Administración de Recursos Humanos, recomiendan efectuar la Evaluación de Desempeño en forma anual, esto posibilita contar con puntajes actualizados que se constituyen en criterios válidos para la toma de decisiones en materia de personal. Lo ideal sin embargo, es efectuar evaluaciones del desempeño al finalizar cada gestión, con la finalidad de adoptar medidas en base a los resultados obtenidos a través de ellas en la siguiente gestión.

2.5.1. ACCIONES POSTERIORES A LA EVALUACION

Uno de los objetivos principales de la Evaluación de desempeño, es lograr un mejor rendimiento de los funcionarios en base de resultados obtenidos y por ende de la empresa en general.

Por lo tanto, es importante llevar un registro que muestre si el trabajador en un tiempo dado, ha mejorado en los aspectos críticos, si se esfuerza, si realiza tareas de acuerdo a su capacidad, si prospera, etc.

Es importante medir los aspectos de responsabilidad a los que debe responder el ocupante del puesto. Se debe reflexionar sobre las exigencias del puesto en cuanto a la toma de responsabilidades de su ocupante, a efectos de que esta persona pueda ser merecedora de una promoción, redistribución de funciones o una revisión salarial, necesidad de entrenamiento, etc.

2.5.2 SISTEMA DE MOTIVACIÓN E INCENTIVOS

Resulta lógico pensar que la evaluación del desempeño conduce a la aplicación de un sistema de motivación, porque se busca mejorar la eficiencia empresarial mediante incentivos a los trabajadores.

a) Motivación

"Los factores que ocasionan, canalizan y sostienen la conducta de una persona"⁴, reciben el nombre de motivación. No debe extrañar que los gerentes y los investigadores de la administración llevan mucho tiempo suponiendo que las metas de la organización son inalcanzables, a menos que exista el compromiso permanente de los miembros de la organización sobre cómo hacer que los trabajadores sean eficientes.

La motivación es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona. Incluye factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana en un sentido particular y comprometido. En este sentido "motivar es el proceso administrativo que consiste en influir en la conducta de las personas, basado en el conocimiento de "qué hace que la gente funcione". / La motivación y el motivar se refieren al rango de la conducta humana consciente.

Se parte del convencimiento que la motivación dada por la empresa a sus trabajadores redundará en el rendimiento de los mismos y la existencia de incentivos guían eficientemente el trabajo que deben realizar los subalternos, inclusive los gerentes.

Abraham Maslow,^{6/} estableció que la jerarquización de las necesidades influye en el comportamiento humano. Las teorías más conocidas sobre motivación, se relacionan con las necesidades humanas y tienen la siguiente jerarquía:

- a) Fisiológicas: aire, comida, reposo, abrigo, etc.
- b) De seguridad: protección contra el peligro o las privaciones
- c) Sociales: amistad, pertenencia a grupos, etc.
- d) De estima: reputación, reconocimiento, autorrespeto, amor, etc.
- e) De autorrealización: realización del potencial, utilización del potencial, utilización plena de los talentos individuales, etc. /

b) Incentivos

La empresa, cualquiera sean sus finalidades es una organización que conforma un sistema cooperativo racional, en la que es necesario conocer los motivos que llevan a las personas a

^{4/} STONER James A.F., FREEMAN R. Edward y GILBERT Daniel R.. Administración. Prentice Hall. México. 1996. Pág. 484

^{5/} Ibídem.

^{6/} Citado por CHIVENATO Idalberto. Administración de Recursos Humanos. McGraw-Hill. Bogotá. 1994. Pág. 52.

^{7/} Cfr. CHIVENATO Idalberto. Obra citada. Pág. 53.

cooperar. Es un hecho real que los empleados cooperan siempre y cuando sus actividades dentro de la empresa, contribuyan directamente a lograr sus objetivos personales, de donde se derivan los conceptos de incentivos y, también de contribuciones.

Los incentivos para Chiavenato^{8/} en la obra citada, son "pagos hechos por la organización, a sus trabajadores: salarios, premios, beneficios sociales, oportunidades de progreso, estabilidad en el cargo, supervisión abierta, elogios, etc. A cambio de contribuciones, cada incentivo tiene un valor de utilidad que es subjetivo, ya que varía de un individuo a otro; puesto que, lo que es útil para uno puede inútil para otro. Los incentivos se llaman también alicientes, recompensas o estímulos.

Las contribuciones, por su parte, son aportes que cada trabajador hace a la organización: trabajo, dedicación, puntualidad, asiduidad, esmero, elogios a la organización, etc.

Sin duda, las recompensas económicas son importantes para empleados y la forma que las relaciones de paga tienen un inmenso valor social.

Es evidente, que el dinero es importante para los empleados por diversas razones: El dinero es valioso debido a los bienes y servicios que compra. Este es su valor económico como un medio de intercambio para la asignación de recursos económicos, sin embargo, el dinero es también un medio de intercambio social.

La mayoría de las personas ven su importancia como símbolo de status para aquellos que lo tienen y por lo tanto pueden ahorrarlo, gastarlo con cuidado o despilfarrarlo generosamente. El dinero tiene valor de status cuando se recibe y cuando se gasta.

Representa para los empleados lo que la empresa piensa de ellos. También es un indicador del status de un empleado con relación al de otros compañeros. Tiene aproximadamente tantos valores como poseedores.

^{8/} Cfr. *Ibid.* Pág. 83.

La evaluación de desempeño, actúa solamente como fuente de retroalimentación y recompensa psicológica y de todas maneras se necesitan incentivos económicos para obtener la motivación de los empleados.

Un sistema de incentivos económicos puede aplicarse a cualquier puesto. La idea básica consiste en determinar el salario de un empleado en proporción a algún criterio de desempeño individual, grupal y organizacional. Estos criterios, pueden referirse a la productividad del empleado, las utilidades de la compañía, etc., el pago podría ser de inmediato o a futuro.

Sin embargo, es importante mencionar las implicaciones del comportamiento en estos incentivos económicos, que son utilizados como incentivos individuales, el reparto de utilidades y reparto de ahorros, son incentivos grupales muy populares.

La forma de incentivos temporales es una de las formas que crea una cantidad adecuada de motivación extra para crear incremento deseado en el desempeño.

Otro método de incentivo económico es la que vincula el pago con el desempeño, que es el método más popular, la producción determina el monto a pagarse, o sea ofrece una conexión simple y directa entre el desempeño y la recompensa, a los trabajadores que producen más se les paga más, esto va relacionado por la combinación de cantidad y calidad, a fin de asegurar que se mantenga la alta calidad del servicio.

Otro tipo de programas es el de bonos, donde se entrega un bono de incentivos sólo a aquellos empleados que cumplen con metas establecidas.

Sin embargo, se debe considerar que los incentivos económicos tienen en algunas circunstancias efectos negativos, pueden en algún grado provocar sentimientos de desigualdad e insatisfacción cuando las condiciones contractuales en las que se desenvuelve el empleado, difiere de las condiciones contractuales de otro empleado, podemos como ejemplo, la diferencia que pueda manifestarse cuando un empleado se desempeña con costo

adicional por hora extraordinaria, respecto a otro empleado que recibe comisiones por incrementar resultados en la producción.

2.6. MODELO PROPUESTO

El modelo propuesto para la evaluación de desempeño de personal, como ya dijimos, se sustenta en el sistema de calificación similar a la evaluación por Escala Gráfica, el cual se caracteriza por su utilidad práctica, objetiva y adecuada, ofreciendo ventajas de facilidad en su elaboración, aplicación y comprensión.

Para ello, previamente, se realizó un trabajo a través de un cuestionario, dirigido a los funcionarios de las tres oficinas principales, La Paz, Cochabamba y Santa Cruz, el mismo que medía el grado de satisfacción del empleado, su posición ante las políticas del banco, cual la percepción sobre el Banco, el grado de identificación con el mismo, satisfacción con las funciones que desempeñan, relaciones laborales, inquietudes, necesidades y destacando además el Sistema de Evaluación. Asimismo, se solicitó en todo caso, una razón a sus respuestas, además de pedirse algunas sugerencias.

Las encuestas fueron distribuidas en general a todos los empleados de dichas oficinas. Los resultados alcanzados fueron los siguientes: Encuestas Repartidas 410, Encuestas Respondidas 306 y Encuestas Anuladas = 0.

Si bien no hubo el número de respuestas esperadas, se presume que el total de las respuestas tabuladas constituyó una base efectiva para la consideración objetiva de la situación de los funcionarios con relación al Banco, lineamientos que nos permitirían mejorar algunas políticas del área de Recursos Humanos.

El desempeño de un empleado, puede no satisfacer los estándares y se los destaca como factores de desempeño no efectivo, la citada encuesta, nos permitió además obtener algunas causas del por que.

Políticas de la Empresa.- Colocación inefectiva del puesto, dirección de mano dura, falta de atención a las necesidades del empleado.

Aspectos del Puesto.- Aburrimiento en el trabajo, problemas con los compañeros de trabajo, demasiada carga de trabajo.

Problemas personales.- Problemas conyugales, preocupaciones financieras, desórdenes emocionales (depresión, culpa, ansiedad, miedo) inmadurez.

Factores externos.- Bajos en la empresa o demasiada competencia, conflicto entre la dirección y sindicato, falta de atención a las necesidades del empleado.

Como primer paso y en base de estos resultados, se realizó la implementación de un nuevo formulario mejorado de evaluación de personal, que resultó objetivo, práctico y de fácil manejo. Al mismo tiempo, permitió lograr la concentración de jefes y del personal de planta, sobre su importancia, objetividad y transparencia en su aplicación, estableciéndose factores representativos de valoración de desempeño, asignando una ponderación diferente, acorde a su importancia relativa, basada en la expectativa de la institución.

Otro de los objetos en este Sistema de Evaluación, y donde se puso bastante énfasis, fue en dar la cobertura necesaria al funcionario, para que éste exprese libremente sus ideas e inquietudes, y se sienta con el derecho de solicitar aclaraciones y/o enmiendas a la evaluación realizada por su supervisor, como así también, poder expresar con sinceridad y sin lugar a perjuicio, si estaba de acuerdo o no con la evaluación efectuada.

2.6.1. RESPONSABLE

El departamento de Recursos Humanos es el responsable de asumir la tarea de implementación, aplicación y actualización del sistema de calificación, en coordinación con ejecutivos y jefes de áreas de la administración del Banco BISA y, posiblemente, de todo tipo de organización comercial, bancaria, industrial, etc..

2.6.2. PROCESO DE CALIFICACION

Para organizar debidamente la aplicación del sistema de evaluación y su correspondiente calificación, es necesario que primeramente efectúe la evaluación el Jefe Inmediato Superior, luego deberá el evaluado firmar el formulario siempre y cuando esté de acuerdo

con su evaluación, caso contrario, expresará en forma escrita su rechazo a la misma exponiendo sus razones. Posteriormente, dicha evaluación pasará a consideración del Gerente o Vicepresidente del área.

El evaluador, deberá efectuar un simple cálculo de suma del valor asignado al factor de evaluación, luego promediará entre el total de los factores aplicables.

2.7. SISTEMA DE EVALUACION

El modelo de calificación propuesto, se sustenta en el Sistema de Calificación similar a la Evaluación por Escalas, el mismo se caracteriza por su utilidad práctica objetiva y adecuada, además de ofrecer ventajas de facilidad en su elaboración aplicación y comprensión.

2.7.1. ACCIONES PREVIAS

Previo a la aplicación del sistema de evaluación, se orientará en forma escrita a todos los jefes de área, el modo y el proceso en que se realizará la evaluación. Debiéndose sobre todo, concienciar a todos sobre la importancia de la objetividad de la evaluación, en beneficio tanto del jefe, el evaluado y la propia institución.

Concienciar, como acción previa a la evaluación del desempeño, consiste en exponerle al subalterno los motivos por los cuales es necesaria e importante esta actividad, tanto para la empresa como para el mismo empleado; haciéndole percibir que de los resultados positivos que se obtenga, depende su futuro. Mostrar ejemplos de los beneficios de la evaluación es la forma más conveniente de lograr el interés del subalterno.

2.7.2. PROCEDIMIENTO

La aplicación del sistema de evaluación, implica un proceso conformado por etapas, por ejemplo se procede a la distribución del formulario de evaluación con una anticipación de 30 días, cumplido el plazo deberán hacer llegar al departamento de Recursos Humanos, las

evaluaciones completas. Las siguientes recomendaciones resultarán útiles en la realización de una evaluación correcta:

⊕ Evitar al máximo que la impresión subjetiva que se tiene de la persona influya en la evaluación llevada a cabo.

⊕ Evitar la tendencia de evaluar con un mismo enfoque (muy alto o muy bajo), a todas las personas.

G Efectuar la discusión de la evaluación con el empleado en una reunión reservada, en sitio adecuado, manteniendo la mayor privacidad posible.

Tener bien definidas las ideas y recomendaciones que se expresarán a la persona evaluada.

Mostrar una honesta predisposición a tomar en cuenta las observaciones de la persona evaluada.

No olvidar que la sesión de evaluación deben centrarse en las perspectivas y posibilidades del empleado, mediante una actitud de orientación y apoyo en la solución de deficiencias pasadas, para que así logre un mayor desarrollo profesional y personal.

⊕ Recordar que el Supervisor será a su vez evaluado y se tendrá en cuenta la objetividad de las evaluaciones realizadas por él; porque, en toda organización empresarial no sólo se evalúa al subalterno, sino también al superior, sin dejar del lado al Gerente General, cuya evaluación se relaciona con los éxitos de la empresa en una gestión y que está a cargo del Directorio o los propietarios.

G En vista de que el formulario, no puede ser utilizado bajo los mismos criterios, para evaluar las labores de los ejecutivos como de empleado de planta y/o Oficiales de Negocios, está dividido en tres partes, una que se utiliza solamente para empleados de planta y la otra donde se incluye una parte destinada a evaluar a Oficiales de Negocios y otra destinada para Ejecutivos.

⊕ Estos formularios de evaluación, deben ser enviadas a la Gerencia Nacional de Recursos Humanos, hasta la fecha que el plazo indica

⊕ El Supervisor deberá llenar cada formulario individual antes de la sesión con el evaluado, para luego discutir sus conclusiones con el interesado.

Una vez realizada la sesión de evaluación con el empleado, el supervisor deberá presentar los resultados al Jefe de Área y éste a la VP. De área, para su conocimiento, consideración de eventuales discrepancias y aprobación.

- ⊕ El formulario de evaluación llenado, será guardado en su file personal.
- ⊕ Las evaluaciones se realizan al finalizar el período de prueba, para efectos de cambios de funciones o anualmente, no se consideran aumentos de sueldo para empleados con menos de seis meses de trabajo a 131 de diciembre.

2.7.3. DETERMINACION DE FACTORES

Los factores, cualidades o características a considerar, deben expresar con claridad aspectos íntimamente relacionados con el tipo de trabajo que se realiza, y con la mayor objetividad posible, para lograr así resultados más precisos. Los factores considerados para la evaluación, son los siguientes:

- Iniciativa.
- Responsabilidad.
- Don de mando o Liderazgo.
- Conocimiento del trabajo.
- Capacidad Profesional.
- Cumplimiento de normas
- Criterio y sentido común
- Cooperación Calidad del trabajo
- Puntualidad
- Disciplina
- Identificación
- Adaptabilidad
- Sentido de Organización
- Atención a clientes
- Aceptabilidad
- Volumen de Cartera que maneja (Of.de Negocios.)

Obtención nuevos clientes (Of. de Negocios)

Rentabilidad de clientes (Of. de Negocios)

Cada uno de estos factores consta de cuatro sub factores que representan las calificaciones de: Excelente, Muy bueno, Bueno, Regular , Malo y (no aplicable). A continuación, se realiza una descripción de los distintos factores a tomarse en cuenta para las evaluaciones:

a) Iniciativa

Considera la capacidad que tienen las personas para mejorar los procedimientos, resolver problemas y contribuir con nuevas ideas y criterio para solucionar problemas.

b) Liderazgo o don de mando

Comprende la cualidad para el ejercicio de la autoridad de manera que las órdenes impartidas sean acatadas con buen agrado. Establecer planes de trabajo y asumir responsabilidad por el desempeño de sus subalternos

c) Responsabilidad

Establece la manera en que se asume el compromiso de trabajo, respondiendo a los resultados y plazos estipulados. Mide si puede ascender a posiciones de más responsabilidad.

d) Conocimiento de su trabajo

Toma en cuenta el dominio de las actividades que comprende el ejercicio del cargo, vale decir, los conocimientos de las personas sobre su propio trabajo

e) Conocimientos técnicos bancarios

Considera si el empleado posee conocimientos sólidos sobre Banca, si tiene sentido de costo/beneficio.

f) Capacidad Profesional

Mide los atributos personales inherentes al campo de profesionalización específica. y mide la capacidad profesional suficiente para el ejercicio de su cargo.

g) Cooperación

Pondera la voluntad de colaboración y servicio que presta a los demás, brindando el máximo esfuerzo para cooperar al conjunto de los individuos

10 Calidad de trabajo

Evalúa la presentación, exactitud, orden esmero y meticulosidad con que son ejecutadas las labores del trabajador

i) Puntualidad

Toma en cuenta con objetividad, los antecedentes del trabajador respecto a la exactitud con que asiste a su fuente de trabajo y la permanencia del mismo en su puesto de trabajo

j) Disciplina

Considera básicamente el comportamiento del individuo al interior de la empresa, tomando en cuenta los reconocimientos de que es objeto en mérito a su conducta

k) Adaptabilidad

Mide la capacidad de aceptar nuevos métodos y sistemas de trabajo y su desempeño bajo presión

l) Sentido de organización

Verifica la planificación adecuada de su trabajo

m) Atención a Clientes

Mide la calidad, cortesía y rapidez en la atención a clientes.

n) Aceptabilidad

Considera la personalidad del funcionario, si es llevadera de buen humor en relaciones con sus compañeros y jefes.

2.7.4. EVALUACION PARA OFICIALES DE NEGOCIOS

Considera el volumen de Cartera que estaría a cargo del Oficial de Negocios, y la captación de nuevos clientes y la rentabilidad de estos

a) Factores Cualitativos

Los factores que permiten establecer con precisión el valor cualitativo de los factores o características, se presentan en el siguiente cuadro mostrando las calificaciones en niveles de excelente, muy bueno, bueno y regular:

CUADRO No.3
CALIFICACIONES

NIVEL	DESCRIPCION
Excelente	Continuamente sobrepasa lo requerido por el puesto
Muy bueno	Produce más de lo requerido por el puesto
Bueno	Cumple satisfactoriamente con lo requerido por el puesto
Regular	Cumple medianamente con los requerimientos mínimos del puesto
Deficiente	No cumple con los requerimientos mínimos del puesto

b) Ponderación de Factores

A cada a los factores de evaluación, se ha establecido una ponderación cuantitativa que considera los cuatro rangos, a cada uno de los cuáles se han asignado los siguientes valores:

FACTOR	VALOR
a) EXCELENTE	10
b) MUY BUENO	7
c) BUENO	5
d) REGULAR	3
e) DEFICIENTE	0

Para la evaluación en sí, bastará efectuar un simple cálculo del valor asignado al factor de evaluación.

CRITERIOS DE EVALUACION.-

Es muy importante señalar que, a manera de disminuir la subjetividad y por normas de la empresa — aunque no se logra cumplir- la distribución de calificaciones deberá considerar los siguientes criterios:

Calificación	Grados 7 al 12	Grados 1 al 6
1.- Excelente	Máximo 30%	Máximo 20%
2.- Muy Bueno	La diferencia entre 1 y 3	La diferencia entre 1 y 3
3.- Bueno	Mínimo 10%	Mínimo 30%

En el Anexo II y para una mayor claridad de los conceptos utilizados en la evaluación, se adjunta el Formulario de Evaluación aplicado.

□ CAPITULO III
□ SECCION CONCLUSIVA

RESUMEN EJECUTIVO

3.1. PROBLEMAS EN LA EVALUACION DE DESEMPEÑO

Existen algunos problemas en la aplicación de la Evaluación de Desempeño, pues suele tropezarse con ellos y ocasionan una ineficiente valoración de los recursos humanos mencionaremos algunos:

Tendencia Central.- Esta es la más común, se tiene la tendencia a calificar a todas las personas de igual manera, sin diferenciarlas. Generalmente esto ocurre, cuando la persona que evalúa no tiene un conocimiento preciso del empleado o definitivamente no desea comprometerse en ningún sentido con él.

Error Lógico.- Se refiere a que ciertas cualidades en el trabajador van siempre aparejas con otras.

Defecto Halo.- Se tiene la tendencia a juzgar a una persona sólo por una cualidad, extendiéndose la opinión a todas las demás de ese individuo.

3.2. VENTAJAS DE LOS INCENTIVOS ECONOMICOS

Una de las ventajas de este tipo de incentivos, es que refuerzan la idea que tienen los empleados, de que habrá recompensa para el buen desempeño. Si se supone que el dinero tiene valor para un empleado, entonces la motivación tiende a aumentar.

Estos incentivos tienen valor desde el punto de vista de la equidad — quienes se desempeñan mejor, tienen mejor recompensa -. Este tipo de balance de insumo/producto es percibido

por muchas personas como equitativo. Además si un mayor salario es una recompensa valiosa, entonces los sistemas de incentivos son favorables desde el punto de vista de la modificación del comportamiento.

Ofrecen una consecuencia deseada (salario) que debe reforzar el comportamiento.

Otra ventaja desde el punto de vista del empleado es que los incentivos son comparativamente objetivos. Pueden calcularse a partir del número de piezas, dólares o algún criterio objetivo similar. Comparado con la calificación para el desempeño subjetivo del supervisor, el enfoque objetivo tiende a tener mayor aceptación entre los empleados.

3.3. DESVENTAJAS

Existen en este tipo de incentivos algunas dificultades que tienden a bloquear algunas de las ventajas potenciales.

La equidad potencial queda limitada por otros sucesos considerados como desigualdades. En términos de modificación del comportamiento, existen consecuencias desfavorables que surgen junto a las consecuencias favorables de más salario por lo que tienden a reducir las ventajas potenciales del salario por incentivo. Cuando los trabajadores realizan su análisis de costo — recompensa, encuentran que los costos han aumentado, junto con las recompensas. El resultado podría ser que el punto de equilibrio cambia muy poco o nada. Los problemas adicionales causados por la paga de incentivos podrían eliminar gran parte de la ganancia económica esperada, por ejemplo, los nuevos empleados podrían tener problemas, para conocer el sistema; otros empleados con energía decreciente podrían experimentar una baja en su paga total.

Lo cierto es que los sistemas de incentivos producen consecuencias positivas y negativas para los empleados. Ambas deben evaluarse para determinar la viabilidad de un sistema de incentivos. Es posible que las consecuencias económicas sean positivas, pero la dirección de las consecuencias psicológicas y sociales son menos claras.

Para que un incentivo salarial tenga éxito, debe ser lo suficientemente sencillo para que los empleados comprendan que después del desempeño obtendrán recompensa. Si este plan de incentivos es demasiado complejo y los funcionarios tienen dificultades para relacionar el desempeño con la recompensa, es poco probable que surja la motivación

Es posible que surjan, entre los evaluados positivos, otros criterios sobre la recompensa diferentes al incremento salarial; pues, no es extraño que alguien prefiera ser distinguido públicamente en vez de recibir un aumento de sueldo o asistir como invitado a los eventos principales de la empresa.

Cuando estos sistemas de incentivos operan exitosamente, son aceptados y valorados por los participantes, porque ofrecen recompensas psicológicas y económicas. Los funcionarios se sienten satisfechos al realizar adecuadamente un trabajo, lo que responde a su impulso de logro. Su imagen logra mejorar al tener un sentimiento de competencia.

3.4. ANALISIS COMPARATIVO DEL ACTUAL SISTEMA DE EVALUACIÓN

3.4.1. IMPACTO

El nuevo instrumento de evaluación de personal, resultó útil para mejorar y recabar información sobre muchos aspectos, por ejemplo:

a) Aspecto Salarial

Se ha logrado, en forma sencilla, clara y objetiva, que el salario de un funcionario, esté en proporción directa al desempeño del mismo, o sea a su productividad, lo que ofrece varias ventajas potenciales para los empleados, estos se sienten satisfechos al realizar bien un trabajo, pues responde a su impulso de logro, refuerza la idea de que habrá recompensa por el buen desempeño. Esto es favorable también, desde el punto de vista de la equidad, quien se desempeña mejor obtiene mayores beneficios.

La Evaluación de Desempeño, representa ahora una base sistemática para la edición de las contribuciones y la distribución de las recompensas económicas. Gracias a esta evaluación, se ha establecido parte del incremento salarial, por lo que, tanto ejecutivos como funcionarios de planta, toman cada vez más en cuenta la evaluación de desempeño, dándole la seriedad e importancia debida.

No se detectaron problemas, por lo menos, expresados por quienes podían sentirse menos beneficiados por la evaluación de su desempeño; debido, posiblemente, a que comprendieron la lección en sentido de que debían mejorar su trabajo para la siguiente evaluación, a fin de hacerse acreedores al reconocimiento de la empresa a través del aumento salarial. Vale decir que se creó en ellos la esperanza de poder lograr mejorar su ingreso, en atención a su mejor desempeño.

Los resultados de la evaluación fueron recibidos como justos, en razón de que todos estaban conscientes de haber tenido las mismas oportunidades para que les adjudicaran recompensas. No se tuvo que recurrir a ninguna clase de aclaración o justificación de los resultados de la evaluación; puesto que, todos mostraron su conformidad con los resultados, quedando en muchos de ellos la perspectiva de ser los actores principales de otros procesos evaluativos futuros.

Esta situación, que no puede calificarse de resignación sino de comprensión y reconocimiento consciente del trabajo realizado, como no podía ser de otra manera, no alteró el clima social interno; vale expresar que, la evaluación del desempeño, fue asimilada sin ocasionar resentimiento ni frustración alguna.

b) Capacitación

Sabemos que el constante desarrollo del conocimiento, el cambio en la tecnología y las exigencias de contar cada día con más y mejores habilidades y destrezas en el personal, genera en la organización una demanda creciente de conocimientos que deben ser cubiertos

en relativamente breves períodos de tiempo. Una organización que no tome conciencia de este hecho e impulse a sus recursos humanos a adquirir y mejorar estos conocimientos, en el corto plazo, está destinada a sufrir las consecuencias de la desactualización de su personal.

De ahí que el nuevo formulario de Evaluación de Personal, cuenta con un área dirigida exclusivamente a detectar las necesidades de capacitación, tanto por parte del empleado como del jefe inmediato superior, situación que permitió establecer claramente las falencias en cuanto a los conocimientos del funcionario y brindarle el apoyo inmediato.

Entre las técnicas utilizadas para cubrir las necesidades de capacitación, tenemos las siguientes:

Se ha incrementado la frecuencia, con que los empleados asisten a seminarios, cursos, congresos y conferencias, etc.

De acuerdo a los resultados de la evaluación, se va ampliando las responsabilidades del funcionario mediante una supervisión efectiva.

Se alientan las iniciativas y sugerencias individuales para mejorar el desempeño.

Se ha incrementado la participación de los empleados en la toma de decisiones y se da el reconocimiento apropiado a su contribución

Se utiliza la interacción diaria con el personal y las reuniones, para impartir y compartir nuevos conocimientos y experiencias.

Se fomenta las visitas entre las diferentes áreas dentro de la organización a manera de entrenamiento, para que aprendan mutuamente sobre las funciones de cada uno.

c) Motivación

El simple hecho de contar con un sistema de evaluación más objetivo y justo, logró que los funcionarios se encontrasen más motivados, pues esto, no sólo les permitió sentirse evaluados en forma adecuada, sino que también puedan expresar con mayor libertad sus problemas e inquietudes, teniendo la seguridad de que serán escuchados.

Se ha puesto bastante énfasis en identificar los impulsos y necesidades de los empleados y canalizar su comportamiento hacia el desempeño del trabajo. Se considera muy importante también, otorgar recompensas a un funcionario productivo, conociendo y entendiendo sus necesidades.

Asimismo, y con mucha más frecuencia, los empleados son reconocidos en su trabajo mediante memorándums de felicitación, exaltando el valor de su trabajo. Regularmente esto se hace en público.

Se busca la opinión del personal en todos los asuntos que se relacionen con su trabajo. Esto incluye preguntarles sus puntos de vista sobre los problemas u obstáculos que enfrentan en la realización de su trabajo y que están fuera de su control y sus sugerencias para posibles soluciones.

El Banco BISA, se caracteriza por ser uno de los Bancos que cuenta con un sistema de incentivos económicos mayor que otros, basado en premios y otorgado a los empleados por competencia, es decir aquel empleado que tenga dominio de sus funciones y la menor cantidad de errores, será favorecido con el premio correspondiente. Sin embargo, es importante mencionar, que la institución también considera las sugerencias motivacionales del personal, y una de ellas que obtenida a través de la encuesta a la que hicimos referencia, plantea la posibilidad de otorgar al funcionario un día libre al año, que puede coincidir con la fecha de cumpleaños, actualmente se encuentra en proceso de aprobación.

Otro aspecto que vale la pena mencionar y que mantiene al personal motivado, es que las relaciones jefe — empleado se dan en una marco de cordialidad y respeto, habiéndose

incrementado la comunicación, por lo tanto se percibe una mayor integración entre jefaturas y subordinados

d) Clima Laboral

El bienestar físico y psicológico del personal es una tarea cuyos resultados se perciben en el corto y en el largo plazo, puesto que la estabilidad, apoyo y seguridad que la organización brinde a sus diferentes equipos de trabajo, redundará en la buena disposición del empleado hacia el cliente y en un clima organizacional con actitudes positivas.

A través de la Evaluación de Personal, se pudo identificar áreas en conflicto o funcionarios con problemas de relacionamiento o comportamiento, en estos casos, se procede a investigar las causas del problema, se conversa con el jefe del área, luego con el funcionario, y se ve la posibilidad de una rotación, si el caso amerita.

Asimismo, para lograr un ambiente favorecedor, el Banco cuenta con un conjunto de valores y expectativas contenidos en un documento referido a la Conducta Corporativa del BISA, orientado a ser la base de su cultura organizacional, además de un código de ética para orientar las acciones desde el punto de vista moral de todo el personal. También cuenta con un Reglamento Interno y un Manual de Organización.

El nuevo formulario de Evaluación de Desempeño, permite prever posibles despidos de empleados; pues, todo funcionario que hubiese obtenido una calificación baja, ya sea por rendimiento o problemas de otra índole, recibe la advertencia que tiene plazo de tres meses para enmendar su conducta y/o mejorar su rendimiento, oportunidad en que se realiza una nueva evaluación para establecer definitivamente, si los resultados coinciden con las causas del retiro.

1) Rendimiento del Personal

Es de suponerse que un funcionario motivado, rendirá más y mejor en su trabajo que alguien que no lo está. Sin embargo, este es un punto que aún no puede evidenciarse, por la brevedad del tiempo para percibirlo y por hacerse necesaria una segunda evaluación.

La retroalimentación que reciben los empleados a cerca de los resultados de la evaluación de desempeño, es uno de los elementos esenciales de este proceso, porque a través de ella, se comunican y discuten con los empleados los puntos fuertes y débiles, generando así actitudes de superación y compromiso con la organización.

3.5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En la parte final del presente trabajo, se considera pertinente hacer referencia a los hechos más significativos:

El Banco BISA, ahora cuenta con un modelo útil y de fácil aplicación para la evaluación de su elemento humano, con medidas y disposiciones orientadas a cambiar y mejorar el patrón de comportamiento de los empleados, habiendo sido el mismo, bien planeado y coordinado en base de la política institucional y sobre todo cuenta con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad, fijando metas que se desea del alcance personal, con una base participativa, logrando así el compromiso de los empleados.

Los resultados que se obtengan producto de la calificación, permitirán a la empresa adoptar decisiones en materia de personal, ya que las mismas dan pautas para evaluar el potencial de cada empleado. Adicionalmente, permite definir perfeccionamientos y/o eventos de capacitación a partir de las deficiencias identificadas en determinadas áreas de actividad. Complementariamente permite obtener criterios de selección para promocionar, ascender, rotar a los funcionarios y aplicar nuevas políticas de incrementos salariales.

Es importante mencionar, que del resultado de esta evaluación, dependerá básicamente el incremento salarial correspondiente a la gestión, para cada funcionario, ya que el sistema de

remuneración está ligado al desempeño del empleado y para ello existen normas que tratan de mantener la equidad interna, evitando en lo posible provocar situaciones desmotivantes.

El desempeño de los Recursos Humanos, se verá favorecido, producto de las medidas que se adopten para mejorar su rendimiento. Si bien el proceso de evaluación concluye con la emisión de un criterio final escrito, deberán adoptarse las medidas adecuadas y justas emergentes de esta evaluación del desempeño.

Las Recomendaciones, que a manera de sugerencias puntuales están orientadas a fortalecer la propuesta del modelo son:

Concienciar a la parte gerencial, jefes lineales y dependientes en general, sobre la utilidad de llevar a cabo una evaluación de desempeño que permita ubicar las debilidades y fortalezas del elemento humano en la institución.

Los resultados obtenidos en la Evaluación de Desempeño, además de ser aplicados para la toma de decisiones en materia de personal, deberán ser archivados sistemáticamente, de modo que cuando se realice nuevos intentos de calificación, se recurra a los mismos para establecer comparaciones. Es recomendable conceptualizar en forma complementaria y aplicar modelos e instrumentos de seguimiento y evaluación de archivos históricos referenciales.

En cuanto al desempeño no efectivo, se sugiere primero determinar donde se origina, luego hacer un plan de acción el mismo que debe consistir en dar entrenamiento en áreas que aumentarían los conocimientos necesarios. Una transferencia a otro puesto daría al empleado la oportunidad de convertirse en miembro más efectivo de la empresa; y por último, poner más atención en la motivación del empleado.

Si persiste el desempeño no efectivo, puede ser necesario descender al empleado o despedirlo.

El modelo propuesto, si bien fue planteado en función de las necesidades de una empresa bancaria, puede adecuarse a cualquier tipo de empresa, debiendo para ello realizar los ajustes que el caso aconseje, por ejemplo para una fábrica deberá tomarse en cuenta una variedad de características distintivas, dado que no se podrá aplicar los mismos criterios para evaluar las labores de un ejecutivo, de un administrativo o de un trabajador de planta y alcanzar resultados de mayor precisión

- Hacer periódicas las entrevistas de seguimiento del personal activo.
- Establecer el llenado de formularios de evaluación y seguimiento en forma periódica, aplicando elementos de actualización y cambio que se ajusten a las nuevas necesidades corporativas.

Desarrollar e implementar una Base de Datos de RR.HH., que permita el acceso rápido y específico a las consultas pertinentes.

Contrastación de resultados con línea base

Se consideró importante, mantener la secuencia de resultados con línea base, a objeto de realizar una contrastación de resultados anualmente.

a ANEXOS

ANEXO I: ORGANIGRAMA

111F

111F

114

111F

111F

1

111F

111F

111F

111F

111F

111F

111F

111F

ANEXO II: FORMULARIOS DE EVALUACIÓN

BANCO OSA

EVALUACIÓN DEL PERSONAL - 1999

INSTRUCCIONES

1. Las evaluaciones para 1999 deberán ser enviadas al departamento de Recursos Humanos en La Paz máximo hasta el 18 de diciembre.

2. La evaluación esta diseñada para que el supervisor tenga una entrevista con el empleado sobre sus puntos fuertes y débiles de su trabajo. Las evaluaciones deberán ser entregadas al vicepresidenteNP Adjunto de área y firmadas por el / ella antes de ser discutidas con el empleado.

3. Cada ítem utilizara las siguientes calificaciones descritas en la hoja de evaluación:

- (E) Excelente
- (MB) Muy Bueno
- (B) Bueno / cumple con sus funciones
- (R) Regular
- (M) Deficiente

4. La distribución de calificaciones deberá cumplir con los siguientes criterios:

Calificación	Grados 7 al 12	Grados 1 al 6
1. Excelente	Máximo 30%	Máximo 20%
2. Muy Bueno	La diferencia entre 1 y 3	La diferencia entre 1 y 3
3. Bueno	Mínimo 10%	Mínimo 30%

5. Los vicepresidentesNP Adjuntos estarán a cargo de controlar que estos parámetros se cumplan. Si una determinada área no se ajusta a la distribución de calificaciones reglamentada, el departamento de Recursos Humanos deberá rechazar todas las evaluaciones para dicha área.

6. Una vez que la evaluación tenga la firma del vicepresidenteNP Adjunto de área, el supervisor deberá reunirse con el empleado y discutir la evaluación. Si el empleado tiene alguna observación o pide apelar la evaluación de su supervisor, se deberá discutir el tema con el vicepresidenteNP Adjunto de área, y por ultimo si no hay acuerdo con el Vicepresidente Ejecutivo.

7. Cada evaluación firmada por el VicepresidenteNP Adjunto de área, por el supervisor y por el empleado será guardada en el file personal. Para el interior del país se devolverán todas las evaluaciones para su respectivo file.

8. Todas las evaluaciones de VP Adjuntos deberán llevar la firma del VP Ejecutivo. Para los VP Adjuntos de Negocios cada evaluación deberá además llevar la firma del VP de Negocios.

9. Los empleados evaluados con (R) deberán ser evaluados por segunda vez a los noventa días y el resultado informado al VP Ejecutivo. Si persiste la evaluación de (R) el empleado deberá ser retirado del banco.

10. Esta evaluación se la hace solo para empleados que ya han superado su periodo de prueba de tres meses. No se consideraran aumentos de sueldo para empleados con menos de seis meses de trabajo al 31 de diciembre ni para empleados con evaluación de (R).

BANCO BISA - EVALUACIÓN DEL PERSONAL 1999

Sucursal/División: _____

1 Datos Personales

Nombre del Empleado: _____ **Cargo:** _____

Marque con X la calificación que corresponda

(E) (MB) (B) (R) (Def.) No apl.

II. Para todos los empleados:

Aceptabilidad

Personalidad llevadera/de buen humor:

Relación /cooperación con compañeros y jefes:

Capacidad de Análisis

Criterio para solucionar problemas :

Iniciativa y creatividad/aportación de ideas:

Sentido de Organización

Organización de su trabajo/planificación:

Como es la calidad de su trabajo:

Sentido de Responsabilidad

Como es su puntualidad:

Acepta y **cumple** sus obligaciones **voluntariamente:**

Puede ascender a posiciones de más responsabilidad:

Cumple volumen de trabajo establecido:

Voluntad para realizar trabajos extras:

Adaptabilidad

Se adapta fácilmente a nuevas funciones:

Se **adapta fácilmente a nuevos métodos y sistemas trabajo:**

Desempeño bajo presión:

Conocimiento del trabajo

Sus conocimientos técnicos bancarios:

Tiene sentido de costo/beneficio:

Atención a clientes

Calidad de servicios ofrecidos:

Cortesía con clientes:

Rapidez en atender :

Soluciona los problemas:

III. Para supervisores solamente (además de sección II)

- **Cumplió con los objetivos** y metas:

- **Contribuye a las utilidades** del Banco:

- Busca nuevos negocios para el Banco:

- Aporta al crecimiento de las empresas del grupo:

- Como motiva a sus empleados:

- Establece relaciones externas (institucionales):

- Delega el trabajo y lo supervisa:

- Establece planes de trabajo para su sección:

- Asume respons. por desempeño de subalternos:

- Capacidad para tomar decisiones:

- Liderazgo:

	_____	_____	_____	_____	_____
	_____	_____	_____	_____	_____
	_____	_____	_____	_____	_____
	_____	_____	_____	_____	_____
	_____	_____	_____	_____	_____
	_____	_____	_____	_____	_____

IV. Para oficiales de negocios solamente (además de sección 11 y III)

- **Volumen de cartera que** maneja:

- Incremento de cartera:

- Obtención nuevos clientes:

- Rentabilidad de clientes:

	_____	_____	_____	_____	_____
	_____	_____	_____	_____	_____
	_____	_____	_____	_____	_____
	_____	_____	_____	_____	_____

Al evaluador: _____

Como califica al empleado en **terminos** generales?

En que áreas debe mejorar el empleado, y como puede hacerlo?

Plan de Desarrollo del Empleado (A ser llenado con la persona evaluada)

Nombre del Evaluador

Firma

Fecha

Comentarios del **Gerente/Vicpresidente** de área:

Está de acuerdo con esta evaluación? Si _____ No _____ Si no está de acuerdo, explique.

Firma **Gerente/Vicpresidente**

Fecha

Comentarios del empleado.

Está de acuerdo con esta evaluación? Si _____ No _____ Si no está de acuerdo, explique.

Firma Empleado

Fecha

ANEXO III: ENCUESTA

A TODOS LOS FUNCIONARIOS DEL "BISA"

Con el ánimo de mejorar nuestras relaciones laborales y conocer tus inquietudes, te insinuamos responder el siguiente formulario, el mismo que deberás enviar a las oficinas de Recursos Humanos, hasta el 25-06-99. No es necesario que consignes tu nombre.

ENCUESTA

1.- Te sientes totalmente identificado con el BISA

SI NO

POR QUE:

2.- Estás satisfecho en el lugar de tus funciones

SI NO

POR QUE:

3.- Crees que en tu área se cuenta con el número suficiente de funcionarios

SI NO

POR QUE:

4.- Te interesaría trabajar en otra área del Banco

SI NO

POR QUE:

5.- Consideras que el trato que se da a los funcionarios es el adecuado

SI NO

POR QUE:

6.- Crees que tu rendimiento hacia el Banco es el apropiado

SI NO

POR QUE:

7.- Consideras que el actual sistema de evaluación al personal, es el adecuado

SI NO

POR QUE:

8.- En que otra institución bancaria te interesaría trabajar

POR QUE:

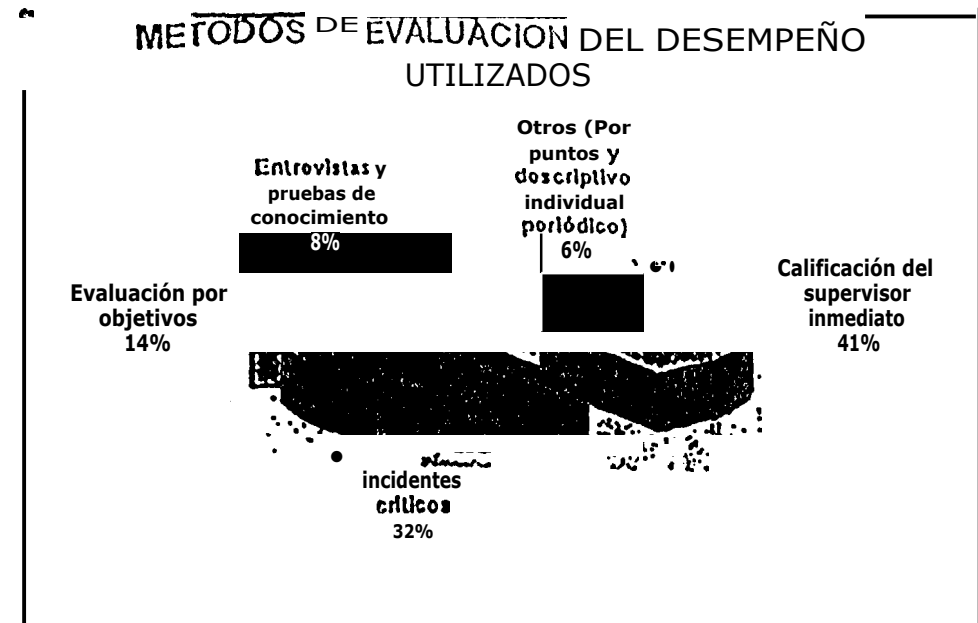
SUGERENCIAS

**ANEXO IV: RECURSOS HUMANOS DENTRO LA GESTION GENERAL DEL
INFORME SOBRE LA INVESTIGACION "ADMINISTRACION DE NEGOCIO",
(Proporcionado por Price Waterhouse)**

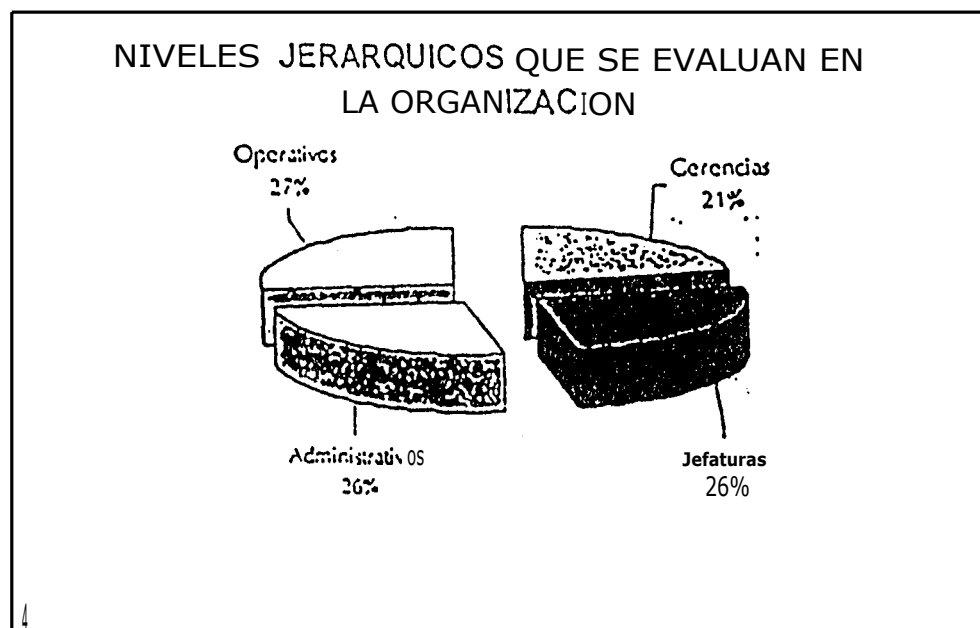
A manera de información, adjuntamos al presente, datos proporcionados por Price Waterhouse, Consultores de Empresas Ltd., sobre los datos obtenidos de un total de 61 empresas en plena actividad de negocio y referidos a las características más destacables de las organizaciones, relacionadas con la Administración de Recursos Humanos.

Como quiera que nuestro tema de referencia es la Evaluación de Desempeño de los trabajadores, adjuntamos reportes estadísticos sobre el mismo, los que nos permitirán obtener una idea mas o menos clara de la importancia y la conciencia que existe en las organizaciones, primero, contar con un sistema de evaluación de desempeño y segundo, que éste, a través de la fijación de normas y estándares, refuerce el desarrollo de una ventaja para la empresa en su entorno competitivo, utilizando prácticas cada vez más adecuadas.

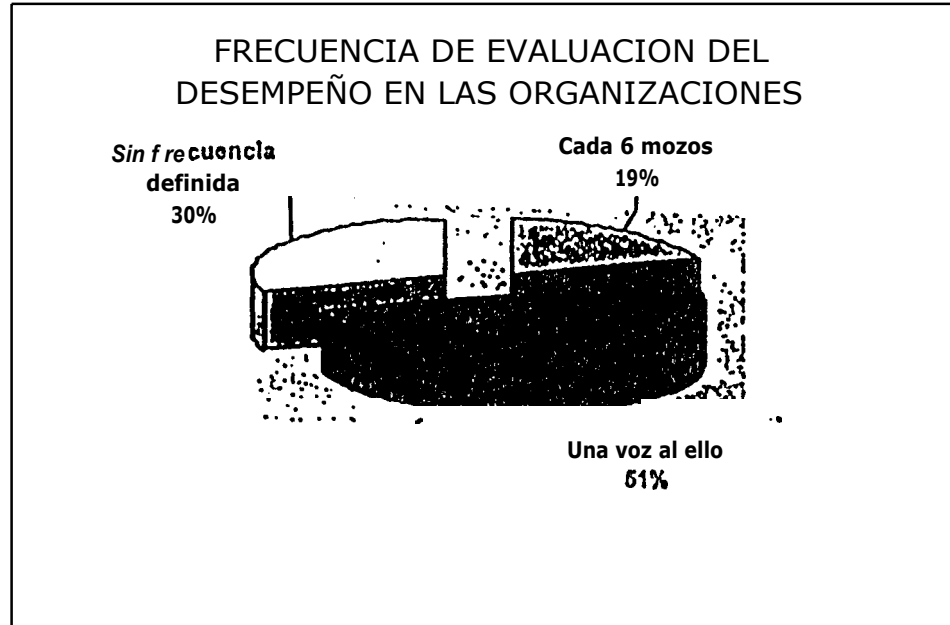
A continuación se presentan gráficos sobre los resultados de la evaluación mencionada:



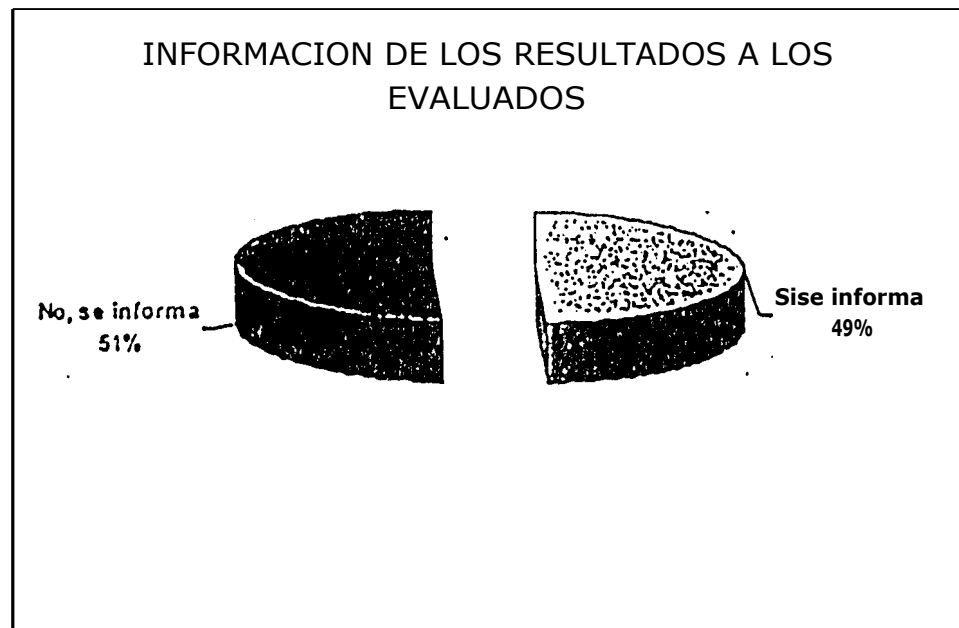
La evaluación **del** desempeño en los diferentes niveles de la organización, permite **establecer** las condiciones internas que promueven o interfieren en el desempeño del personal, el que, en última instancia, es el que determina la situación competitiva de la empresa. La investigación muestra que las evaluaciones se aplican en forma homogénea en todos los niveles de la organización, hecho que se traduce en la **motivación** del personal. Debe destacarse que a excepción de la evaluación de las gerencias que se ha incrementado, los resultados no variaron en relación al anterior estudio.



Los resultados de las evaluaciones de desempeño son los indicadores que las organizaciones utilizan para promocionar e incrementar salarios, usualmente una vez al año.



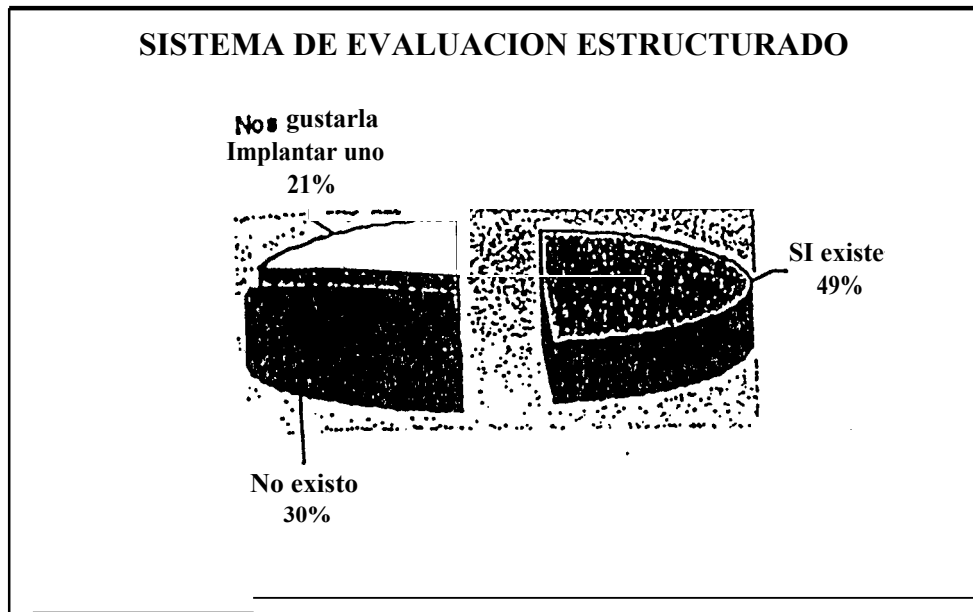
La retroalimentación que reciben las personas acerca de los resultados de la evaluación del desempeño, es uno de los elementos esenciales de este proceso, porque a través de ella, se puede comunicar y discutir con los empleados los puntos fuertes y débiles y así generar actitudes de superación y compromiso con la organización.



Evaluación del desempeño.

La evaluación del desempeño es el instrumento que permite medir la contribución y participación del empleado en el logro de los objetivos establecidos por la organización, además de ser, el parámetro dentro del cual se pueden establecer los reconocimientos, promociones y otros incentivos al personal.

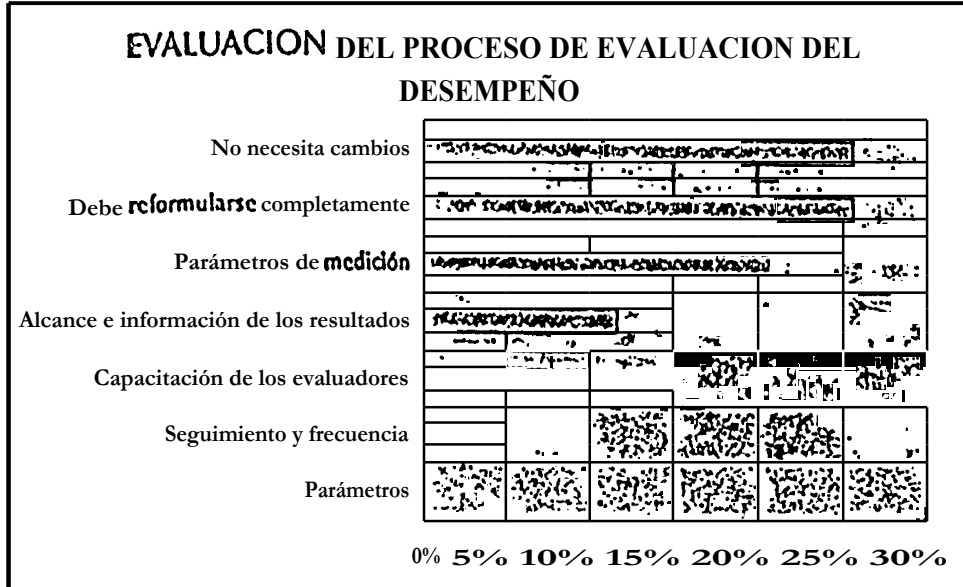
La existencia de un sistema de evaluación del desempeño estructurado es reportada por un porcentaje importante de las empresas nacionales, situación que no ha cambiado en los dos últimos años.



Por tratarse de una herramienta que sirve de base para una correcta evaluación del desempeño, las compañías todavía se valen de la calificación del supervisor inmediato como el método más utilizado, seguido por el de incidentes críticos, el mismo que es capaz de identificar los eventos negativos y positivos más destacables del empleado.

A pesar de la Importancia de este elemento, el porcentaje de compañías que sí Informa a sus empleados de los resultados solamente alcanza al 49 por ciento.

La autoevaluación de las empresas respecto a la forma cómo se está encarando el proc de evaluación del desempeño, muestra dos situaciones opuestas, unas proponen que el sistema debe mejorarse o cambiarse totalmente y otras sostienen que no debe realizarse ningún cambio.



Definitivamente, la evaluación del desempeño es una causa fuertes de reacciones positivas y/o negativas entre los involucrados, sin embargo, debe reconocerse que existe una clara consciencia sobre la necesidad de mejorar la identificación de parámetros de medición, la capacitación de los evaluadores y el alcance e información de los resultados.



O BIBLIOGRAFIA

ALVARO DE ANSORENA CAO: 15 Pasos para la selección de personal con éxito, 1ra. Edición Paidós. Barcelona — España

ARIAS Ma. Eugenia y CONDO Arturo El manejo de los Recursos Humanos y el Desarrollo de una ventaja competitiva sostenible. Revista Incae. Vol.VIII. N°. 2 1995. Price Waterhouse: Cuadros Estadísticos de Investigación, sobre "La Administración de Recursos Humanos dentro de la Gestión General del Negocio".

CHIAVENATO Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 8va. Edición. México. McGraw-Hill. 1993.

CHRUDEN Herbert J. y Sherman, Arthur W. Administración de Personal. 10m. Impresión. México. C.E.S.A.

DESSLER Gary. Administración de Personal. Prentice Hall. México. 1997.

KEITH DAVIS John y W. NEWSTROM. Comportamiento Humano en el Trabajo. Comportamiento Organizacional, 8va. Edición Impreso en México

STONER James A.F. y WANKEL Charles. Administración. Prentice Hall. México. 1989.

STONER James A.F., FREEMAN R. Edward y GILBERT Daniel R.. Administración. Prentice Hall. México. 1996.



