

**INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COSTA RICA**  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



PRÁCTICA DE ESPECIALIDAD PARA OPTAR POR EL GRADO  
ACADÉMICO DE BACHILLER EN ADMINISTRACIÓN DE  
EMPRESAS



PROPUESTA DE ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL DESCRIPTIVO  
DE CLASES DE PUESTOS, VALORACIÓN DE PUESTOS Y  
PROPUESTA DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO  
EN COOPESERVIDORES, R.L.  
(TOMO I)

PROFESORA ASESORA: M.B.A. HANNIA RODRÍGUEZ MORA

ALUMNAS: DAISY QUESADA GONZÁLEZ  
CAROLINA ARRIETA ROJAS

I SEMESTRE, 2004



## ÍNDICE

Página

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>6</b>
<b>CAPÍTULO I: MARCO INTRODUCTORIO .....</b>	<b>11</b>
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	11
1.1.1. Manual Descriptivo de Clases de Puestos .....	11
1.1.2. Sistema de Clasificación y Valoración de Puestos .....	11
1.1.3. Sistema de Evaluación del Desempeño .....	11
1.2. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO .....	12
1.2.1. Manual Descriptivo de Clases de Puestos .....	12
1.2.2. Sistema de Valoración de Puestos.....	13
1.2.3. Sistema de Evaluación del Desempeño .....	15
1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	15
1.3.1. Objetivos Generales.....	15
1.3.2. Objetivos Específicos.....	16
1.4. ALCANCES DEL ESTUDIO .....	18
1.5. LIMITACIONES DEL ESTUDIO .....	19
<b>CAPITULO: MARCO DE REFERENCIA .....</b>	<b>22</b>
2.1. RESEÑA HISTÓRICA.....	22
2.1.1. Fundación y Antecedentes de Coopeservidores R.L. ....	22
2.2. Filosofía de la Cooperativa .....	25
2.2.1. Misión .....	25
2.2.2. Visión.....	25
2.2.4. Lema: .....	26
2.2.5. Estrategias Generales .....	26
2.2.6. Objetivos Estratégicos.....	27
2.3. Productos y Servicios de la Cooperativa .....	29
2.3.1. Ahorros .....	29
2.3.2. Créditos .....	30



---

	<b>Página</b>
2.3.3. Planes de Captación .....	31
2.3.4. Servicios Solidarios .....	32
2.3.5. Servicios Adicionales .....	33
2.3.6. Servicios en línea .....	33
<b>2.4. Estructura Organizacional .....</b>	<b>34</b>
2.4.1. Asamblea de Delegados.....	34
2.4.2. Consejo de Administración .....	34
2.4.3. Gerencia General .....	34
2.4.4. Comité de Vigilancia .....	35
2.4.5. Comité de Educación y Bienestar Social.....	35
2.4.6. Auditoría Interna .....	35
2.4.7. Dirección de Mercadeo .....	36
2.4.8. Dirección de Operaciones.....	37
2.4.9. Dirección de Administración y Finanzas .....	37
2.4.10. Dirección de Negocios .....	38
<b>CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>40</b>
<b>3.1. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS .....</b>	<b>40</b>
3.1.1. Administración de Personal .....	40
3.1.2. Concepto de descripción de cargos .....	42
3.1.3. Concepto de análisis de cargos .....	42
3.1.4. Objetivos de la descripción y análisis de puestos .....	45
3.1.5. Métodos de recolección de datos sobre cargos.....	46
3.1.6. Etapas del proceso de análisis de cargos .....	48
<b>3.2. CLASIFICACIÓN Y VALORACIÓN DE PUESTOS .....</b>	<b>49</b>
3.2.1. Recompensas organizacionales.....	50
3.2.2. Concepto de remuneración .....	51
3.2.3. Los tres componentes de la remuneración total .....	52
3.2.4. Compensaciones financieras y no financieras .....	52
3.2.5. Salario nominal y salario real .....	54
3.2.6. Varios conceptos de remuneración .....	55
3.2.7. Clases de salario .....	56
3.2.8. Significados del salario .....	56
3.2.9. Composición de salarios .....	57
3.2.10. Diseño del sistema de remuneración .....	58
3.2.11. Concepto de administración de salarios .....	63
3.2.12. Objetivos de la administración de salarios.....	64
3.2.13. Evaluación y Clasificación de Cargos .....	64
3.2.14. Métodos tradicionales de evaluación de cargos .....	65



---

	<b>Página</b>
<b>3.3. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO .....</b>	<b>72</b>
3.3.1. Algunas definiciones de evaluación del desempeño .....	72
3.3.2. Por qué se debe evaluar el desempeño.....	74
3.3.3. Quién debe evaluar el desempeño .....	76
3.3.4. Autoevaluación del desempeño.....	77
3.3.5. El órgano de RH .....	82
3.3.6. Métodos tradicionales de evaluación del desempeño .....	82
<b>CAPÍTULO IV: MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>84</b>
4.1. Concepto de Metodología .....	84
4.2. Tipo de Investigación.....	84
4.2.1. Investigación Exploratoria .....	84
4.2.2. Investigación Descriptiva.....	85
4.3. Fuentes de Información .....	85
4.3.1. Fuente de información Primaria .....	85
4.3.2. Fuente de información Secundaria .....	86
4.4. Sujetos de Información.....	87
4.5. Etapas de la Metodología .....	87
4.5.1. Planteamiento de aspectos preliminares .....	87
4.5.2. Confección del Marco de Referencia .....	88
4.5.3. Recopilación de la información para el Marco Teórico .....	88
4.5.4. Diseño de instrumentos para la recolección de la información .....	88
4.5.5. Recolección de la Información .....	89
4.5.6. Procesamiento y análisis de datos.....	90
4.5.7. Conclusiones y Recomendaciones .....	96
<b>CAPÍTULO V: SITUACIÓN ACTUAL .....</b>	<b>98</b>
5.1. Coopeservidores R.L. en la actualidad.....	98
5.1.1. Personal de Coopeservidores R.L. ....	98
5.1.2. Estructura Organizativa del Departamento de Recursos Humanos.....	100
5.2. Análisis y Descripción de Puestos en Coopeservidores R.L. ....	101
5.2.1. Análisis de la Estructura Ocupacional actual de Coopeservidores R.L. vrs la propuesta .....	102
5.3. Sistema de Valoración de Puestos.....	131



**MANUAL DESCRIPTIVO DE CLASES DE PUESTOS  
(TOMO II)**

**CAPÍTULO VII: SISTEMA DE VALORACIÓN DE PUESTOS Y SISTEMA DE  
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO  
(TOMO III)**

**CAPÍTULO VIII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES ..... 139**

8.1. CONCLUSIONES.....139

8.2. RECOMENDACIONES.....144

**ANEXOS ..... 146**

**BIBLIOGRAFÍA..... 206**

## **INTRODUCCIÓN**

Debido al crecimiento acelerado de la población, cada vez más, surgen necesidades financieras de todos los ciudadanos. A raíz de esto, nace Coopeservidores R.L., una Empresa dedicada a fomentar el ahorro y otorgar crédito a todas las personas que así lo requieran.

Coopeservidores R.L. se ha desarrollado, gracias a la conciencia cooperativa de sus asociados y asociadas, además de la visión de su dirigencia, quienes conjuntamente, con su capital humano, la han convertido hoy, en una de las organizaciones más sólidas y exitosas del sector cooperativo y sin perder de vista, la razón fundamental de su nacimiento: *“Un profundo compromiso con el bienestar y la calidad de vida de sus asociados”*.

La Cooperativa, para cumplir con los objetivos establecidos, requiere contar con el personal más idóneo para llevar a cabo las tareas que se le asignan y de esta forma que contribuya y facilite el logro de la misión para la cual fue creada.

Es por ello, que uno de los objetivos del proyecto se centra en la revisión y actualización del Manual Descriptivo de Clases de Puestos de Coopeservidores R.L., en el cual se definen los perfiles de cada puesto y la asignación correcta y actualizada de las labores de cada uno de éstos. En la medida que el personal conozca cuáles son sus obligaciones y cómo deben realizarlas, la Cooperativa se beneficiará y obtendrá ventaja competitiva en su carrera hacia la excelencia.

Además, al actualizarse dicho Manual, la Cooperativa estima necesaria la revisión y actualización del Sistema de Valoración de Puestos, debido a que dicho proceso, puede conducir a agregar, eliminar o cambiar puestos de trabajo y a su vez, a considerar otros factores importantes dentro de éstos.



La actualización del Manual permitirá visualizar si la remuneración asignada a cada puesto mantiene equidad tanto interna como externa. Además, determinar si el salario responde a las funciones y responsabilidades asignadas a los mismos.

Otro aspecto fundamental para el correcto desempeño de una empresa, es contar con un personal motivado, altamente capacitado para desarrollar su trabajo de la manera más eficiente y muy identificado con la labor. De ahí, la importancia que tiene el tema de la Evaluación del Desempeño, ya que surge la necesidad de evaluar los diferentes desempeños: financiero, operacional, técnico, de ventas y de mercadeo; la calidad de los productos, la productividad de la empresa, la atención al cliente y principalmente, cómo es el desempeño humano, debido a que son las personas quienes dan vida a la organización y constituyen la piedra angular de la dinámica organizacional.

En la organización moderna no hay tiempo para remediar un desempeño deficiente o por debajo de la media, y el desempeño humano debe ser excelente en todo momento, para que ésta sea competitiva y obtenga los resultados esperados en el mundo globalizado de hoy.

Bajo el planteamiento anterior, surge la necesidad –como otro de los objetivos del proyecto, el desarrollo de un Sistema de Evaluación del Desempeño, por medio del cual se mida la eficiencia del personal en el desempeño de su trabajo.

Por tanto, con base en lo antes expuesto y en cuanto a las áreas de estudio, el presente proyecto se encuentra estructurado en tres tomos. El primero presenta la parte investigativa y analítica del mismo, el segundo contiene el Manual Descriptivo de Clases de Puestos de Coopeservidores R.L., el tercer tomo considera tanto la actualización del Sistema de Valoración de Puestos, como la propuesta del Sistema de Evaluación del Desempeño. La conformación en términos de capítulos es la que se detalla a continuación:



## **CAPÍTULO I: MARCO INTRODUCTORIO**

Contiene los aspectos generales del proyecto, tales como el planteamiento del problema, justificación, objetivos tanto a nivel general como específico, alcances y limitaciones de la investigación.

## **CAPÍTULO II: MARCO DE REFERENCIA**

Este capítulo muestra la reseña histórica y evolución de Coopeservidores R.L.

## **CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO**

Presenta la base teórica en la que se sustenta el estudio, sobre temas específicos de Análisis, Clasificación, Valoración de Puestos y Evaluación del Desempeño; que son los temas que se desarrollan en el mismo.

## **CAPÍTULO IV: MARCO METODOLÓGICO**

Muestra la metodología empleada para llevar a cabo el estudio, enfatizando en las técnicas para la recopilación de los datos y su respectivo análisis.

## **CAPÍTULO V: DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL**

En este capítulo se define la situación actual de Coopeservidores R.L., en cuanto a los temas en estudio.

## **CAPÍTULO VI: PROPUESTA DE ACTUALIZACIÓN DE PERFILES DE PUESTOS**

Este capítulo contiene el Manual Descriptivo de Clases de Puestos debidamente actualizado.



## **CAPÍTULO VII: ACTUALIZACIÓN DEL SISTEMA DE VALORACIÓN DE PUESTOS Y LA PROPUESTA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

Este capítulo muestra la actualización del Sistema de Valoración de Puestos, de manera tal que responda al Manual Descriptivo de Puestos propuesto. Además incluye la propuesta de Evaluación del Desempeño.

## **CAPÍTULO VIII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Presenta las conclusiones y recomendaciones a las que condujo el estudio en cuanto a la actualización del Manual Descriptivo de Clases de Puestos y del Sistema de Clasificación y Valoración de Puestos, así como también con la propuesta y resultados obtenidos del Sistema de Evaluación del Desempeño.

## **ANEXOS**

Presenta una serie de documentos que fueron utilizados para realizar el estudio y que se estimó pertinente incorporar en el mismo.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Contiene la bibliografía que permite al lector remitirse a la fuente de información secundaria que se utilizó para guiar o referir este estudio.



---

# CAPÍTULO I

## Marco Introdutorio



A continuación se presenta el Marco Introdutorio del proyecto, el cual comprende los siguientes aspectos: Planteamiento del problema, justificación del estudio, objetivos de la investigación, alcances y limitaciones del estudio.

## **1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Es conveniente indicar que debido a que el estudio abarca tres áreas propias de la Gestión del Talento Humano, como lo son: Análisis y Clasificación de Puestos, específicamente en cuanto al Manual Descriptivo de Clases de Puestos, Valoración de Puestos y Evaluación del Desempeño, la definición del problema, justificación y objetivos del mismo; se presenta según las áreas indicadas.

### **1.1.1. Manual Descriptivo de Clases de Puestos**

¿Cuenta Coopeservidores R.L. con un Manual Descriptivo de Clases de Puestos debidamente actualizado y que responda a su estructura organizativa actual?

### **1.1.2. Sistema de Clasificación y Valoración de Puestos**

¿Cuenta Coopeservidores R.L. con un Sistema de Valoración de Puestos acorde con sus necesidades actuales y con el Manual Descriptivo de Clases de Puestos?

### **1.1.3. Sistema de Evaluación del Desempeño**

¿Cuenta Coopeservidores R.L. con un Sistema de Evaluación del Desempeño que permita una medición objetiva del desempeño del capital humano con que cuenta?



## **1.2. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO**

### **1.2.1. Manual Descriptivo de Clases de Puestos**

Hoy en día, para las empresas es fundamental disponer de una fuerza laboral altamente competitiva, que se encuentre debidamente identificada con sus funciones y responsabilidades. Es importante que en el momento de contratar nuevo personal, éste cumpla con todos los requisitos para desempeñar su labor y para ello es necesario contar con un Manual Descriptivo de Puestos en el cual se defina tanto la descripción de tareas como la especificación del puesto. Además de ello, es esencial que éste se encuentre actualizado y se ajuste a la situación real de la empresa.

Tal es su importancia, que debe considerarse como una herramienta fundamental y básica para cualquier organización. El objetivo del Análisis y Descripción de Puestos no es otro, que el de definir de una manera clara y sencilla las tareas que se van a realizar en un determinado puesto de trabajo y los factores que son necesarios para llevarlas a cabo con éxito.

Algunas preguntas que responden a la importancia de contar con un Manual Descriptivo de Puestos, son las siguientes:

¿Cuántas veces se ha visto la desorientación de muchos trabajadores porque desconocen cuáles son exactamente sus tareas o funciones?, ¿Cuántas veces se ha seleccionado a un determinado candidato para cubrir un puesto en una organización y luego se determina que esa persona no era la idónea?, ¿Cuántas veces se ha dado cuenta de que los valores del personal chocan con la cultura de la organización?, ¿Cuántas veces se ha planteado si se tiene autoridad o responsabilidad para tomar determinadas decisiones?. Realmente, son reiteradas las veces que las empresas se encuentran ante tales situaciones y las respuestas a todas ellas están en el Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo.

Con estos ejemplos se pretende destacar la importancia que tiene este sistema y las repercusiones que a largo plazo puede tener para una organización el "ignorarlo" o en su defecto, no otorgarle dicha importancia. El establecimiento de un Manual Descriptivo de



Puestos sentará las bases, y en cierta medida, determinará el éxito o el fracaso de muchos de los procesos de la Administración de Recursos Humanos de una organización.

Otro factor importante de mencionar es que, a medida que pasa el tiempo, la situación de la empresa va cambiando y se debe de tener clara la magnitud de estos cambios, para así llevar a cabo los ajustes que correspondan. Por lo tanto, debido a que Coopeservidores R.L., carece de un Manual Descriptivo de Clases de Puestos que se ajuste a su realidad actual, ha sentido la necesidad de llevar a cabo la revisión y actualización de éste, de manera tal que responda a sus necesidades y a su estructura ocupacional.

Además de lo expuesto anteriormente, la Cooperativa requiere actualizar dicho Manual debido a que ha sufrido cambios en su estructura organizativa, se han creado nuevos puestos de trabajo, los existentes han cambiado substancialmente, y se ha dado mucha rotación de personal, lo cual ha originado que las funciones y responsabilidades cambien, o en algunos casos, se amplien entre las diferentes clases de puestos ya existentes; además de que se hace necesaria la incorporación de otros factores compensables que no eran tomados en cuenta, como lo son: habilidades y conocimientos, supervisión recibida, toma de decisiones y condiciones de trabajo.

Entre las ventajas que obtendrá Coopeservidores R.L. al actualizar el Manual Descriptivo de Clases de Puestos están: enterar a cada trabajador sobre las labores y responsabilidades que le corresponden en los procesos productivos de la Empresa; servir de herramienta importante para el proceso de Selección de Personal, con base en el conocimiento de las tareas de los puestos de trabajo y los requisitos necesarios para su correcta ejecución, servir de base para el Sistema de Valoración de Puestos, entre otros aspectos.

### **1.2.2. Sistema de Valoración de Puestos**

Uno de los objetivos de la compensación directa es la administración justa en materia de salarios.

El reparto de la masa salarial, las tensiones y fenómenos que aparecen en torno a los salarios, tanto de tipo humano como económico, no deben ser algo imprevisto en las organizaciones. En las políticas del área de los Recursos Humanos debe estar claramente definido el tratamiento que se debe dar a las retribuciones del personal. De esta manera, los



métodos y técnicas que ayudan en la tarea de conocer el valor de los puestos que existen en una organización, se engloba dentro de lo que se conoce como Valoración de Puestos.

Actualmente, es importante para toda empresa, determinar el valor relativo de cada puesto de trabajo dentro de su estructura organizativa, y por ende, la posición relativa de éste dentro de su estructura ocupacional. Esto le permite contar con una estructura salarial que muestre equidad tanto a nivel interno como externo, y de esta forma determinar salarios justos que permitan contar con un personal satisfecho en cuanto a dicha variable. Se debe tomar en cuenta, que además de asignar salarios con base en el mercado, también se deben definir según las funciones que se desempeñan en cada puesto.

Coopeservidores R.L. carece de un Sistema de Valoración de Puestos que se ajuste a su realidad actual, debido a que el Manual Descriptivo de Clases de Puestos, que en su oportunidad se utilizó como base para elaborar dicho Sistema, perdió vigencia, debido a un cambio que sufrió su estructura organizativa, de manera que se han creado nuevos puestos, muchos de éstos han sufrido cambios, se han ampliado funciones, entre otros aspectos, lo que ha ocasionado que el valor relativo de cada puesto haya cambiado.

Es por ello, que Coopeservidores R.L. estimó necesaria la actualización del Sistema de Valoración de Puestos, de manera que se realicen los ajustes respectivos en cuanto al valor relativo de cada puesto. Dicha actualización le traerá importantes beneficios tales como: administrar los salarios eficientemente, aportar datos para medir los costos de personal, servir de base para las negociaciones y convenios colectivos, orientar en el Reclutamiento y Selección de Personal, Promoción y Capacitación del personal, entre otros.

Es conveniente recalcar que la actualización del Manual Descriptivo de Clases de Puestos, se constituye en la principal razón para llevar a cabo la revisión del Sistema de Valoración, debido a que en el Manual se describen tanto las funciones y responsabilidades inherentes al puesto, como los requisitos necesarios para ocuparlo, lo cual va a permitir una asignación correcta de los salarios que le corresponde a cada uno.



### **1.2.3. Sistema de Evaluación del Desempeño**

Un aspecto de gran utilidad para toda empresa, es conocer la eficiencia de su personal, ya que de esta manera, es posible medir la contribución del mismo a los objetivos organizacionales a través de su desempeño laboral, identificar al personal que requiere de capacitación, seleccionar al que cumpla con las condiciones exigidas para una promoción o transferencia y además, definir sus políticas de compensación.

Además de beneficiar a la empresa, la Evaluación del Desempeño es una herramienta de gran utilidad, tanto para las jefaturas como para el personal. Para el Jefe debido a que puede evaluar el desempeño del personal a su cargo y proponer medidas para lograr una mejora; y para el personal como un mecanismo de retroalimentación, de manera que, pueda conocer sus fortalezas o debilidades en el momento de realizar su labor y tomar las medidas que correspondan para mejorar su trabajo como: mayor esmero, mayor atención al trabajo, capacitación en el puesto, entre otros.

Por lo tanto, debido a que Coopeservidores R.L. no cuenta con un Sistema de Evaluación del Desempeño acorde con sus necesidades y requerimientos actuales, se planteó la necesidad de realizar una propuesta y llevar a cabo el proceso de implementación, mediante el cual se dará a conocer el rendimiento global e individual del personal con que cuenta, lo que permite a su vez el cumplimiento de las metas propuestas.

## **1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

A continuación se plantean los objetivos tanto generales como específicos del estudio:

### **1.3.1. Objetivos Generales**

- Dotar a Coopeservidores R.L. de un Manual Descriptivo de Clases de Puestos debidamente actualizado, que le permita al personal conocer detalladamente sus funciones y a su vez, que facilite a la Cooperativa el máximo aprovechamiento del capital humano con que cuenta.



- Analizar el Sistema de Valoración de Puestos actual, de manera que en caso que lo requiera se apliquen los ajustes que corresponda, con el fin de determinar por medio de éste si la remuneración asignada a cada puesto mantiene equidad tanto interna como externa.
- Plantear una propuesta de un Sistema de Evaluación del Desempeño que permita evaluar el rendimiento tanto individual como grupal del personal con que cuenta la Cooperativa.

### **1.3.2. Objetivos Específicos**

#### ***Manual Descriptivo de Clases de Puestos***

- Elaborar y aplicar un cuestionario de Análisis y Clasificación de Puestos que permita recopilar la información que se estime necesaria para actualizar el Manual Descriptivo de Clases de Puestos de Coopeservidores R.L.
- Llevar a cabo las entrevistas que se estimen necesarias tanto al personal como a las Jefaturas, con el fin de ampliar o aclarar información de los puestos de trabajo, la cual ha sido previamente recopilada mediante el cuestionario.
- Analizar el Manual Descriptivo de Clases de Puestos actual y a partir de éste y de la información recopilada, actualizar los Perfiles ó clases de Puestos de Coopeservidores R.L., tanto en lo que respecta a descripción de funciones como a la especificación de los mismos.
- Dotar a Coopeservidores R.L. de un instrumento técnico que eficiente las labores propias de la Administración de Recursos Humanos, tales como: Reclutamiento y Selección de Personal, Inducción, Capacitación, Compensación, entre otros.
- Verificar a través de los Jefes de cada Departamento y Directores en general que la información actualizada e incorporada en los diferentes Perfiles de Puestos responda a las necesidades actuales de la Cooperativa.



- Dar a conocer a las Jefaturas y al personal de Coopeservidores el Manual Descriptivo de Clases de Puestos propuesto, con el fin de que cada uno lo utilice según sus requerimientos.

### ***Sistema Valoración de Puestos***

- Analizar el Sistema de Valoración de Puestos actual y a partir de éste y del Manual Descriptivo de Clases de Puestos actualizado y propuesto, realizar los ajustes que corresponda.
- Mantener un equilibrio salarial tanto a nivel interno como externo, a través de la aplicación del Método de Valoración por Puntos y la investigación salarial respectiva.
- Actualizar la Escala de Salarios de la Cooperativa, de manera que refleje la realidad de la misma.

### ***Sistema de Evaluación del Desempeño***

- Dotar a Coopeservidores de un Sistema de Evaluación del Desempeño que permita la medición del rendimiento laboral del personal, de manera que éste desarrolle sus labores buscando el logro de los objetivos o metas establecidas.
- Proporcionar una herramienta de evaluación que permita medir en forma permanente el desempeño del personal, al comparar el progreso alcanzado con los objetivos establecidos por cada área que integra la Cooperativa.
- Dotar a la Cooperativa de un Sistema de Evaluación del Desempeño, que en conjunto con el Manual Descriptivo de Puestos y el Sistema de Valoración de Puestos, eficiente la administración de su personal.
- Aplicar el instrumento que corresponda al personal de la Cooperativa, con el fin de medir su desempeño y el del Departamento en el cual labora.



- Facilitar a Coopeservidores que el desempeño sea evaluado en forma objetiva y crear una relación estrecha entre los incentivos económicos y los resultados reales, al permitir una comparación entre éstos y los objetivos y metas propuestas.

#### **1.4. ALCANCES DEL ESTUDIO**

El presente estudio en las tres áreas sometidas a análisis, permitió abarcar todos los Departamentos que componen la Cooperativa, a saber:

- **Departamento de Administración de Préstamos:**

Es el responsable de colocar los créditos bajo condiciones de sanidad establecidas, asegurarse la efectiva recuperación de las obligaciones contraídas por asociados y fiadores.

- **Departamento de Sucursales, Captación y Tarjetas**

Se encarga del manejo operativo de las Captaciones y Tarjetas, así como de las operaciones de las diversas Sucursales.

- **Departamento de Tesorería**

Responsable de la maximización de los recursos financieros y control del fondo general asignado para las diversas transacciones que gestionan los asociados y proveedores. Tiene a su haber, las Unidades de Cajas y Custodia.

- **Departamento de Contabilidad**

Es el encargado de manejar y controlar las transacciones contables de acuerdo con las Normas Internacionales de Contabilidad y entes reguladores externos.

- **Departamento de Promoción y Ventas**

Responsable del crecimiento en afiliaciones y captaciones, así como, de la comunicación constante con el asociado, a través de un grupo de ejecutivos de venta y de promoción. Está conformado por las Unidades de Promoción y Ventas, Gestión de Renuncias y Telemercadeo.



- **Departamento de Recursos Humanos**

Le corresponde facilitar el desarrollo del capital humano para el logro de los objetivos de la Cooperativa en un ambiente laboral adecuado.

- **Departamento de Sistemas**

Administración y desarrollo de la plataforma tecnológica, así como, otorgar el respectivo mantenimiento preventivo y correctivo para mantener el hardware y software funcionando en forma adecuada.

### **1.5. LIMITACIONES DEL ESTUDIO**

Las principal limitante al realizar el estudio fue la siguiente:

- **Colaboración del personal**

Los sujetos de información se encontraban trabajando, y en ocasiones destinar un poco de tiempo para completar los cuestionarios y atender a las entrevistas se tornó difícil.



---

## CAPÍTULO II

### Marco de Referencia



**COOPESERVIDORES R.L.**



## 2.1. RESEÑA HISTÓRICA

### 2.1.1. Fundación y Antecedentes de Coopeservidores R.L.

La compañía nace en el **año 1957**, cuando un 2 de octubre a las 07:40 de la noche, se encuentran reunidos en los salones de la Dirección General del Servicio Civil, treinta y ocho personas: El Ingeniero Rodrigo Ruiz Solórzano, Jefe del Departamento de Cooperativas del Banco Nacional de Costa Rica, Don José María Hernández, Don Oldemar Armas Garnier, el Lic. Oscar Chávez Esquivel, Profesor que impartió el Curso de Cooperativismo y 34 funcionarios del Servicio Civil que aquella noche se graduaban del Curso de Cooperativismo e integraban la Asamblea de Constitución de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Unión" R.L. organizada con los siguientes objetivos:

- ✓ Estimular el ahorro y el crédito personal y solidario entre sus asociados.
- ✓ Brindar a los asociados facilidades de crédito a un tipo razonable de interés, además de ofrecerles orientación sobre el mejor uso de estos créditos.
- ✓ Fomentar la educación cooperativa y el impulso del movimiento cooperativo, así como las actividades culturales y recreativas entre los asociados.

Estaba implícito en estos objetivos el combate de la usura del que eran víctima los servidores públicos.

Después de anotar en el acta respectiva los nombres y calidades de los treinta y cuatro fundadores, se discutió el Estatuto de la Cooperativa, así como el Reglamento para su funcionamiento. Discutidos y aprobados los once capítulos, con cuarenta y cinco artículos que forman este primer Estatuto, se procedió a conocer y aprobar el Primer Reglamento de Crédito, que estipula en su único "Transitorio": *"Las solicitudes de préstamo se comenzarán a tramitar a partir del mes de enero de 1958"*.



“Parece una feliz coincidencia, que en este día, en que se ha aprobado en tercer debate la Ley de Salarios de los Empleados Públicos, estos mismos empleados se reúnan para formar la Cooperativa de Ahorro y Crédito y encauzar esos aumentos por senderos fructíferos y con nobles ideales” dijo el Licenciado Chávez antes de entregar los certificados de aprovechamiento y asistencia a los que finalizaban el Curso de Cooperativismo.

Seguidamente, se procedió a realizar la elección del Gerente, la Junta Directiva, el Comité de Crédito, el Comité de Vigilancia, el Comité de Educación, el Comité Arbitral y el Tesorero de la Cooperativa. El señor Enrique Castro Rodríguez, fue electo como Gerente, mientras que Don Guillermo Ledezma Ramírez, Don Edwin Richmond Méndez, Don Salvador Moya Soto, Don Roberto Cruz Cordero y Don Jorge Obando Vega, integraron la Junta Directiva, ocupando los cargos de Presidente, Vice-presidente, Secretario, Fiscal y Vocal, respectivamente.

El Comité de Crédito fue integrado por los señores Jaime Luján Alvarado, Fernando Speletta Vargas y la señora Miriam Soto Quirós. El Comité de Vigilancia lo integraron los señores Enrique Chacón Zúñiga, Rodolfo Ureña Mora y Roy Alberto Castro Miranda. Las señoras Teresa Masís de Jiménez y Zahyra Ramírez Caballero, así como el señor Alvaro Borge Díaz, integraron el primer Comité de Educación. El Comité Arbitral, creado para mediar en los problemas que con las actividades de la Cooperativa o con los asociados se presentaran, fue integrado por los señores Ciro Guerra Baldares, Fernando Martén Rodríguez y Enrique Chacón Murillo. Para el cargo de Tesorero, fue designada la señora Isabel Cantillano Villalobos.

Finalizada la elección de los Cuerpos Directivos, se procedió a facultar al señor Gerente para la legalización e inscripción de la Cooperativa y a las diez de la noche se dio por terminada la Asamblea General.

De esta forma nació la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Unión”, R.L. en el seno del Servicio Civil, para todos los empleados comprendidos por dicho régimen, y con un capital social de ¢17.700°.



**Para Agosto de 1958** la Cooperativa contaba con 104 asociados y un Capital Social de dieciocho mil quinientos colones (¢18.500<sup>00</sup>). Durante la primera Asamblea General celebrada durante aquel mes, se discutió sobre la posibilidad de aceptar en la Cooperativa otros empleados públicos; no solamente los de la Dirección del Servicio Civil, en consideración a aquellos funcionarios que se trasladaban a otras dependencias o poderes del Estado.

Es así como esta inquietud genera una modificación estatutaria en la Asamblea General Extraordinaria N° 1 de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión, R.L., celebrada el 9 de setiembre de 1958. El Artículo 1 se reformó en los siguientes términos:

*"Bajo la denominación de Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión, se constituye una sociedad cooperativa de responsabilidad limitada, entre los servidores del Estado y de sus Instituciones, que se regirá por los presentes estatutos y por lo que disponga la legislación en la materia".*

Para **1960** la Cooperativa Unión R.L. contaba con 575 asociados, por lo que durante los primeros meses de dicho año, se modificó nuevamente el Estatuto para que las Asambleas Generales fueran de Delegados y no de asociados, en virtud de la gran cantidad de asociados y la imposibilidad de alcanzar el quórum necesario para realizar la Asamblea.

A medida que pasaba el tiempo la Cooperativa Unión, R.L. fue consolidándose. Ingresaban más funcionarios públicos y comenzó a hacerse patente que el nombre no reflejaba con propiedad la organización que representaba. Fue en una sesión de Junta Directiva durante **1965**, que el asociado Otto Solano Alvarado, funcionario del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social e integrante de la Junta sugirió el nombre de Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Servidores Públicos, R.L. abreviada COOPESERVIDORES R.L.; el nombre fue acogido y presentado a la Asamblea General de ese año, que finalmente lo refrendó.

La Cooperativa ha tenido varias "casas" desde su fundación en los salones de la Dirección General del Servicio Civil, ubicado en aquel entonces en el edificio que actualmente ocupa la Dirección General de Estadísticas y Censos, 100 metros al sur del Parque Central.



Durante los años 60, la Cooperativa funcionó en el Ministerio de Salud; a finales de esta década se traslada al séptimo piso del Edificio Raventos y actualmente en este edificio se encuentra ubicado el Ministerio de Educación.

En **marzo de 1975** COOPESERVIDORES, R.L. inaugura sus propias instalaciones, frente al Cine Capitolio. De este sitio, la Cooperativa adquiere un nuevo local ubicado en calle 20, 350 metros al norte del Hospital Nacional de Niños.

Finalmente, en **1994** se inaugura al frente del local de calle 20, el edificio actual de la Cooperativa, diseñado para atender la demanda de los más de 12 mil asociados con los que para ese momento contaba. De una organización pequeña, “para los empleados comprendidos dentro del Servicio Civil”, la Cooperativa se ha desarrollado gracias a la conciencia cooperativa de sus asociados y a la visión de su dirigencia, quienes, con buen tino la han convertido en lo que es hoy: Una de las más sólidas y exitosas empresas financieras del sector, sin perder de vista la razón fundamental de su nacimiento, el profundo compromiso con el bienestar y la calidad de vida de los funcionarios públicos.

Cuarenta y cinco años después, COOPESERVIDORES, R.L. es una obra motivo de orgullo y un ejemplo de lo que es capaz de hacer el servidor público cuando prevalecen los principios de cooperación y solidaridad.

## **2.2. Filosofía de la Cooperativa**

### **2.2.1. Misión**

*“COOPESERVIDORES, R.L. es una empresa financiera cooperativa de gente comprometida con el bienestar económico y social de sus integrantes”*

### **2.2.2. Visión**

*“COOPESERVIDORES, R.L. al finalizar el año 2005, será el grupo financiero*



### **2.2.3. Valores**

- ✓ Ética
- ✓ Calidad de Servicio
- ✓ Trabajo en Equipo
- ✓ Recurso Humano Competente
- ✓ Innovación
  
- ✓ Apertura al Cambio
- ✓ Solidaridad y Compromiso Social

### **2.2.4. Lema:**

***"Gente Ayudando Gente"***

El lema es el reflejo del compromiso que asumen tanto funcionarios como asociados, con el fundamento primario de solidaridad y fraternidad que caracteriza el actuar y razón de ser de la Cooperativa.

La gente que trabaja en Coopeservidores R.L. busca lograr cada día la excelencia, a través de un espíritu de servicio y ayuda a quienes más lo necesitan, donde todos los esfuerzos están dirigidos a mejorar el nivel de vida, el bienestar general y la satisfacción personal de la gente.

### **2.2.5. Estrategias Generales**

- a. Ampliación y cobertura geográfica.
- b. Oferta de productos y servicios diferenciados, enfocados y que generen un alto valor.
- c. Ampliación y desarrollo de nuevos servicios con altos valores agregados.
- d. Desarrollo de esquemas de negocios orientados a incrementar la lealtad y retención



de asociados.

- e. Desarrollo de esquemas viables para soluciones de carácter social.
- f. Establecimiento y posicionamiento del valor de una nueva marca.
- g. Alianzas estratégicas que generen ventajas.

### **2.2.6. Objetivos Estratégicos**

- Lograr un nivel de rentabilidad que permita el fortalecimiento patrimonial, crecimiento con solidez y una retribución efectiva al Capital de los Asociados.
- Desarrollar una organización que permita administrar sus recursos con flexibilidad, oportunidad y eficiencia, que garantice un servicio de excelente calidad y consolide la cultura de mejoramiento continuo.
- Ofrecer productos y servicios que brinden valor agregado a los usuarios y la plena satisfacción de sus necesidades y expectativas, en el cual, se involucren grupos de interés en un modelo de generación mutua de beneficios que consoliden su sentido de pertenencia a la organización.
- Disponer de tecnología de punta para dar soporte al volumen actual y potencial de operaciones que garantice calidad, eficiencia y seguridad.

Estos objetivos interactúan en las dos dimensiones que tiene la Cooperativa, a saber:

- **Dimensión Financiera:**

Es la parte de intermediación, de servicios financieros y la retribución al asociado (excedentes). Nutre a la parte social.

- **Dimensión Social:**

Acciones que distinguen a una Cooperativa de una Entidad Financiera, tales como: ayudas de bienestar social, ayudas económicas estudiantiles, fondo de mutualidad en



caso del asociado o del cónyuge no asociado y auxilio funerario para ambos.

El siguiente esquema representa las dos dimensiones antes detalladas y sus diversas interrelaciones:



## 2.3. Productos y Servicios de la Cooperativa

Coopeservidores R.L. es una empresa dedicada a brindar servicios de ahorro, crédito y diversos beneficios de carácter solidario, en virtud de la condición de ser Cooperativa.

### 2.3.1. Ahorros

Entre los sistemas de ahorro que ofrece Coopeservidores R.L. se encuentran:

#### **Ahorro Corriente:**

Constituye el capital social de la Cooperativa y primer requisito para ser asociado. Se ahorra el 3.5% del salario bruto y tiene la libertad de acceder a los diferentes productos y servicios que ofrece la Cooperativa.

#### **Sistema Dual:**

Es un sistema de ahorro capitalizable a cinco años, diseñado para organizar los ahorros a largo plazo y realizar planes futuros.

#### **Ahorro a la vista:**

Cuenta de ahorro que le brinda mayores beneficios al asociado por su dinero. Puede utilizarla con la Tarjeta de Débito Coopeservidores/Popular.

#### **Ahorro Navideño:**

Ahorrar durante todo el año con la mejor tasa de interés y así tener una segura opción de financiamiento para los gastos de fin de año.

#### **Ahorro Estudiantil:**

Ahorro para ayudar a solventar los gastos del curso lectivo. El monto ahorrado se distribuye durante la última semana de enero de cada año.

#### **Ahorro Adicional:**



Mediante este ahorro se incrementa el Capital Social del asociado y por consiguiente, sus posibilidades de crédito con la Cooperativa.

### 2.3.2. Créditos

Coopeservidores R.L. ofrece a sus asociados diversas líneas de crédito, de diferentes montos y plazos, acordes al tiempo de afiliación y capacidad de pago. Las garantías pueden ser fiduciarias, hipotecarias, títulos, prendaria o mixta. La mayoría de ellas, son de tipo personal, incluyendo la Tarjeta de Crédito.

Entre las líneas de crédito que ofrece Coopeservidores R.L, se encuentran:

 **Crédito sobre ahorro:**

Crédito mediante el cual se obtiene hasta un 95% del monto del Ahorro Corriente. Es un trámite inmediato y sin fiador.

 **Crédito Corriente:**

Obtener hasta 15 veces el monto del Ahorro Corriente. Es requisito tener tres meses de afiliación (tres cuotas deducidas).

 **Crédito Especial:**

Financiar vacaciones o compra de electrodomésticos, medicinas, ropa y otros gastos de menor cuantía.

 **Crédito de uso múltiple:**

Tramitar con una cuota de ahorro deducida vía planilla y disponer del crédito de inmediato.

 **Crédito Estudiantil:**

Crédito útil y conveniente para la entrada a clases. Se puede tramitar con solo tener aplicada una cuota vía planilla.

 **Crédito de vivienda con recursos propios:**

Se puede obtener hasta ₡2 millones para mejoras en vivienda. Se requieren seis cuotas deducidas vía planilla.



**+ Crédito de libre disponibilidad con garantía hipotecaria:**

Conforme a la capacidad de pago del asociado, facilita hasta 80% del valor de la propiedad con hipoteca de primer grado.

**+ Crédito sobre ahorro navideño:**

Invertir el Ahorro Navideño en la Cooperativa y obtener hasta el triple de lo que se tiene ahorrado.

**+ Crédito sobre salario escolar:**

Invertir el salario escolar y solicitar hasta dos veces el monto invertido. Se tramita de inmediato depositándolo en la Cooperativa.

**+ Crédito sobre aguinaldo:**

Invertir todo o parte del aguinaldo y obtener de inmediato el triple de la inversión.

**+ Crédito sobre captaciones:**

Obtener hasta un 95% del monto de las inversiones en la Cooperativa. No requiere presentar fiadores.

**+ Servicómputo:**

Financiamiento por un máximo de ₡700 mil colones para adquisición, mejora o ampliación de equipo de cómputo.

**+ Servicar:**

Con garantía prendaria o fiduciaria permite realizar compra de vehículo nuevo o usado, o cancelar deudas por ese concepto.

### 2.3.3. Planes de Captación

**+ Certificados de Depósito a Plazo Fijo (CDP):**



Un producto rentable con tasas de interés competitivas y convenientes plazos de acuerdo a las necesidades de sus asociados.

**+ Serviahorro:**

Ahorro a la vista con rendimiento escalonado. Cuanto más tiempo se mantenga la inversión mayor será la tasa de interés que se reciba.

### **2.3.4. Servicios Solidarios**

Son beneficios que la Cooperativa brinda en virtud de su condición de Institución de carácter social y que no implican costo alguno para el asociado.

**+ Ayudas de bienestar social:**

Ayuda económica que se le otorga al asociado que ha sufrido alguna contingencia (incendio de vivienda, robo, inundación, etc.), o por fallecimiento de padres o hijos.

**+ Ayuda económica estudiantil para hijos de asociados:**

Servicio que contribuye con los gastos propios que demanda el estudio, en todo nivel, de los hijos del asociado en Instituciones Públicas conforme al reglamento.

**+ Fondo de Mutualidad:**

Fondo solidario que suministra una importante ayuda económica en caso de fallecimiento del asociado o cónyuge no asociado.

**+ Auxilio Funerario:**

Complemento del Fondo de Mutualidad para gastos de sepelio, tanto del asociado como de su cónyuge no asociado.

**+ Fondo mutual de contingencia:**

Fondo mutual que cancela los créditos con la Cooperativa en caso de fallecimiento del asociado activo.

### 2.3.5. Servicios Adicionales

#### **Depósito automático de giros:**

Retirar el salario por medio de la Tarjeta de Débito Coopeservidores/Popular. Consultar con el Delegado o en Plataforma de Servicios.

#### **Tarjeta de débito Coopeservidores/Banco Popular:**

Ágil y oportuno mecanismo de compra que evita portar dinero en efectivo. Disponible también con la Red de Cajeros Automáticos ATH.

#### **Tarjeta de crédito Coopeservidores/Visa:**

La más baja tasa de interés, retiros de efectivo, mayor plazo de financiamiento, acceso a cajeros automáticos y consulta telefónica de saldos.

#### **Servipagos:**

Administrador automático de pagos que ofrece deducción automática, utilizando la Tarjeta de Débito o la Tarjeta de Crédito, de los montos correspondientes a servicios públicos, impuestos municipales, suscripciones, membresías, impuestos, etc.

### 2.3.6. Servicios en línea

-  Sistema LIA (Consulta Telefónica)
-  Página Web: [www.coopeservidores.fi.cr](http://www.coopeservidores.fi.cr) (Consulta por Internet)
-  Correo electrónico (Contacto vía remota)
-  Central Telefónica Digital (Comunicación por teléfono)



## **2.4. Estructura Organizacional**

Como se observa en el Anexo 1, Coopeservidores R.L. se encuentra estructurada de la siguiente forma:

### **2.4.1. Asamblea de Delegados**

Es la máxima autoridad de la Cooperativa y representa al conjunto de sus miembros a través de la figura de delegados y delegadas.

### **2.4.2. Consejo de Administración**

Es el responsable de la dirección general de la Cooperativa y está compuesto por un total de nueve miembros:

- Presidente: Freddy Solano Rojas.
- Vicepresidente: Arthur Samuels Douglas.
- Secretario: Alonso Taylor Brown.
- Primera Vocal: María Isabel Castro Rojas.
- Segundo Vocal: Miguel Carmona Jiménez.
- Tercera Vocal: Ana Ivelisse Ramírez Silva.
- Cuarto Vocal: José Luis Salazar Solís.
- Primer suplente: Federico Bonilla Delgado.

### **2.4.3. Gerencia General**

Es el representante legal de la Cooperativa y le corresponde la ejecución de los acuerdos del Consejo de Administración y la administración de los negocios de la Cooperativa. Está compuesta por seis miembros:

- Gerente General: Max Córdoba Artavia.



- Director Financiero: Oscar Hidalgo Cháves.
- Directora de Mercadeo: Edith Elizondo Ocampo.
  
- Director de Negocios: Marco Quesada Sibaja.
- Director de Operaciones: Francisco Segura Contreras.
- Jefe de Sistemas: Luis Mariano Mesén Rojas.

#### **2.4.4. Comité de Vigilancia**

Le corresponde examinar y fiscalizar todas las cuentas y operaciones realizadas por la Cooperativa e informar lo que corresponde ante la Asamblea. Está compuesto por tres miembros propietarios y un suplente:

- Presidenta: Virginia Maykall Mora.
- Vicepresidente: Julio Villalobos Vega.
- Secretaria: Catalina Cabezas Bolaños.
- Suplente: Saúl Umaña Barquero.

#### **2.4.5. Comité de Educación y Bienestar Social**

Le corresponde promover y diseñar constantemente las actividades educativas y de bienestar social y aprobar las ayudas de bienestar social y las ayudas económicas estudiantiles. Está compuesto por tres miembros propietarios y un suplente:

- Presidenta: Olga Cole Beckford.
- Vicepresidenta: Sandra Mora Cordero.
- Secretario: Víctor H. Montenegro Sanabria.
- Suplente: Mario Chan Jiménez.

#### **2.4.6. Auditoría Interna**

Es el órgano de la Cooperativa encargado de controlar que las operaciones que realice la organización estén acordes con las reglamentaciones internas y disposiciones establecidas



por los entes reguladores externos.

#### **2.4.7. Dirección de Mercadeo**

Tiene dos tareas definidas:

- Crecimiento de la base social y posicionamiento de la imagen institucional.
- Desarrollo del vínculo con el asociado a través de visitas, envío de información, comunicación constante con la estructura participativa de la base social (delegado, promotores voluntarios y comités coordinadores) y capacitación sobre productos y servicios.

Se encuentra conformado por un Departamento y tres Unidades, a saber:

**1. Departamento de Promoción y Ventas:**

Responsable del crecimiento en afiliaciones y captaciones, así como de la comunicación constante con el asociado, a través de un grupo de ejecutivos de venta y de promoción. Está conformado de las Unidades de Promoción y Ventas, Gestión de Renuncias y Telemercadeo.

**2. Unidad de Comunicación e Imagen:**

Responsable del establecimiento de una imagen institucional y de medios de comunicación adecuados y de impacto con el asociado.

**3. Unidad de Desarrollo Asociativo:**

Se encarga de brindar la capacitación y el seguimiento a los delegados, comités coordinadores y promotores voluntarios.

**4. Unidad de Investigación y Desarrollo:**

Realiza estudios de mercadeo y monitoreo de la competencia y la composición de la Base Social para la toma de decisiones.



#### **2.4.8. Dirección de Operaciones**

Es la entidad que se encarga de administrar la cartera de préstamos, ahorros y medios de pago, y de la operabilidad de las diferentes Sucursales.

Se compone de dos Departamentos:

**1. Departamento de Administración de Préstamos:**

Es el responsable de colocar los créditos bajo condiciones de sanidad establecidas, asegurarse la efectiva recuperación de las obligaciones contraídas por asociados y fiadores, sea mediante planillas, gestión de cobro administrativo y judicial, según el caso. Se compone de las Unidades de Crédito, Cobros, Planillas y Servicios Solidarios.

**2. Departamento de Sucursales, Captación y Tarjetas:**

Se encarga del manejo operativo de las captaciones y de tarjetas, así como también, de las operaciones de las diversas sucursales. Está formado por las Unidades de Captación, Tarjetas y las Sucursales.

#### **2.4.9. Dirección de Administración y Finanzas**

Administrar el uso adecuado de los recursos de la Cooperativa, tanto a nivel de gestión administrativa como financiera. Se compone de dos Departamentos y una Unidad, a saber:

**1. Departamento de Tesorería:**

Responsable de la maximización de los recursos financieros y control del fondo general asignado para las diversas transacciones que gestionan los asociados y proveedores. Tiene a su haber, las Unidades de Cajas y Custodia.

**2. Departamento de Contabilidad:**

Es el encargado de manejar y controlar las transacciones contables de acuerdo



con las Normas Internacionales de Contabilidad y entes reguladores externos.

**3. Unidad Administrativa:**

Tiene a su cargo el manejo y suministro de los servicios generales que requiere toda empresa para su correcto funcionamiento.

**2.4.10. Dirección de Negocios**

Conjugar y crear sinergia entre los esfuerzos que se desarrollan en las tres áreas de negocio de la Cooperativa: Recursos Humanos, Gestión de Calidad y Sistemas.

Está constituido por dos Departamentos y una Unidad, a saber:

**1. Departamento de Sistemas:**

Administrar y desarrollar la plataforma tecnológica, así como otorgar el respectivo mantenimiento preventivo y correctivo para mantener el hardware y software funcionando en forma adecuada.

**2. Departamento de Recursos Humanos:**

Facilitar el desarrollo del recurso humano para el logro de los objetivos de la Cooperativa en un ambiente laboral adecuado.

**3. Unidad de Gestión de Calidad:**

Administrar el sistema de gestión de calidad y mejorar los procesos para obtener una mayor satisfacción del cliente interno y externo.



---

# CAPÍTULO III

## Marco Teórico



### **3.1. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

A continuación se presenta el fundamento teórico sobre el cual se basó el trabajo realizado en lo que respecta a Análisis y Clasificación de Puestos, específicamente en cuanto al Manual Descriptivo de Puestos propuesto:

#### **3.1.1. Administración de Personal**

Tal y como lo define Dessler, 1991, antes de determinar qué es la Administración de Personal, hay que preguntarse primero qué hacen los gerentes. La mayoría de expertos coinciden que existen cinco funciones básicas que todos los gerentes desempeñan: Planeación, Organización, Formación de un Equipo de Trabajo, Dirección y Control. Estas funciones representan lo que con frecuencia se denomina Proceso de Administración, que incluye algunas de las siguientes actividades:

- a.** Planeación: Establecer metas y estándares, desarrollar reglas y procedimientos, desarrollar planes y proyecciones, es decir, predecir o pronosticar algunos acontecimientos futuros.
- b.** Organización: Asignar a cada subordinado una tarea específica, establecer departamentos, delegar autoridad a los subordinados, establecer canales de autoridad y comunicación, coordinar el trabajo de los subordinados.
- c.** Formación de un Equipo de Trabajo: Decidir qué tipo de personas se deben contratar, reclutar y seleccionar a posibles empleados, establecer estándares para el desempeño, compensar, evaluar el rendimiento, asesorar, capacitar y desarrollar a los trabajadores.
- d.** Dirección: Lograr que los demás hagan el trabajo, mantener la moral elevada, motivar a los subordinados.



- e. Control: Fijar estándares tales como cuotas de ventas, estándares de calidad o niveles de producción, comparar la forma en que el desempeño real corresponde a estos estándares, tomar acciones correctivas cuando se requiera.

Alusivo a este mismo tema de Análisis y Clasificación de Puestos, cabe recalcar la siguiente definición de Administración de Personal, según Dessler:

*"La administración de personal se refiere a los conceptos y técnicas requeridas para desempeñar adecuadamente lo relacionado con el personal o la gente en el trabajo administrativo."*

Dentro de esta función se trabajará, específicamente en el área de Análisis de Puestos y por ello a continuación se desarrolla teóricamente el tema, iniciando con la definición del mismo:

### **El vocabulario del análisis de cargos**

El US Employment Service y el US Office of Personnel Management utilizan los siguientes conceptos básicos sobre análisis de cargos:

**Análisis de cargos:** proceso sistemático para recoger información sobre los aspectos más importantes relacionados con la actividad de un cargo.

**Descripción de cargos:** Resumen escrito del cargo como unidad organizacional identificable.

**Especificaciones del cargo:** Explicación escrita de los conocimientos, habilidades, capacidades, rasgos y características necesarias para desempeñar de manera adecuada determinado cargo.

**Tareas:** Series agregadas y coordinadas de elementos del trabajo necesarias para producir determinado resultado (por ejemplo, unidad de producción o servicio al cliente).



**Posición:** Responsabilidades y deberes de una persona.

**Cargo:** Agrupación de posiciones semejantes en sus deberes; por ejemplo, un programador o un vendedor.

**Familia de cargos:** Grupo de dos o más cargos con deberes semejantes.

### **3.1.2. Concepto de descripción de cargos**

Describir un cargo significa relacionar qué hace el ocupante, cómo lo hace, en qué condiciones lo hace y por qué lo hace. La descripción del cargo es un retrato simplificado del contenido y de las principales responsabilidades de éste.

El formato común de una descripción de cargo incluye el nombre del cargo, el resumen de las actividades que se deben desempeñar y las principales responsabilidades del cargo. Muchas veces, también incluye las relaciones de comunicación del cargo con otros cargos.

La descripción de cargos es una definición escrita de lo que hace el ocupante del cargo, cómo lo hace y en qué condiciones desempeña el cargo. Este concepto se utiliza para definir las especificaciones de cargo, las cuales relacionan los conocimientos, habilidades y capacidades necesarias para desempeñar el cargo de manera satisfactoria.

La descripción del cargo que relaciona de manera breve las tareas, los deberes y las responsabilidades- es narrativa y expositiva, y destaca los aspectos intrínsecos del cargo, es decir, su contenido. Hecha la descripción, sigue el análisis que aborda los aspectos extrínsecos o requisitos que debe cumplir el ocupante para desempeñar el puesto.

### **3.1.3. Concepto de análisis de cargos**

Analizar un cargo significa detallar qué exige el cargo del ocupante en términos de conocimientos, habilidades y capacidades para desempeñarlo de manera adecuada.



El análisis se realiza a partir de la descripción del cargo. Aunque la descripción y el análisis de cargos estén estrechamente relacionados, la diferencia radica en que mientras la

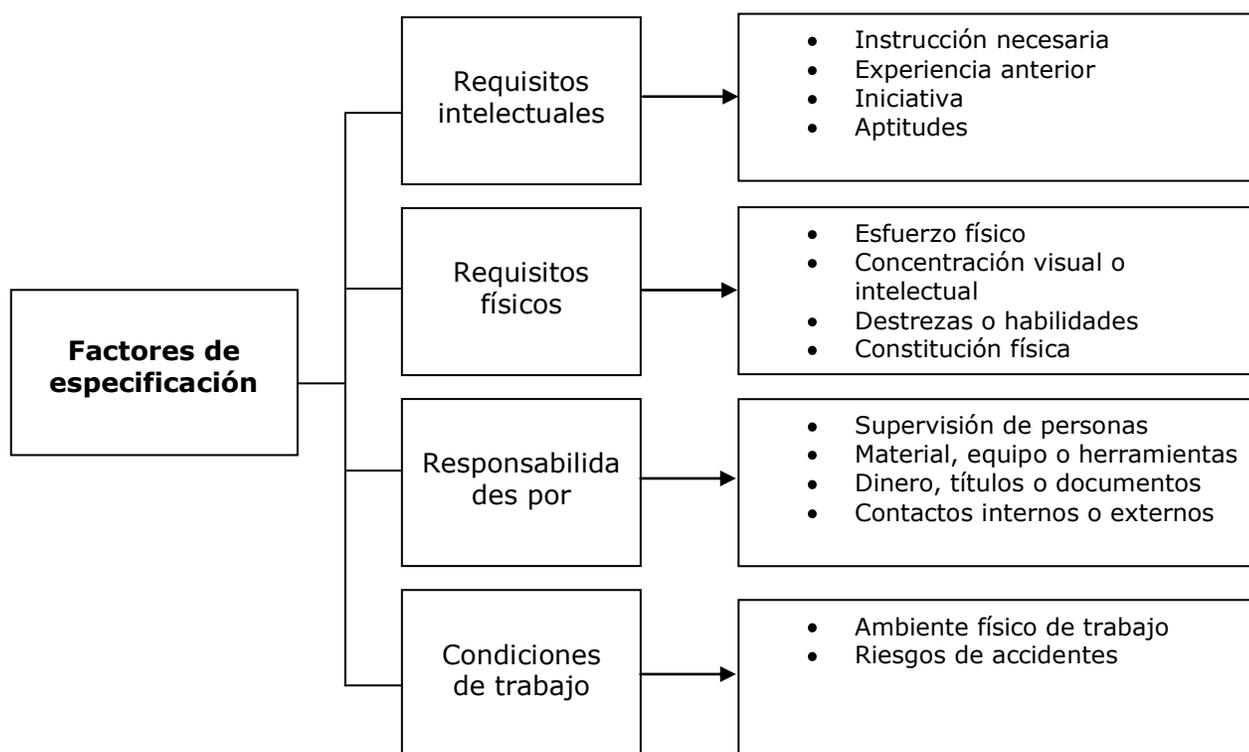
descripción de cargos se concentra en el contenido (qué hace el ocupante, cuándo lo hace, cómo lo hace y por qué lo hace), el análisis de cargos busca determinar cuáles son los requisitos físicos e intelectuales que debe cumplir el ocupante, las responsabilidades que el cargo le impone y las condiciones en que debe realizar el trabajo.

El análisis de cargos es la información sobre lo que hace el ocupante del cargo, y los conocimientos, habilidades y capacidades que requiere para desempeñarlo de manera adecuada.

El análisis de cargos es un proceso sistemático de recolección de información para tomar decisiones respecto de los cargos; identifica las tareas, los deberes y las responsabilidades de éstos.

En consecuencia, el análisis de cargos se ocupa por las especificaciones del cargo en relación con la persona que deberá ocuparlo. Dicho análisis funciona como un estudio comparativo de las exigencias (requisitos) que impone a la persona que lo ocupa, desde el punto de vista intelectual, físico, de responsabilidades y de condiciones de trabajo. Para que el análisis de cargos tenga una base concreta de comparación, se debe fundamentar en factores de especificación. La figura 1 muestra los principales factores de especificación utilizados en las empresas.

**Figura 1**  
**Factores de especificación en el análisis de cargos**



La descripción y el análisis de cargos es responsabilidad de línea y función de Staff. En otros términos, los gerentes de línea tienen la responsabilidad de la información acerca de los cargos, mientras que la presentación de servicios o de consultoría interna es responsabilidad de los especialistas en Recursos Humanos.

La recolección de datos e información sobre los cargos que se deben describir y analizar puede efectuarla el gerente, el ocupante del cargo o un especialista en Recursos Humanos, que generalmente recibe el nombre de Analista de cargos. Cada vez más, los gerentes están asumiendo la responsabilidad de línea en el análisis y la descripción de los cargos que dependen de ellos, para rediseñarlos y adecuarlos a las características de sus empleados y



aumentar la eficacia y la satisfacción de las personas. Por consiguiente, es necesario conocer los métodos de recolección de datos, para describir y analizar los cargos.

#### **3.1.4. Objetivos de la descripción y análisis de puestos**

Según (Chiavenato, 1994) los objetivos del análisis y la descripción de cargos son muchos y constituyen la base de cualquier programa de recursos humanos entre ellos:

- Ayudar a la elaboración de los anuncios, a la demarcación del mercado de mano de obra, elegir dónde debe reclutarse, como base para la selección de personal.
- Determinar el perfil ideal del ocupante del cargo, de acuerdo con el cual se aplicarán las pruebas adecuadas, como base para la selección del personal.
- Suministrar el material necesario según el contenido de los programas de capacitación, como base para la capacitación de personal.
- Determinar mediante la evaluación y clasificación de cargos, las franjas salariales, según la posición de los cargos en la empresa y el nivel de los salarios en el mercado, como base para la administración de salarios.
- Estimular la motivación del personal para facilitar la evaluación del desempeño y verificar el mérito funcional.
- Servir de guía del supervisor en el trabajo con sus subordinados y guía del empleado para el desempeño de sus funciones.
- Suministrar datos relacionados con higiene y seguridad industrial, en el sentido de minimizar la insalubridad y peligrosidad comunes a ciertos cargos.



### **3.1.5. Métodos de recolección de datos sobre cargos**

Existen tres métodos para obtener datos sobre los cargos: entrevista, cuestionario y observación. A continuación, se examinará cada uno de estos métodos:

#### **3.1.5.1 Método de la entrevista**

La recolección de datos acerca de los cargos se puede realizar a través de entrevistas.

Existen tres tipos de entrevista para tal finalidad: entrevista individual con cada empleado, entrevista grupal con los empleados que ocupan el mismo cargo y entrevistas con el supervisor que conoce los cargos que se deben analizar. Las entrevistas grupales se utilizan cuando varias personas tienen el mismo cargo, como en los casos de cajero (a) de banco, operadores (as) de máquinas semejantes, secretarios (as) y vendedores (as), etc.

El supervisor inmediato deberá conducir las sesiones de los grupos o el supervisor será entrevistado por separado, para proporcionar a los empleados una perspectiva personal sobre los deberes y responsabilidades de su cargo.

Los principales temas abordados en una entrevista característica sobre cargos son:

1. ¿Cuál es el cargo que usted desempeña?
2. ¿Qué hace usted?
3. ¿Cuándo lo hace: diariamente, semanalmente o mensualmente?
4. ¿Cómo lo hace? ¿Cuáles son los métodos y procesos utilizados?
5. ¿Por qué lo hace? ¿Cuáles son los objetivos y resultados de su trabajo?
6. ¿Cuáles son sus principales deberes y responsabilidades?
7. ¿En qué condiciones físicas trabaja usted? ¿Cuáles son las exigencias de salud y de seguridad?
8. ¿Qué escolaridad, experiencia y habilidad exige el cargo?



9. ¿Cuáles son los requisitos físicos que el cargo exige? ¿Cuáles son los requisitos intelectuales?
10. ¿Quién es su proveedor interno (entrada) y su cliente interno (salida)?
11. ¿Quién es su supervisor inmediato? ¿De qué le informa?
12. ¿Quiénes son sus subordinados? Explique la respuesta.

Muchas entrevistas se estructuran en una lista de preguntas cuyas respuestas escribe el entrevistador en el momento de la misma.

### **3.1.5.1.1. Ventajas y desventajas del método de la entrevista**

#### **Ventajas**

1. Es el método de obtención de datos más ampliamente utilizado.
2. Permite que el ocupante del cargo relacione las actividades y comportamientos que otros no conseguirían definir.
3. Proporciona la oportunidad de mostrar las posibles frustraciones que causa el cargo, y que el supervisor no percibe.
4. Método sencillo y rápido para obtener información.

#### **Desventajas**

1. Puede presentar distorsión de la información, falsificación o ideas preconcebidas.
2. El ocupante puede exagerar ciertas responsabilidades mientras minimiza otras.
3. El ocupante puede legitimar su visión del cargo para obtener ventajas personales relacionadas con la remuneración o la importancia del cargo.

### **3.1.5.2. Método del cuestionario**

La recolección de datos sobre un cargo se puede realizar a través de cuestionarios distribuidos a los ocupantes o al supervisor.

El cuestionario sigue la misma ruta de entrevista, pero es diligenciado por el ocupante del cargo, por el supervisor o por ambos. Algunos cuestionarios están bien estructurados para

facilitar el diligenciamiento y utilización. La principal ventaja del cuestionario es la eficiencia



y rapidez para recoger información de un gran número de empleados. Su costo operacional es menor que el de la entrevista. En cambio, su planeación y montaje requieren tiempo y pruebas preliminares.

### 3.1.5.3. Método de observación

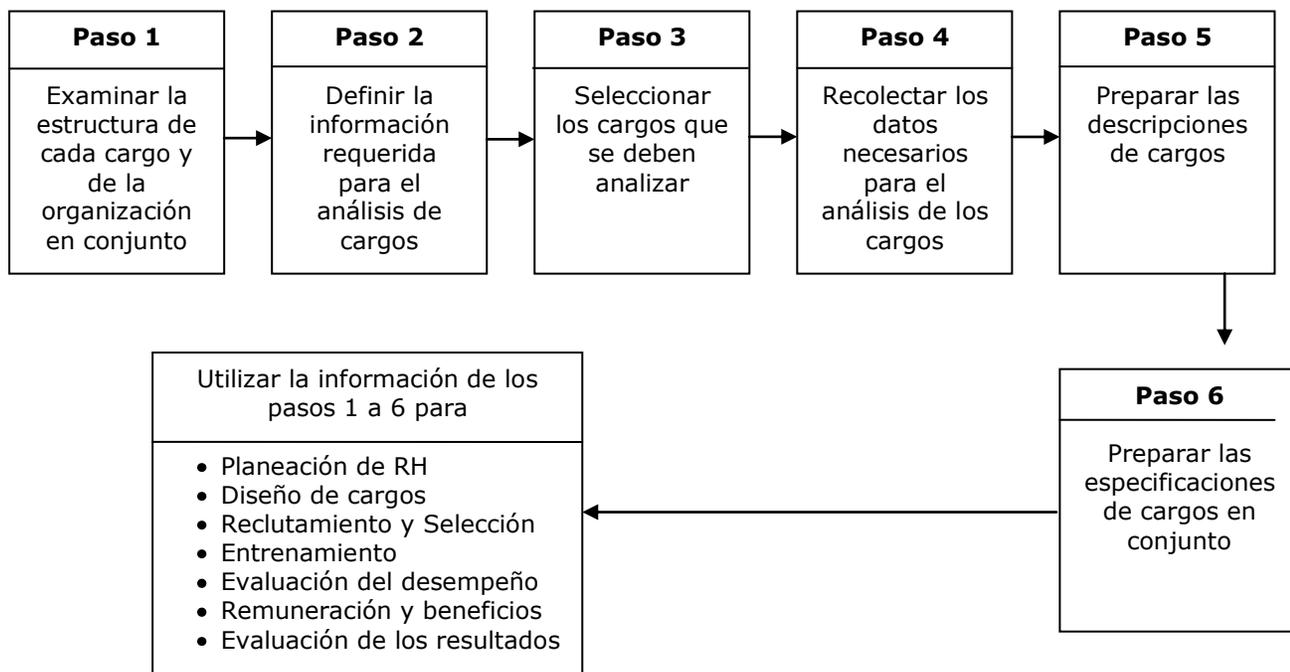
La observación directa de lo que el ocupante hace es otro método de recolectar información sobre el cargo. El método de observación se aplica en cargos sencillos, rutinarios y repetitivos, como operadores de línea de montaje, operadores de máquina, secretarías, etc. Es común que el método de observación emplee un cuestionario que debe ser diligenciado por el observador, para garantizar la cobertura de la información necesaria.

### 3.1.6. Etapas del proceso de análisis de cargos

El proceso de analizar los cargos comprende seis etapas o fases representadas en la Figura 2. El proceso debe tener en cuenta que la organización no es inmutable ni detenida en el tiempo, sino que está en constante cambio dinámico.

Los cargos se deben describir, analizar y redefinir constantemente para seguir los cambios producidos en la organización y en su contenido.

**Figura 2.**  
**Los seis pasos del proceso de análisis de cargos**





El programa de descripción y análisis de cargos se debe planear y desarrollar de manera cuidadosa. Los principales aspectos a considerar se muestran en la Figura 3.

**Figura 3.**

**Procedimientos generales en el análisis y descripción de cargos**

<b>Pasos</b>	<b>Aspectos que se deben considerar</b>
1. Revisar información preliminar sobre el cargo	<ul style="list-style-type: none"><li>a. verificar los documentos existentes para desarrollar una visión del cargo, su misión, principales deberes o funciones, estándar de trabajo.</li><li>b. Preparar una lista preliminar de deberes que sirva de regencia al conducir la entrevista.</li><li>c. Anotar los principales ítems oscuros o ambiguos, que requieran más claridad</li></ul>
2. Conducir las entrevistas	<ul style="list-style-type: none"><li>a. Localizar al ocupante capaz de proporcionar una visión global del cargo y sus principales deberes; por ejemplo, un supervisor o empleado experimentado.</li><li>b. El ocupante del cargo deberá ser un empleado típico que conoce el cargo (nunca un aprendiz o un recién contratado).</li><li>c. Los entrevistados deben ser experimentados (ocupantes) o responsables (supervisor).</li></ul>
3. Consolidar la información sobre el cargo	<ul style="list-style-type: none"><li>a. Reunir la información obtenida a través de diversas fuentes en una descripción amplia y coherente del cargo.</li><li>b. Un ocupante experimentado del cargo debe ser un recurso accesible al analista de cargos durante la fase de consolidación.</li><li>c. Verificar que todos los ítems de la lista inicial y preliminar de deberes, y preguntas, sean respondidos o confirmados.</li></ul>
4. Verificar la descripción del cargo	<ul style="list-style-type: none"><li>a. La fase de verificación se debe hacer en grupo. Copias escritas de la descripción del cargo (descripción narrativa más la lista de tareas) se deben distribuir al supervisor y a los ocupantes del cargo.</li><li>b. La finalidad es verificar si la descripción es precisa y completa.</li><li>c. El analista debe anotar las omisiones, las ambigüedades y las aclaraciones.</li></ul>

### **3.2. CLASIFICACIÓN Y VALORACIÓN DE PUESTOS**

Las personas que trabajan en las organizaciones lo hacen en función de ciertas expectativas y resultados, y están dispuestas a dedicarse al trabajo y a cumplir las metas y los objetivos de la organización, si esto les reporta algún beneficio significativo por su esfuerzo y dedicación. En otras palabras, el compromiso de las personas en el trabajo organizacional depende del grado de reciprocidad percibido por ellas: en la medida en que el trabajo



produce resultados esperados, tanto mayor será ese compromiso. De ahí la importancia de proyectar sistemas de recompensas capaces de aumentar el compromiso de las personas en los negocios de la organización.

### **3.2.1. Recompensas organizacionales**

La actividad organizacional se puede ver como un proceso complejo de conversión de recursos a través de un sistema integrado capaz de proporcionar salidas o resultados. El proceso de conversión requiere la combinación óptima de entradas (esfuerzo humano, tecnología, materias primas, capital, etc.) en un conjunto de trabajo para producir el trabajo esperado. El elemento humano es parte vital e imprescindible de esta actividad.

Los economistas acostumbran exponer tres factores de producción: recursos naturales, capital y trabajo. Cuando los tres se reúnen y combinan en administración adecuada, se crea más capital o riqueza. Para quien conoce la teoría de sistemas, esto representa un fenómeno sinérgico o emergente sistemático.

El capital o la riqueza que se crea se reparte entre las partes involucradas en su generación: una parte, representada en costos, se da a los proveedores (que proporcionan las materias primas o equipos, los propietarios de máquinas, equipos o edificios alquilados, etc.); la otra en intereses (a aquellos que prestaron el dinero a la organización); la otra parte en dividendos (para aquellos que suministraron el capital de participación o de riesgo para el negocio) y otra parte, en salarios (a los empleados, y las prestaciones sociales derivadas). Así, cada recurso productivo tiene su costo y su beneficio, su inversión y su retorno. El emergente sistémico o efecto sinérgico permite que el beneficiario sea mayor que el costo y que el retorno compense la inversión realizada.

La compensación ofrecida por la organización influye en la satisfacción de los socios, pues cada socio está dispuesto a invertir sus recursos individuales, en la medida en que obtenga retornos y resultados de sus inversiones. En función de sus características sistemáticas, la organización consigue reunir los recursos ofrecidos por los diversos socios y apalancar sus resultados a través del efecto sinérgico. Con estos resultados, es posible obtener un retorno mayor que las contribuciones efectuadas, y mantener la continuidad del negocio.

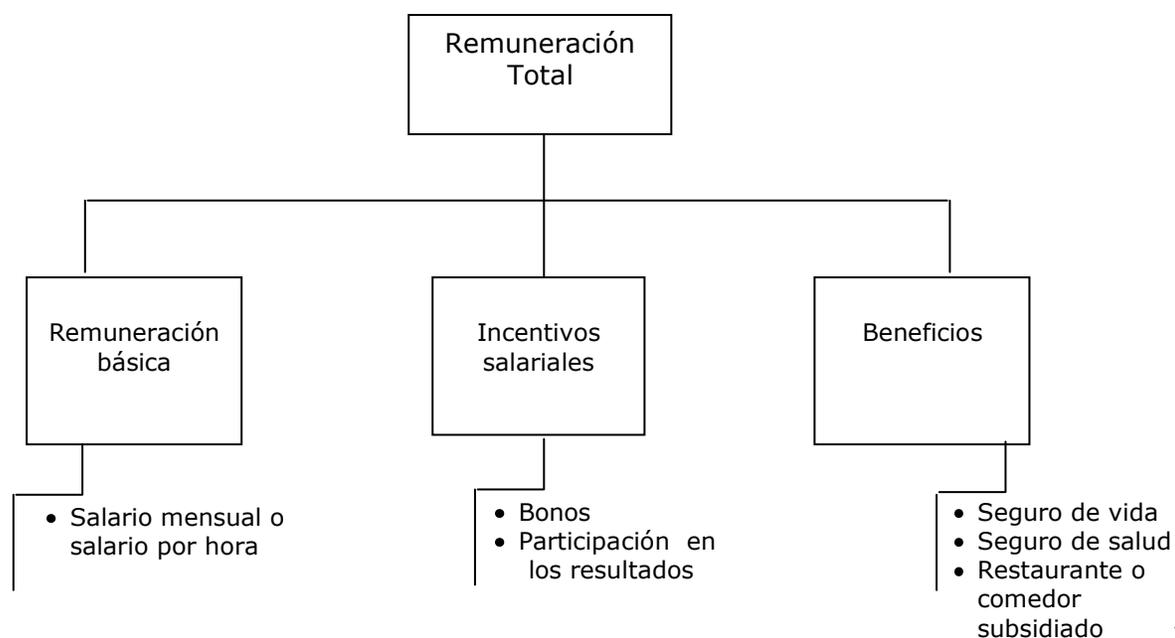
La generación de riqueza es uno de los principales objetivos de las organizaciones. Este objetivo depende de otro: la distribución de la riqueza generada entre los socios que contribuyeron a dicha generación. Uno de los aspectos más importantes de la filosofía de

una organización, se relaciona con la política de retribución y compensación a los trabajadores. Dado que la compensación representa un costo para las organizaciones, éstas deben analizar la relación entre costos y beneficios de sus sistemas de remuneración; entre otros términos, los sistemas de compensación deben generar retornos para la organización, además de incentivar a las personas a contribuir en ella.

### 3.2.2. Concepto de remuneración

Como socio de la organización, cada empleado se interesa en invertir trabajo, dedicación y esfuerzo personal, conocimientos y habilidades, si recibe la retribución adecuada. Así mismo, las organizaciones se interesan en invertir en compensación para las personas, si reciben contribuciones que estén al alcance de sus objetivos. De ahí se deriva el concepto de remuneración total del empleado, que tiene tres componentes principales, como se observa en la Figura 4. La proporción relativa de cada uno de los tres componentes varía de una organización a otra.

**Figura 4.**  
**Los tres componentes de la remuneración total**





### **3.2.3. Los tres componentes de la remuneración total**

En la mayoría de las organizaciones, el principal componente de la remuneración total es la remuneración básica o pago fijo que recibe el empleado de manera regular como salario mensual o salario por hora. En la jerga económica, salario es la remuneración en dinero recibida por el trabajador por la venta de su fuerza de trabajo.

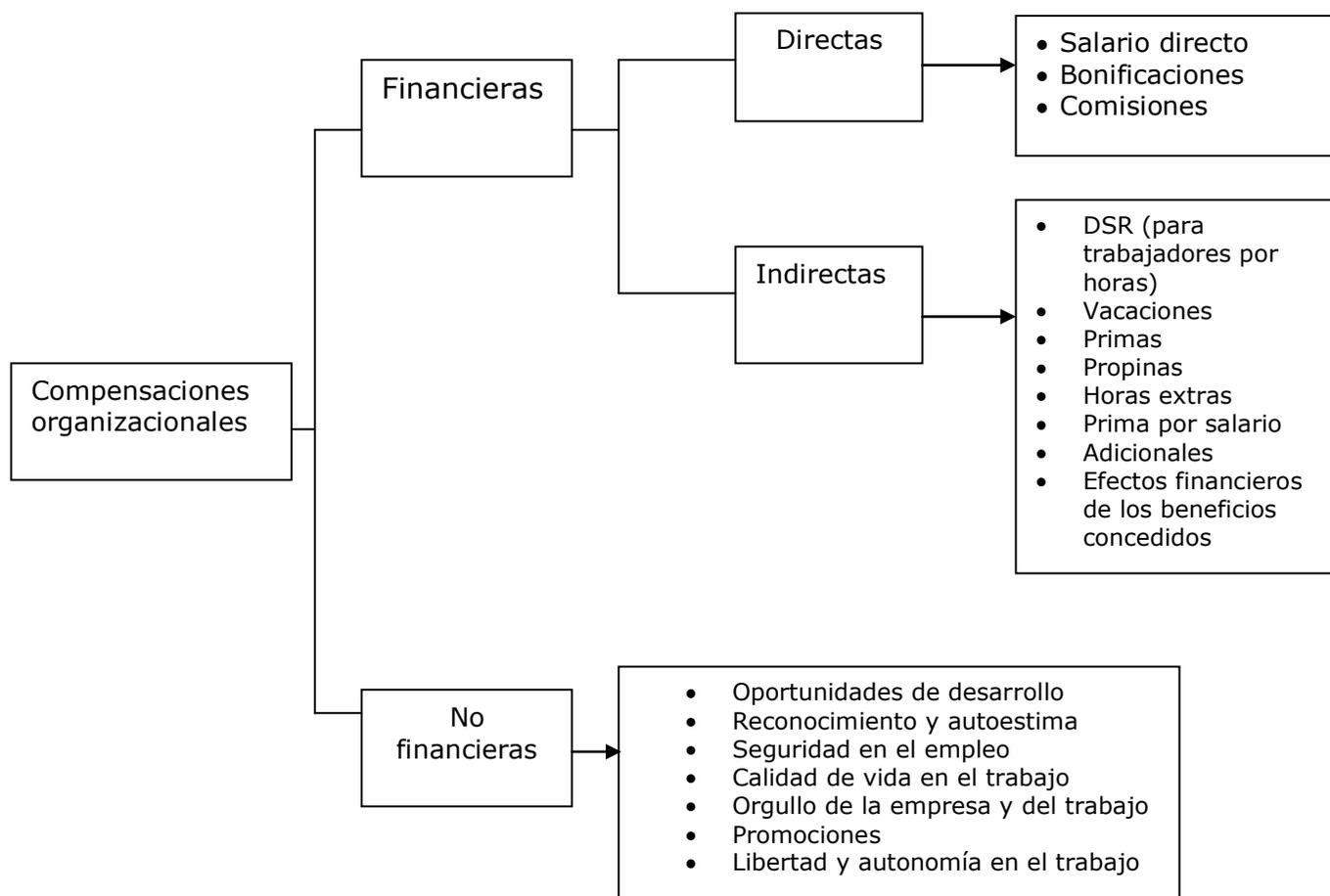
El segundo componente de la remuneración total son los incentivos salariales: programas diseñados para recompensar empleados de buen desempeño. Los incentivos se conocen en diversas formas; por ejemplo, bonos y participación en los resultados, a título de recompensa por alcanzarlos.

El tercer componente de la remuneración total son los beneficios, casi siempre denominados remuneración indirecta. Los beneficios se conceden a través de varios programas (vacaciones, seguro de vida, transporte subsidiado, restaurante subsidiado, etc.).

### **3.2.4. Compensaciones financieras y no financieras**

Las compensaciones se pueden clasificar como financieras y no financieras. Las compensaciones financieras pueden ser directas o indirectas. La Figura 5 brinda una idea resumida al respecto.

**Figura 5.**  
**Compensaciones financieras y no financieras**



La compensación financiera directa es el pago que cada empleado recibe como salario, bonos, premios y comisiones. El salario, que representa el elemento más importante, es la retribución en dinero o equivalente pagado por el empleador al empleado por el cargo que éste ejerce y los servicios que presta durante determinado tiempo. El salario puede ser directo o indirecto. El directo se percibe como contraprestación del servicio en el cargo ocupado; se puede referir al mes o las horas trabajadas. Los empleados por horas reciben lo correspondiente al número de horas trabajadas efectivamente en el mes (excluyéndose el



descanso semanal remunerado, DSR) multiplicado por el valor del salario por hora. Los empleados por meses reciben el valor de su salario mensual.

El pago de salario por horas al personal directo facilita el cálculo de los costos de producción: las horas trabajadas se cargan a los costos directos de producción, mientras las horas no trabajadas (DRS y vacaciones) y las prestaciones sociales se cargan a los costos indirectos. Dado a que los trabajadores por meses se definen como personal indirecto (no relacionado directamente con el proceso productivo), sus salarios y beneficios sociales se cargan al presupuesto de gastos de la organización.

La compensación financiera indirecta es el salario indirecto derivado de cláusulas de la convención colectiva de trabajo y del plan de beneficios y servicios sociales ofrecidos por la organización. El salario indirecto incluye vacaciones, primas, propinas, adicionales (peligrosidad, insalubridad, trabajo nocturno, por tiempo de servicio, etc.), participación en los resultados, horas extras y el equivalente en efectivo a los servicios y beneficios sociales ofrecidos por la organización (alimentación subsidiada, transporte subsidiado, servicio de vida grupal). La suma del salario directo y del salario indirecto constituye la remuneración.

En consecuencia, la remuneración abarca todos los elementos del salario directo y los elementos del salario indirecto. En otras palabras la remuneración constituye todo lo que el empleado recibe como fruto del trabajo que realiza en una organización.

Las compensaciones no financieras ofrecidas por la organización (por ejemplo, prestigio, autoestima, reconocimiento, seguridad en el empleo, etc.) afectan la satisfacción de las personas con el sistema de remuneración. De ahí la necesidad de considerarlas todas en conjunto.

### **3.2.5. Salario nominal y salario real**

El salario representa la principal forma de compensación organizacional. Existen el salario nominal y el salario real. El salario nominal representa el volumen de dinero fijado en el contrato individual para remunerar el cargo ocupado. En una economía inflacionaria, cuando



el salario nominal no se actualiza periódicamente, éste se erosiona y, por consiguiente, pierde el poder adquisitivo. El salario real representa la cantidad de bienes que el empleado puede adquirir con el volumen de dinero que recibe mensual o semanalmente, y

corresponde al poder adquisitivo, o cantidad de mercancías que pueden adquirir con un salario. En consecuencia, la sola reposición del valor real equivalente en el periodo anterior, de ahí la distinción entre reajuste del salario (reposición del salario real) y aumento real del salario (incremento del salario real).

También existe el salario mínimo o menor remuneración permitida por ley para trabajadores de un país o sector de actividad económica. Para fijarlo, el Estado interviene en el mercado laboral o, como ocurre en muchos países, se negocia entre empleados y empleadores.

El salario se puede considerar desde varios aspectos diferentes:

1. Pago por un trabajo.
2. Medida del valor de un individuo en la organización.
3. Estatus jerárquico de la persona en la organización.

El salario es el núcleo de las relaciones de intercambio entre las personas y las organizaciones. Todas las personas dedican su tiempo y esfuerzo a las organizaciones y, en consecuencia, reciben dinero que representa el intercambio entre derechos y responsabilidades recíprocos entre empleado y empleador. La administración salarial es el proceso de administrar el programa de remuneración de la organización.

### **3.2.6. Varios conceptos de remuneración**

- Remuneración es el proceso que incluye todas las formas de pago o compensaciones dadas a los empleados, derivadas de su empleo.
- Remuneración es la función de RH que maneja las recompensas que reciben las personas a cambio del desempeño de tareas organizacionales.
- La remuneración incluye retornos financieros y servicios tangibles, además de beneficios de los empleados como parte de las relaciones de empleo.



- Remuneración es el paquete de recompensas cuantificables que un empleado recibe por su trabajo. Incluye tres componentes: remuneración básica, incentivos salariales y remuneración indirecta y beneficios.

### **3.2.7. Clases de salario**

Existen tres clases de salario: Por unidad de tiempo, por resultado y salario-tarea.

El salario por unidad de tiempo es el pago de acuerdo con el tiempo que el trabajador permanece a disposición de la empresa, y la unidad de tiempo se puede dimensionar en una hora, semana, quincena o mes. Por esta razón los empleados se denominan por horas o por meses.

El salario por resultados se refiere a la cantidad o número de piezas u obras producidas, y abarca los sistemas de incentivos (comisiones o porcentajes) y primas de producción (recompensas por la productividad alcanzada o por los negocios realizados).

El salario por tarea es una fusión de las dos clases anteriores: el empleado está sujeto a una jornada de trabajo, y el salario está determinado por la cantidad de piezas producidas.

### **3.2.8. Significados del salario**

El salario es una contraprestación por el trabajo de una persona en la organización. A cambio del dinero, elemento simbólico intercambiable, la persona empeña parte de sí misma, de su esfuerzo y de su vida, comprometiéndose en una actividad cotidiana y con un estándar de desempeño en la organización.

Para las personas, el trabajo es un medio de alcanzar un objetivo intermedio, que es el salario. Según la teoría de las expectativas, el salario permite alcanzar muchos objetivos finales esperados por el individuo. En la práctica, el salario es la fuente de vida de cada persona y la satisfacción de su jerarquía de necesidades personales. El pago que el empleado recibe de la organización es el elemento más importante de su poder adquisitivo. El volumen de dinero que una persona gana también sirve como indicador de poder y de prestigio, lo cual influye en sus sentimientos de autoestima.



En síntesis, la remuneración afecta a las personas desde el punto de vista económico, sociológico y psicológico.

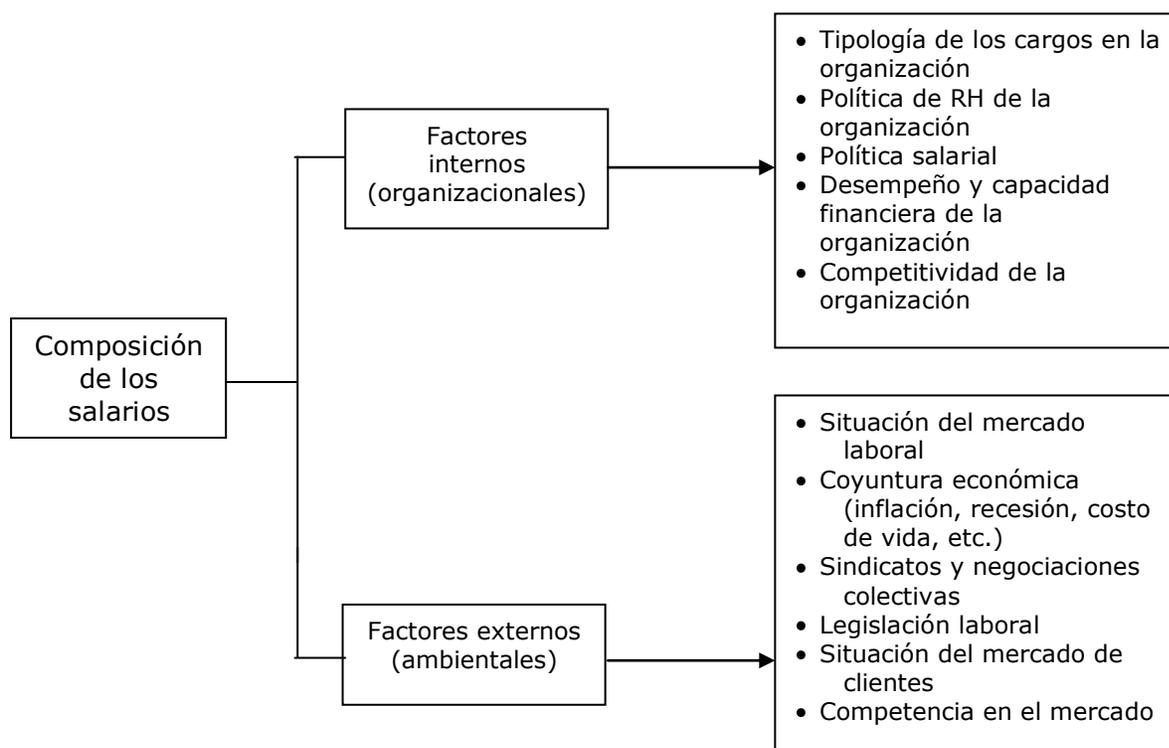
Para la organización, el salario representa un costo, y una inversión. Costo porque el salario se refleja en el costo del producto o del servicio final; inversión porque representa una aplicación de dinero en un factor de producción-el trabajo- (como medio de agregar valor y obtener retorno mayor a corto o mediano plazo).

La proporción de salarios y los respectivos beneficios sociales en el valor del producto o servicio ofrecido por la organización dependen del sector de actividad de la organización. Cuanto más automatizada sea la producción (tecnología de mano de capital intensivo) tanto menor será la participación de los salarios en los costos de producción. Por otra parte, cuanto mayor sea el índice de manufactura (tecnología de mano de obra intensiva), tanto mayor será la incidencia de los salarios y los beneficios sociales en los costos de producción. En cualquiera de los dos casos, los salarios siempre representan para la organización un considerable volumen de dinero que se debe administrar muy bien. De ahí la necesidad de la administración de salarios.

### **3.2.9. Composición de salarios**

Los salarios dependen de varios factores internos (organizacionales) y externos (ambientales) que los condicionan. La definición de los salarios es compleja e incluye decisiones múltiples, pues los factores internos y externos están interrelacionados y ejercen efectos diferenciados sobre los salarios. Estos factores actúan independientemente o en conjunto armónico para elevar o bajar los salarios. Las decisiones respecto de los salarios se toman teniendo en cuenta el conjunto de los factores internos y externos, que constituye el compuesto salarial, como se muestra en la Figura 6.

**Figura 6.**  
**Mezcla salarial**



### 3.2.10. Diseño del sistema de remuneración

La remuneración es un tema complejo, pues depende de innumerables factores. Existen varias políticas y procedimientos de remuneración. La elaboración del plan de remuneración requiere cuidado, pues provoca un fuerte impacto en las personas y en el desempeño de la organización por sus efectos y consecuencias. El diseño del sistema de remuneración presenta dos retos principales: por un lado, debe capacitar a la organización para alcanzar sus objetivos estratégicos y, por el otro, se debe moldear y ajustar a las características únicas de la organización y del ambiente externo que la rodea.



En la construcción de un plan de remuneración se deben definir nueve criterios:

1. *Equilibrio interno versus equilibrio externo:* ¿El plan de remuneración se puede percibir como justo dentro de la organización o justo en relación con el salario de

otras organizaciones para el mismo cargo?. La equidad interna obedece al principio de la justicia distributiva que fija los salarios de acuerdo con las contribuciones o insumos que los empleados intercambian con la organización.

El salario representa el más importante de esos resultados, aunque los beneficios no monetarios también tienen relevancia. Dentro de esa perspectiva psicológica, las personas siempre están comparando su contribución a la organización con el retorno que reciben y comparando esa ecuación de insumos/resultados con la de los demás colegas dentro y fuera de la organización. El modelo de justicia distributiva destaca que las personas están satisfechas cuando perciben que son remuneradas equitativamente con relación a los colegas que tienen el mismo trabajo. Por otro lado, la equidad externa obedece al modelo de mercado de trabajo que fija los salarios conforme a las ocupaciones semejantes en otras organizaciones del mismo sector de actividad.

La equidad externa equilibra los salarios de la organización con los del mercado laboral. La organización requiere balancear las dos formas de la equidad para mantener la coherencia en su estructura salarial.

2. *Remuneración fija o remuneración variable:* La remuneración se puede pagar sobre una base fija (a través de salarios mensuales o por horas) o variar conforme a criterios previamente definidos; por ejemplo, metas y utilidades de la organización. La mayoría de las organizaciones paga a sus empleados salarios mensuales, pues esto reduce los riesgos para el empleador y para el empleado. Otras optan por valores flexibles para cargos elevados, como presidentes y directores (en función de los resultados operacionales) y para vendedores (con base en comisiones de ventas).
3. *Desempeño o tiempo en la empresa:* La remuneración puede destacar el desempeño y pagarlo de acuerdo con las contribuciones individuales o grupales o puede resaltar el tiempo de servicio del empleado de una organización. Ésta destaca el desempeño



cuando parte de las ganancias de los empleados dependen de contribuciones individuales o grupales. La remuneración situacional por desempeño puede adoptar formas extremas de salario por producción (ganancia basada en unidades producidas) y comisiones de ventas. Otras formas emplean bonificaciones por

sugerencias de reducción de costos, bonos por atención perfecta o pago de méritos basado en las evaluaciones de desempeño. Algunas organizaciones ofrecen remuneración situacional por tiempo de servicio, que proporciona un salario según el

cargo, aumentando en un valor adicional en función de los años de servicio en la organización. La progresión de salarios también puede ocurrir en los ascensos dentro de la organización. En verdad, la cultura organizacional define qué modelo elegir. En 3M, empresa donde predomina una cultura de creatividad e innovación, la remuneración destaca el desempeño y la contribución de las personas a los resultados finales.

4. *Remuneración del cargo o remuneración de la persona:* La compensación se puede enfocar en la manera como el cargo contribuye a los valores de la organización o cómo los conocimientos y habilidades de la persona contribuyen al cargo o a la organización. El sistema tradicional privilegia el salario por la contribución del cargo y no por el desempeño del empleado. En este sistema, el cargo representa la unidad de análisis para determinar la estructura salarial; en este caso, interesa el cargo, no su ocupante.

La política salarial basada en los cargos funciona bien cuando los cargos no cambian, la tecnología es estable, la rotación es baja, los empleados reciben entrenamiento intensivo para aprender las tareas, los cargos son estandarizados en el mercado y las personas desean crecer mediante ascensos en la carrera. El sistema de remuneración basado en el conocimiento o en las habilidades se fundamenta en los talentos que las personas deben tener para aplicarlos a una variedad de tareas y situaciones. La remuneración aumenta a medida que la persona puede desempeñar más tareas con éxito.

Esta remuneración basada en el individuo es apropiada cuando la fuerza laboral es calificada y posee capacidad y voluntad de aprender nuevas tareas, cuando la



tecnología y la estructura organizacional cambian constantemente, las oportunidades de movilidad vertical son limitadas, la participación y el espíritu de equipo se estimulan en la organización y las pérdidas por rotación y ausentismo son elevadas.

5. *Igualitarismo o elitismo*: La remuneración puede incluir el mayor número posible de empleados bajo el mismo sistema de remuneración (igualitarismo) o establecer diferentes planes, según los niveles jerárquicos o grupos de empleados (elitismo). En el sistema igualitario todos los empleados forman parte del mismo sistema de remuneración y los planes de participación en los resultados fijan el mismo

porcentaje para todos los empleados desde la cúpula hasta la base de la organización. El sistema elitista es utilizado por organizaciones más antiguas, bien establecidas en el mercado y con escasa competencia. El elitismo refuerza la tradicional jerarquía de la organización.

La tendencia actual se desplaza hacia los sistemas igualitarios que dan poca importancia a los niveles jerárquicos, proporcionan flexibilidad, estimulan mayor relación entre subordinados y supervisores y mayor cooperación entre los empleados.

6. *Remuneración por debajo del mercado o por encima del mercado*: Los empleados pueden ser remunerados por debajo o por encima del salario del mercado en un nivel porcentual. Esta elección afecta los costos de la organización y la satisfacción de los empleados. La decisión de pagar por debajo del mercado es común en organizaciones pequeñas, jóvenes y no sindicalizadas, que operan en áreas económicamente poco desarrolladas y que presentan elevada proporción de mujeres y minorías en su fuerza laboral. La decisión de pagar por encima del mercado es común en organizaciones que procuran retener y motivar a sus empleados y minimizar los costos de rotación y ausentismo.

7. *Premios monetarios o premios no monetarios*: El plan de remuneración puede destacar empleados motivados mediante recompensas monetarias (salarios o incentivos salariales) o destacar recompensas no monetarias (cargos más interesantes o seguridad en el empleo). Los premios monetarios se dan en efectivo y



refuerzan la responsabilidad y el alcance individual de los objetivos, mientras los no monetarios refuerzan el compromiso con la organización. Los premios monetarios predominan en las organizaciones que actúan en mercados volátiles con poca seguridad en el empleo, que valoran más las ventas que el servicio al consumidor y

que acentúan el clima competitivo interno, en vez del compromiso del empleado a largo plazo. Los premios no monetarios son intangibles e incluyen trabajo interesante y agradable, retos y reconocimiento público. Ciertos premios no monetarios se pueden transformar en dinero en el futuro (adquisición de acciones de la compañía o planes de jubilación).

8. *Remuneración abierta o remuneración confidencial:* Los empleados pueden conocer cuál es la remuneración de otros empleados y cómo se toman las decisiones salariales (remuneración abierta) o ignorar esta información (remuneración confidencial). Las organizaciones varían en cuanto a la manera de comunicar los niveles de remuneración a sus empleados. El salario abierto tiene dos ventajas sobre el salario confidencial: cuando los salarios son secretos, las personas se sienten menos recompensadas de lo que realmente están y los gerentes se deben cuidar de que no haya fugas en la información. El salario abierto obliga a los gerentes a ser menos innovadores y a defender públicamente sus decisiones, pues el costo de una decisión equivocada es mayor. La remuneración abierta es más exitosa en las organizaciones que permiten gran involucramiento de los empleados y poseen una cultura igualitaria que promueve confianza y compromiso.
  
9. *Centralización o descentralización de las decisiones salariales:* Las decisiones sobre remuneración se pueden controlar a través de un órgano central, o delegar en los gerentes de las unidades organizacionales. En el sistema descentralizado, las decisiones se delegan en los gerentes de línea. La centralización es apropiada cuando la organización considera prudente asignar a especialistas la responsabilidad de los registros y controles, investigaciones salariales y administración de beneficios para enfrentar desafíos legales y laborales. Monsanto descentralizó su función de remuneración en 1986 como parte de un esfuerzo para dar mayor autonomía a cada una de sus cuatro unidades operacionales. Aunque la filosofía es corporativa, los estándares de desempeño y de incentivos varían de una unidad a otra.



La unidad manufacturera mide el desempeño del empleado utilizando criterios como productividad, costos y seguridad, mientras el grupo de ventas emplea criterios como volumen de ventas y generación de nuevas ventas. Como los gerentes de cada unidad están bien equipados para evaluar a los empleados diariamente, el papel del

órgano de remuneración se modificó para que pudiera definir políticas y directrices básicas. Los profesionales de Recursos Humanos de Monsanto solicitan datos acerca de remuneración de los gerentes, supervisores y empleados para monitorear las políticas y directrices básicas.

### **3.2.11. Concepto de administración de salarios**

Administración de salarios es el conjunto de normas y procedimientos utilizados para establecer o mantener estructuras de salarios equitativas y justas en la organización. Como la organización es un conjunto integrado de cargos de diferentes niveles jerárquicos en diferentes sectores de actividades, la administración salarial es un tema que implica la organización en conjunto y repercute en todos sus niveles y sectores.

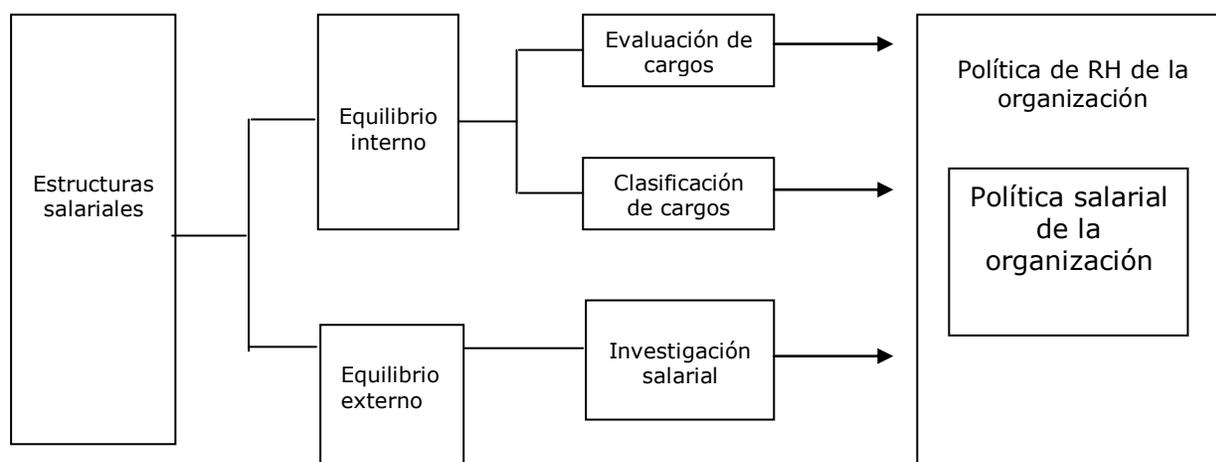
La estructura salarial es el conjunto de franjas salariales que relaciona los diferentes cargos de la organización. Para establecer y mantener estructuras salariales equitativas y justas, es necesario establecer dos formas de equilibrio:

1. Equilibrio interno: coherencia entre salarios y los cargos de la propia organización. El equilibrio interno exige una estructura salarial justa y bien dosificada.
2. Equilibrio externo: coherencia externa de los salarios con los mismos cargos de otras organizaciones que actúan en el mercado laboral. El equilibrio externo exige una estructura salarial compatible con el mercado.

El equilibrio interno se alcanza aplicando la información obtenida a través de la evaluación y clasificación de cargos, basadas generalmente en un programa previo de descripción y análisis de cargos. El equilibrio externo se alcanza aplicando la información externa obtenida a través de la investigación salarial. Con base en la información interna y externa, la organización puede trazar su política salarial, como parte de su política de RH, para

normalizar los procedimientos de la remuneración de personal. La política salarial constituye un aspecto particular y específico de las políticas de RH de la organización

**Figura 7**  
**Fundamentos de la administración de salarios**



### 3.2.12. Objetivos de la administración de salarios

El sistema de remuneración se debe diseñar para alcanzar varios objetivos:

1. Motivación y compromiso del personal
2. Aumento de la productividad
3. Control de costos
4. Tratamiento justo de los empleados
5. Cumplimiento de la legislación

### 3.2.13. Evaluación y Clasificación de Cargos



Para garantizar el equilibrio de los salarios, la administración salarial utiliza la evaluación y la clasificación de los cargos, que representan esquemas tradicionales para comparar los cargos y perfilarlos en la estructura de salarios de la organización. La evaluación de cargos es el proceso mediante el cual se aplican criterios de comparación de cargos para conseguir

una valoración relativa interna de los salarios de los diversos cargos. La clasificación de cargos es el proceso de comparación del valor relativo de los cargos para situarlos en una jerarquía de clases utilizada como base para la estructura salarial.

La evaluación y clasificación de cargos son técnicas tradicionales para definir una estructura de salarios con base en la comparación sistemática y coherente. Mientras la evaluación de cargos busca fijar el valor relativo de cada cargo en la organización, la clasificación agrupa los salarios de los cargos en una estructura integrada y cohesionada, cuyas respectivas franjas salariales están en orden gradual de valores. La idea subyacente es proporcionar una distribución equitativa de los salarios de la organización para eliminar cualquier tipo de arbitrariedad.

#### **3.2.14. Métodos tradicionales de evaluación de cargos**

La evaluación de cargos busca obtener datos que permitan sacar una conclusión del valor interno relativo de cada cargo en la organización e indicar las diferencias esenciales entre los cargos desde el punto de vista cuantitativo o cualitativo. La evaluación de cargos se puede complementar con otros procedimientos como negociación con sindicatos, investigación de mercado de salarios, etc.

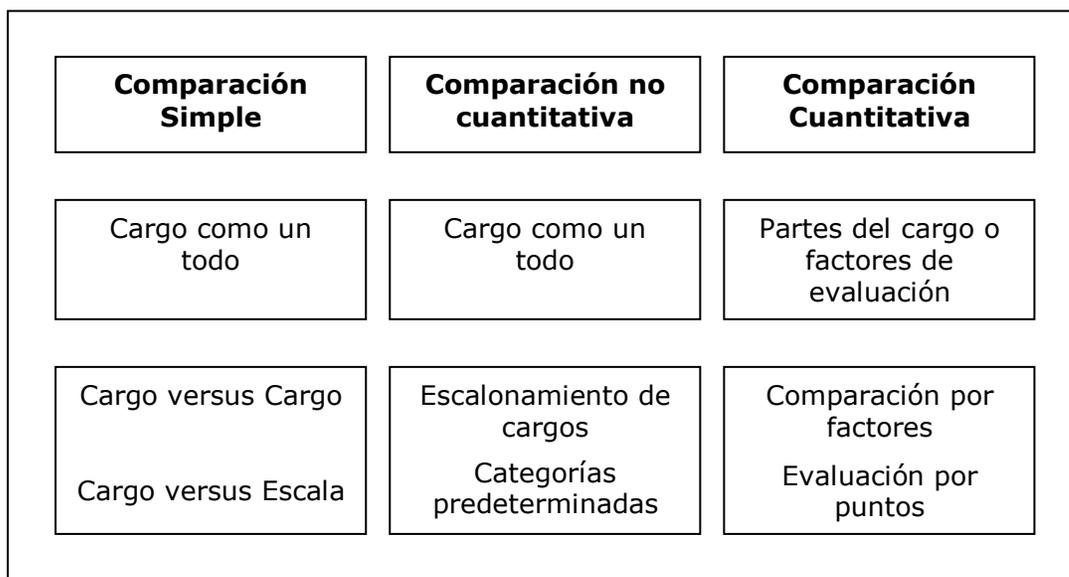
Los métodos de evaluación de cargos buscan obtener información de los cargos a partir de la descripción y el análisis para tomar decisiones comparativas respecto de ellos. La evaluación destaca la naturaleza y el contenido de los cargos, no las características de las personas que los ocupan. En consecuencia, la evaluación de cargos se fundamenta en la información ofrecida por la descripción y el análisis de cargos acerca de qué hace el ocupante, cuándo lo hace, cómo lo hace, dónde lo hace y porqué lo hace.

Existen varios métodos de evaluación de cargos, todos básicamente comparativos, pues comparan los cargos entre sí o con algunos criterios (categorías o factores de evaluación)

tomados como base de referencia.

Los métodos de evaluación de cargos se pueden dividir en tres grupos, comparación sencilla, comparación no cuantitativa y comparación cuantitativa (véase Figura 8).

**Figura 8**  
**Sistemas de Evaluación y comparación de los cargos**



Los principales métodos de evaluación de cargos son: jerarquización, categorías predeterminadas, comparación por factores y evaluación por puntos.

En el presente proyecto, el sistema de valoración de puestos se basó únicamente en el método de evaluación por puntos, el cual se detalla a continuación:

### **3.2.14.1. Método de evaluación por puntos**

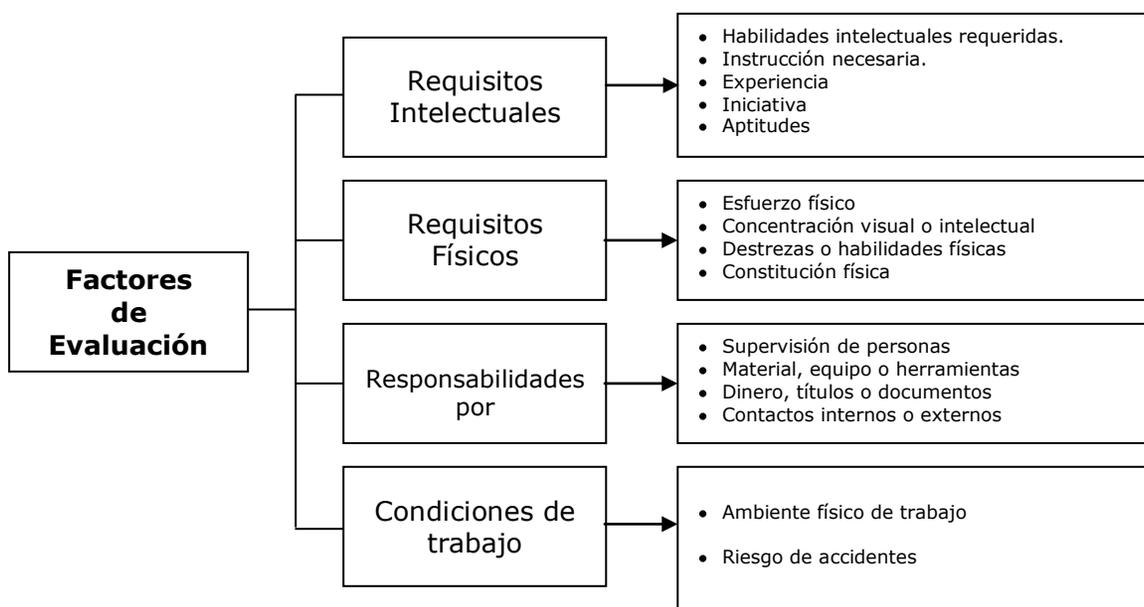
El método de evaluación por puntos o método de evaluación por factores y puntos (Point rating), creado por Merrill Lott, se convirtió en el método de evaluación de cargos más utilizado en el mundo. Su técnica es analítica porque compara los cargos mediante factores de evaluación a los que se asignan puntos; también es una técnica cuantitativa, pues se le asignan valores numéricos (puntos) a cada aspecto del cargo y se obtiene un valor total para cada cargo sumando los valores numéricos obtenidos. En la Figura 10 y 11 se puede



observar un ejemplo de este método. El método utiliza las siguientes etapas:

1. *Elaboración de la descripción y el análisis de los cargos que se van a evaluar.* Es el primer paso y la base fundamental para la evaluación de cargos.
2. *Elección de los factores de evaluación.* Los factores de evaluación de cargos sirven de criterios de comparación y evaluación de cargos. Lo importante es identificar pocos factores que permitan la comparación y evaluación de todos los cargos. En consecuencia, los factores elegidos deberán tener dos características: universalidad (estar presentes en todos los cargos por evaluar) y variabilidad (presentar diversos valores en cada cargo).
3. *Definición de los factores de evaluación.* Cada factor de evaluación debe tener un significado preciso para servir como instrumento exacto de medida de los cargos.
4. *Gradación de los factores de evaluación.* Cada factor de evaluación se debe desdoblar en grados de variación. En general, se utilizan cuatro, cinco o seis grados para representar los posibles valores de cada factor. La construcción del instrumento de medida es fundamental para el éxito de la evaluación de cargos.
5. *Ponderación de los factores de evaluación.* Ponderar significa atribuir la importancia relativa de cada uno de los factores en el proceso de evaluación. La ponderación consiste en asignar a cada factor su peso relativo en la comparación entre cargos. En general, la ponderación se establece mediante porcentajes del valor global. Así, en conjunto, la suma de la participación de los factores de evaluación debe ser igual a 100.
6. *Asignación de puntos a los grados de los factores de evaluación.* Con la ponderación de los factores de evaluación se establece la base para armar la escala de puntos de cada factor. El grado A generalmente es igual al valor de la ponderación. Los grados siguientes (B, C, D, etc.) se definen con base en una progresión arbitraria que puede ser aritmética o geométrica.

**Figura 9**  
**Grupos de factores de evaluación de cargos**



A partir de ahí se elabora el Manual de Evaluación de Cargos que debe contener todos los factores de evaluación, sus grados de variación y los respectivos puntos



**Figura 10**  
**Ejemplo de escala de puntos**

Grupo de factores	Factores de evaluación	Grados				
		A	B	C	D	E
Requisitos intelectuales	Instrucción necesaria	15	30	45	60	75
	Experiencia	25	50	75	100	125
	Iniciativa	15	30	45	60	75
Requisitos físicos	Esfuerzo físico necesario	5	10	15	20	25
	Concentración mental	5	10	15	20	25
	Supervisión de personas	10	20	30	40	50
Responsabilidades por	Manejo de materiales o equipos	5	10	15	20	25
	Manejo de dinero, documentos	5	10	15	20	25
	Ambiente físico de trabajo	5	10	15	20	25
Condiciones de trabajo	Riesgos implícitos	10	20	30	40	50



**Figura 11**

**Tabla de doble entrada para evaluación de cargos**

<b>Cargos</b>	<b>Instrucción Grados-puntos</b>	<b>Experiencia Grados- puntos</b>	<b>Iniciativa Grados- puntos</b>	<b>Total de puntos</b>	<b>Salario actual</b>
Auxiliar jr.	B 30	A 25	A 15	181	365,00
Auxiliar sr	C 45	B 50	B 30	256	487,00
Secretaria	C 45	C 75	C 45	358	550,00
Secretaria jr.	D 60	C 75	C 45	331	620,00
Diseñador	D 60	D 100	C 45	315	610,00
Proyectista	E 75	D 100	C 45	428	745,00
Encargado	E 75	E 125	E 60	497	760,00
supervisor	E 75	E 125	E 60	565	890,00

El Manual de Evaluación sirve como el conjunto de todas las escalas de puntos que el evaluador utiliza en el proceso de evaluación de cargos.

La etapa siguiente es la evaluación de los cargos, es decir, la asignación de puntos a cada cargo de acuerdo con los factores de evaluación. Para asignar a cada cargo el valor de cada factor en puntos, se utiliza una tabla de doble entrada. En las dos columnas de la derecha se suma el número de puntos obtenidos, y se escribe al lado el salario que se paga actualmente a los ocupantes del cargo.

Con el total de puntos y el salario que se paga actualmente a los ocupantes de cada cargo, se pueden adoptar dos alternativas. La primera es elaborar una gráfica de distribución de frecuencias de puntos (variable x) y de salarios (variable y) para establecer la correlación entre ambas variables.

La otra alternativa es tomar la dos últimas columnas de la derecha de la tabla de doble entrada para evaluación de cargos y aplicar el método de los mínimos cuadrados. Para obtener una parábola (curva salarial), tal método utiliza la ecuación:  $yc = a + bc + cx^2$



donde  $y_c$  es el salario corregido. Para generar la recta salarial, el método de los mínimos

cuadrados utiliza la ecuación:  $y_c = a + bx$ . En ambas ecuaciones  $a$ ,  $b$  y  $c$  representan los parámetros, mientras  $x$  y  $c$  representan variables de los cargos evaluados, respectivamente, los puntos y los salarios pagados. El parámetro  $a$  define la posición inicial de la curva o de la recta salarial; el parámetro  $b$  define la inclinación de la línea de tendencia, y el parámetro  $c$  indica la curvatura de la línea de tendencia.

Los valores de los parámetros  $a$ ,  $b$  y  $c$  se calculan de la siguiente manera:

$$a = \frac{E_y}{E_x} \qquad b = \frac{E_{xy}}{E_{x^2}} \qquad c = \frac{E_{x^2y}}{E_{x^3}}$$

La Figura 12 muestra que, mientras las clases de cargos son mutuamente excluyentes (un cargo sólo pertenece a una sola clase de punto), las franjas salariales están superpuestas, de manera que los salarios de una franja pueden ser iguales a los de otras franjas más elevadas o menos elevadas.

**Figura 12.**

**Ejemplo de clases de cargos y sus respectivas franjas salariales**

Clase de cargos	Rango de puntos	Punto medio	Salario medio	Porcentaje de despido	Franja salarial	
					Límite inferior	Límiten superior
I	80 - 180	130	260,00	10%	213,00	306,00
II	181- 190	230	420,00	12%	344,00	496,00
III	291- 450	370	700,00	14%	574,00	826,00
IV	451- 80	570	880,00	16%	721,00	1.038,00
V	681- 920	800	1.100,00	18%	902,00	1.298,00



### **3.3. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

La preocupación inicial de las organizaciones se orienta hacia la medición, evaluación y control de tres aspectos principales:

1. Resultados, es decir, resultados concretos y finales que se pretende alcanzar dentro de un periodo determinado.
2. Desempeño: comportamiento o medios instrumentales que se pretende poner en práctica.
3. Factores críticos de éxito: aspectos fundamentales para que la organización sea exitosa en sus resultados y en su desempeño.

Muchas empresas desarrollan varios sistemas de evaluación para acompañar resultados financieros, costos de producción, cantidad y calidad de los bienes producidos, desempeño individual de los empleados y satisfacción de los clientes.

#### **3.3.1. Algunas definiciones de evaluación del desempeño**

La evaluación de desempeño es un proceso que mide el desempeño del empleado. El desempeño del empleado es el grado en que cumple los requisitos de su trabajo.

La evaluación de desempeño es un proceso de revisar la actividad productiva del pasado para evaluar la contribución que el trabajador hace para que se logren los objetivos del sistema administrativo.

La evaluación del desempeño es la identificación, medición y administración del desempeño humano en las organizaciones. La identificación se apoya en el análisis de cargos y busca determinar las áreas de trabajo que se deben examinar cuando se mide el desempeño. La medición es el elemento central del sistema de evaluación, determinar cómo se puede comparar el desempeño con ciertos estándares objetivos. La administración es el punto clave de todo sistema de evaluación. Más que una actividad orientada hacia el pasado, la evaluación se debe orientar hacia el futuro para disponer de todo el potencial humano de la



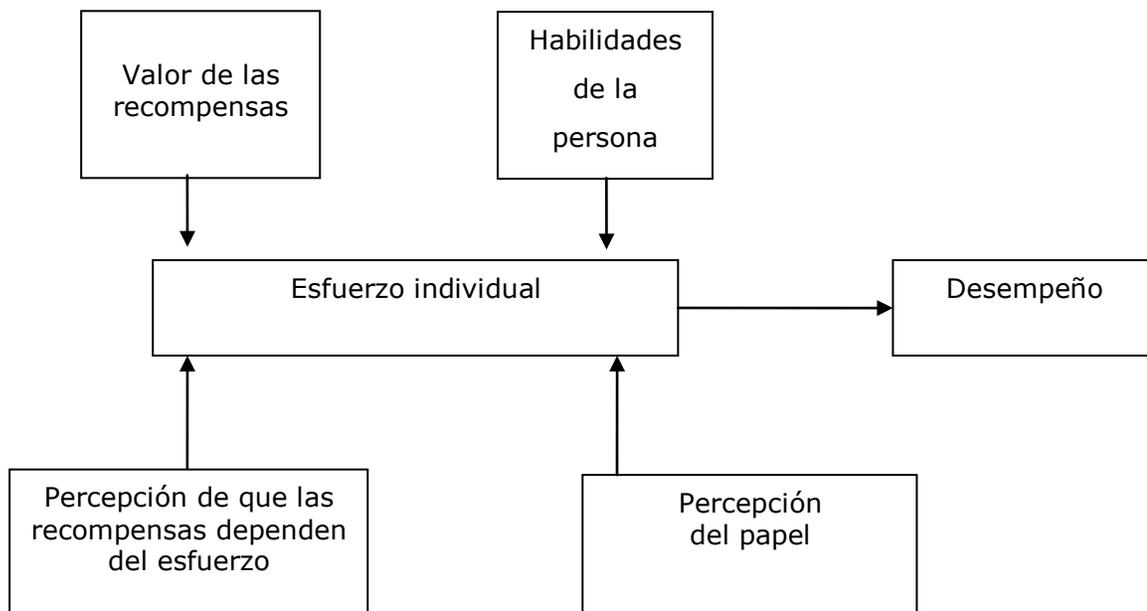
organización.

Existen seis preguntas fundamentales en la evaluación del desempeño:

1. ¿Por qué se debe evaluar el desempeño?
2. ¿Qué desempeño se debe evaluar?
3. ¿Cómo se debe evaluar el desempeño?
4. ¿Quién debe evaluar el desempeño?
5. ¿Cuándo se debe evaluar el desempeño?
6. ¿Cómo se debe comunicar la evaluación del desempeño?

El desempeño humano en el cargo es extremadamente situacional y varía de una persona a otra, y de situación en situación, pues depende de innumerables factores condicionantes que influyen bastante. El valor de las recompensas y de la percepción de que las recompensas dependen del esfuerzo, determinan el volumen del esfuerzo individual que la persona estará dispuesta a realizar. Cada persona evalúa la relación costo-beneficio para saber cuánto vale la pena hacer determinado esfuerzo. A su vez, el esfuerzo individual depende de las habilidades y capacidades de la persona y de su percepción del papel que debe desempeñar. En consecuencia, el desempeño en el cargo es función de todas estas variables que lo condicionan, como muestra la Figura 13.

**Figura 13.**  
**Principales factores que afectan el desempeño en cargo**



### 3.3.2. Por qué se debe evaluar el desempeño

Toda persona debe recibir retroalimentación respecto de su desempeño, para saber cómo marcha en el trabajo. Sin esta retroalimentación, las personas caminan a ciegas. La organización también debe saber cómo se desempeñan las personas en las actividades, para tener una idea de sus potencialidades. Así, las personas y la organización deben conocer su desempeño. Las principales razones para que las organizaciones se preocupen por evaluar el desempeño de sus empleados son:

1. Proporciona un juicio sistemático para fundamentar aumentos salariales, promociones, transferencias y, en muchas ocasiones, despido de empleados.
2. Permite comunicar a los empleados cómo marchan en el trabajo, qué deben cambiar



en el comportamiento, en las actitudes, las habilidades o los conocimientos.

3. Posibilita que los subordinados conozcan lo que el jefe piensa de ellos. La evaluación es utilizada por los gerentes como base para guiar y aconsejar a los subordinados respecto de su desempeño.

La evaluación de desempeño debe proporcionar beneficios a la organización y a las personas; en consecuencia, se debe tener en cuenta las siguientes líneas básicas.

1. La evaluación debe abarcar no sólo el desempeño en el cargo ocupado, sino también el alcance de metas y objetivos. Desempeño y objetivos deben ser temas inseparables de la evaluación de desempeño.
2. La evaluación debe hacer énfasis en el individuo que ocupa el cargo y no en la impresión respecto de los hábitos personales observados en el trabajo. La evaluación se debe concentrar en un análisis objetivo del desempeño y no en la apreciación subjetiva de hábitos personales. Empeño y desempeño son cosas distintas.
3. La evaluación debe ser aceptada por ambas partes: evaluador y evaluado. Ambos deben estar de acuerdo en que la evaluación debe traer algún beneficio para la organización y para el empleado.
4. La evaluación del desempeño se debe utilizar para mejorar la productividad del individuo en la organización, equipándolo mejor para producir con eficacia y eficiencia.

Generalmente, los puntos débiles de la evaluación del desempeño son:

1. Cuando las personas involucradas en la evaluación la perciben como una situación de recompensa o castigo por el desempeño anterior.
2. Cuando se hace más énfasis en el diligenciamiento de formularios que en la evaluación crítica y objetiva del desempeño.
3. Cuando las personas evaluadas perciben el proceso injusto o tendencioso.



4. Cuando los comentarios desfavorables del evaluador conducen a una reacción negativa del evaluado.
5. Cuando la evaluación es inocua, es decir, cuando está basada en factores de evaluación que no conducen a nada y no agregan valor a nadie.

### **3.3.3. Quién debe evaluar el desempeño**

La evaluación de desempeño es un proceso de reducción de incertidumbre y, al mismo tiempo, de búsqueda de consonancia. La evaluación reduce la incertidumbre del empleado al proporcionarle retroalimentación de su desempeño, y busca la consonancia porque permite intercambiar ideas para lograr la concordancia de conceptos entre el empleado y su gerente. La evaluación de desempeño debe mostrar al empleado lo que las personas piensan de su trabajo y de su contribución a la organización y al cliente.

El principal interesado en la evaluación del desempeño es el empleado. Casi siempre las organizaciones crean sistemas de evaluación centralizados en un único órgano que monopoliza el asunto: el DRH. El ideal sería establecer un sistema sencillo de evaluación en que el propio cargo o puesto de trabajo proporcionase toda la información respecto del desempeño del ocupante, sin necesidad de intercambios o de la intervención de terceros. La jerarquía, el *staff* y la centralización casi siempre imponen reglas y normas rígidas que se apartan de la realidad que rodea al empleado, y convierten el proceso de evaluación en una verdadera maratón burocrática.

Las organizaciones utilizan diferentes alternativas para evaluar el desempeño del empleado. Las más democráticas y participativas dan al empleado la responsabilidad de autoevaluar con libertad su desempeño; muchas encargan esta responsabilidad al gerente inmediato, para reforzar la jerarquía; otras buscan integrar al gerente y al subordinado en la evaluación, para reducir la diferencia jerárquica; algunas dejan la evaluación del desempeño a los equipos, en especial cuando son autosuficientes y autogestionados, y otras incluso adoptan un proceso circular de 360° en la evaluación. En algunas organizaciones, el proceso de evaluación está centralizado en una comisión; en otras, el órgano de ARH centraliza y monopoliza el proceso de evaluación. A continuación se examina cada una de estas



alternativas.

### **3.3.4. Autoevaluación del desempeño**

El ideal sería que cada persona evaluase su propio desempeño, tomando como base algunas referencias como criterios para evitar la subjetividad implícita en el proceso. En organizaciones abiertas y democráticas, el empleado es responsable de su desempeño y del monitoreo, con la ayuda del superior. En estas organizaciones, cada persona evalúa constantemente su desempeño, eficiencia y eficacia, teniendo en cuenta determinados parámetros fijados por el superior o por la tarea. Cada persona puede y debe evaluar su desempeño en la consecución de metas y resultados fijados y superación de expectativas, así como evaluar las necesidades y carencias personales, para mejorar el desempeño, las debilidades y fortalezas, las potencialidades y las fragilidades y, con esto, reforzar y mejorar los resultados personales. Muchas organizaciones han desarrollado esquemas de autoevaluación colectiva en los equipos, la cual ha dado excelentes resultados.

#### **3.3.4.1. El gerente**

En la mayoría de las organizaciones, corresponde al gerente la responsabilidad de línea por el desempeño de los subordinados y por la evaluación y comunicación constantes de los resultados. En estas organizaciones, el gerente o el supervisor evalúa el desempeño del personal con la asesoría del órgano de RH que establece los medios y los criterios para realizar la evaluación. Como el gerente y el supervisor no tiene conocimiento especializado para proyectar, mantener y desarrollar un plan para implementar, acompañar y controlar el sistema, mientras el gerente mantiene la autoridad de línea evaluando el trabajo de los subordinados por medio del sistema. Esta línea de trabajo ha proporcionado mayor libertad y flexibilidad para que cada gerente sea gestor de su personal.

#### **3.3.4.2. El empleado y el gerente**

Si la evaluación de desempeño es una responsabilidad de línea y si el mayor interesado en ella es el propio empleado, una alternativa interesante es la aproximación de las dos partes. El involucramiento del individuo y del gerente en la evaluación es una tendencia muy corriente. En esta alternativa, el gerente sirve de guía y orientación, mientras el empleado



evalúa su desempeño en función de la retroalimentación suministrada por el gerente.

El gerente da todos los recursos al empleado (orientación, entrenamiento, consejería, información, equipamiento, metas y objetivos por alcanzar) y espera resultados, mientras el empleado proporciona el desempeño y los resultados y espera recursos del gerente; es un intercambio en que cada uno contribuye para obtener resultados.

### **3.3.4.3. Equipo de trabajo**

En esta modalidad, el equipo de trabajo evalúa el desempeño de los miembros y programa con cada uno de ellos las medidas necesarias para mejorar. El equipo se responsabiliza de la evaluación de desempeño de sus participantes y define los objetivos y las metas por alcanzar.

### **3.3.4.4. Evaluación de 360°**

Recientemente surgió otra novedad: la evaluación circular de desempeño, en la que participan todas las personas que mantienen alguna interacción con el evaluado. En la evaluación participan el jefe, los colegas, los subordinados, los clientes internos y externos, y los proveedores, en fin, todas las personas en una amplitud de 360°. La evaluación realizada de este modo es más rica porque recolecta información de varias fuentes y garantiza la adaptabilidad y el ajuste del empleado a las diversas exigencias del ambiente de trabajo y de sus compañeros. No obstante, ser el centro de atención no es nada fácil para el evaluado, porque éste se torna muy vulnerable si no tiene la mente abierta y receptiva al sistema.

La evaluación de 360°, también conocida como evaluación integral, es una herramienta cada día más utilizada por las organizaciones modernas. Los principales usos que se le da son los siguientes:

- Medir el desempeño del personal
- Medir las competencias (conductas).
- Diseñar programas de desarrollo.

Como el nombre lo indica, la evaluación de 360° pretende dar a los empleados una



perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde todos los

ángulos: supervisores, compañeros, subordinados, clientes internos, etc. Si bien en sus inicios esta herramienta sólo se aplicaba para fines de desarrollo, actualmente está utilizándose para medir el desempeño, para medir competencias, y otras aplicaciones administrativas (forma parte de la compensación dinámica).

Una encuesta reciente descubrió que más del 90% de las empresas que aparecen en la lista de Fortune 1000 han instrumentado alguna forma del sistema integral de retroalimentación para el desarrollo profesional, evaluar el desempeño o ambos.

El propósito de aplicar la evaluación de 360° es darle al empleado la retroalimentación necesaria para tomar las medidas para mejorar su desempeño, su comportamiento o ambos, y dar a la gerencia la información necesaria para tomar decisiones en el futuro. La validez de la evaluación de 360 grados dependerá del diseño de la misma, de lo que se desea medir, de la consistencia de los grupos de evaluación y de la eliminación de las fuentes de error.

## **Ventajas y desventajas**

### **Ventajas:**

- El sistema es más amplio en el sentido que las respuestas se recolectan desde varias perspectivas.
- La calidad de la información es mejor (la calidad de quienes responden es más importante que la cantidad).
- Complementa las iniciativas de administración de calidad total al hacer énfasis en los clientes internos, externos, y en los equipos.
- Puede reducir el sesgo y los prejuicios, ya que la retroinformación procede de más personas, no sólo de una.
- La retroalimentación de los compañeros y los demás podrá incentivar el desarrollo del empleado.



### **Desventajas:**

- El sistema es más complejo, en términos administrativos, al combinar todas las respuestas.
- La retroalimentación puede ser intimidatoria y provocar resentimientos si el empleado siente que quienes respondieron se "confabularon".
- Quizá haya opiniones en conflicto, aunque puedan ser precisas desde los respectivos puntos de vista.
- Para funcionar con eficacia, el sistema requiere capacitación.

### **3.3.4.5. Evaluación hacia arriba**

Constituye una faceta específica de la alternativa anterior. Al contrario de la evaluación del subordinado por el superior, la evaluación hacia arriba es la otra cara de la moneda, pues permite que el equipo evalúe cómo proporcionó el gerente los medios y recursos para que el equipo alcanzara sus objetivos y cómo podría incrementar la eficacia del equipo y ayudar a mejorar los resultados. La evaluación hacia arriba permite que el grupo promueva negociaciones e intercambios con el gerente, exigiendo nuevos enfoques en términos de liderazgo, motivación y comunicación que den más libertad y eficacia a las relaciones laborales. La orden arbitraria del supervisor pasa a ser sustituida por una nueva forma de actuación democrática, sugestiva, consultiva y participativa. Algunas organizaciones ven más allá, al proponer que los empleados evalúen la compañía y se les proporcione retroalimentación de los resultados alcanzados y las medidas correctivas necesarias para ajustar el ambiente de trabajo a las expectativas de las personas.

### **3.3.4.6. Comisión de evaluación de desempeño**

En algunas organizaciones, la evaluación de desempeño la lleva a cabo una comisión especialmente designada para este fin. En este caso, es una evaluación colectiva realizada por un grupo de personas directa o indirectamente interesadas en el desempeño de los



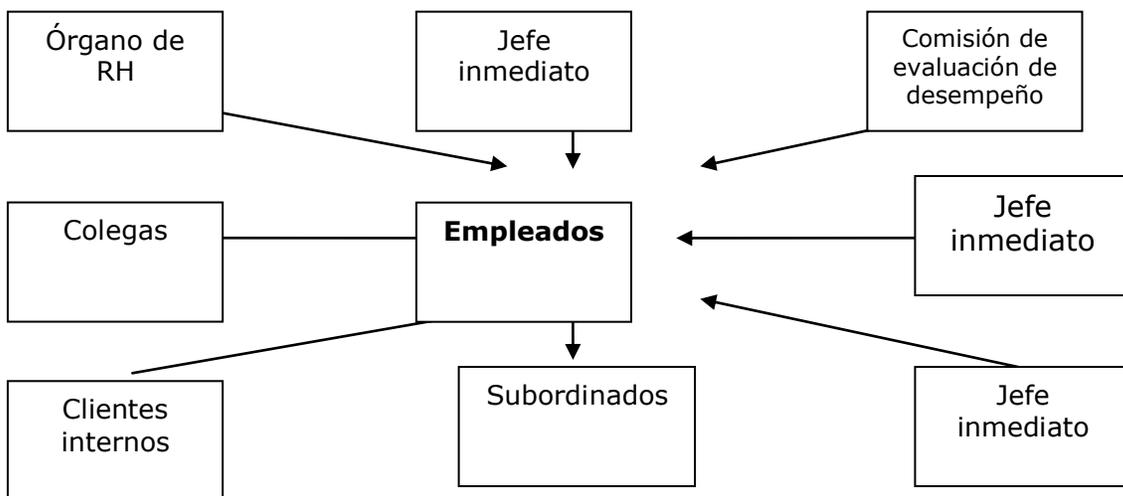
empleados. La comisión está constituida por personas pertenecientes a diversos órganos o unidades organizacionales y en ella participan miembros permanentes y miembros

transitorios. Los miembros permanentes y estables (el presidente de la organización o su representante, el director del órgano de RH y el especialista en evaluación del desempeño) participan en todas las evaluaciones y su papel es moderar y garantizar el equipo de los juicios, la atención a los estándares organizacionales y la constancia del sistema. Los miembros transitorios son el gerente de cada empleado evaluado y su respectivo supervisor.

A pesar de la evidente distribución de fuerzas, esta alternativa es bastante crítica por su aspecto centralista y por su espíritu de juzgamiento relacionado con el pasado. Por esta razón, es difícil que la comisión central consiga enfocarse en la orientación y mejoramiento continuo del desempeño. La comisión es un tercero, es decir, un elemento externo y extraño a la reacción entre el empleado y el superior, y no deja de ser una alternativa onerosa, difícil y prolongada, ya que todos los empleados deben pasar por el tamiz de la comisión. Además, las personas evaluadas se sienten inferiores, como si su desempeño dependiese de una comisión central que a todos juzga, aprueba o desaprueba.

**Figura 14.**

**¿De quién es la responsabilidad de la evaluación del desempeño?**





### **3.3.5. El órgano de RH**

Es una alternativa corriente en las organizaciones más conservadoras, aunque está siendo abandonada por su carácter centralizador extremo, monopolizador y burocrático. En esta alternativa, el órgano de RH asume totalmente la responsabilidad de la evaluación del desempeño de todas las personas de la organización. Casi siempre, cada gerente proporciona información sobre el desempeño pasado de las personas, la cual se procesa e interpreta para generar informes o programas de medidas coordinadas por el órgano de RH. Como todo proceso centralista, las reglas y las normas burocráticas limitan la libertad y la flexibilidad de las personas involucradas en el sistema. Además, presenta la desventaja de trabajos con medias y medianas y no con el desempeño individualizado y singular de cada persona; trabaja con lo general y no con lo particular. Más aún, provoca una fuerte tendencia a la estandarización del desempeño de las personas, al intentar eliminar sus diferencias individuales.

### **3.3.6. Métodos tradicionales de evaluación del desempeño**

Existen varios métodos para evaluar el desempeño humano. Dado que no es tarea fácil evaluar el desempeño de muchas personas en las organizaciones, utilizando criterios de equidad y justicia y, al mismo tiempo, estimulándolas, varias organizaciones crean sus propios sistemas de evaluación ajustados a las características particulares de su personal. Es muy común desdoblar esos sistemas de evaluación en personal de dirección y gerencia (predominio de la visión estratégica), trabajadores por meses (predominio de la visión táctica) y trabajadores por horas (predominio de la visión operacional).

Los métodos tradicionales más utilizados de evaluación de desempeño son escalas gráficas, selección forzada, investigación de campo, incidentes críticos y listas de verificación.



---

# CAPÍTULO IV

## Marco Metodológico



#### **4.1. Concepto de Metodología**

Se entiende como metodología a la determinación y aplicación de un método que orienta las actividades previamente planeadas y que se realizarán de una forma secuencial y lógica, con el propósito de lograr un determinado objetivo.

En la elaboración del presente proyecto se siguió la siguiente metodología:

#### **4.2. Tipo de Investigación**

A través del desarrollo del estudio se recopiló la información necesaria para elaborar tanto el Manual Descriptivo de Clases de Puestos como el Sistema de Valoración de Puestos y el Sistema de Evaluación del Desempeño, de manera que sean de utilidad y satisfagan los requerimientos de la Cooperativa. Por lo tanto, la presente investigación es de tipo exploratorio – descriptivo.

##### **4.2.1. Investigación Exploratoria**

Se define como exploratoria porque tiene por objeto ayudar a que el investigador se familiarice con la situación o problema, identifique las variables más importantes, reconozca otros cursos de acción, proponga pistas idóneas para trabajos posteriores y puntualice cuáles de esas posibilidades tienen la máxima prioridad de asignación de los recursos que posee la empresa.

Por ejemplo es exploratoria, porque se amplió la estructura organizativa y se crearon nuevos puestos, además de que se incorporaron nuevos factores al Sistema de Clasificación y Valoración de Puestos. Finalmente, en lo que respecta al Sistema de Evaluación de Desempeño, se utilizó una nueva metodología.

En resumen, la finalidad de los estudios exploratorios es ayudar a obtener, con relativa rapidez, ideas y conocimientos en una situación donde faltan varias cosas.



#### **4.2.2. Investigación Descriptiva**

Luego de un análisis de la información recopilada en la fase exploratoria se procedió a detallar las características de cada clase de puesto con respecto a las tareas o funciones que tienen asignadas, para identificar mejor el trabajo que realiza el personal de Coopeservidores R.L. Además, porque se procedió a realizar una descripción cuantitativa para cada clase de puesto y un amplio detalle del desempeño laboral del personal que labora en Coopeservidores R.L. Todo esto con la información obtenida por medio de los diferentes métodos de investigación existentes, los cuales son: observación directa, entrevistas, cuestionarios y análisis de documentos.

Se definió una investigación de tipo descriptivo tomando como base la que Ronald Weiers define como:

*"La investigación que se propone describir algo, que puede asumir gran diversidad de formas, que exigen que el investigador identifique preguntas específicas que desea responder, cómo las respondería y las implicaciones de las mismas. Debe fijar una finalidad bien definida."*

#### **4.3. Fuentes de Información**

Esta investigación utilizó fuentes de información tanto primarias como secundarias, con el objetivo de obtener los suficientes datos que permitieran a las investigadoras contar con una visión amplia de los procesos a describir.

##### **4.3.1. Fuente de información Primaria**

La información de la fuente primaria fue obtenida por medio de entrevistas realizadas a cada uno (a) de los (as) funcionarios (as) de Coopeservidores R.L.; y mediante de la aplicación de tres cuestionarios; en el primero se solicitó una descripción general del puesto, un detalle



específico de tareas y aspectos propios de la especificación del mismo (Ver Anexo No. 2), en tanto que en el segundo y tercer cuestionario se solicitó información para llevar a cabo la

Evaluación del Desempeño. Estos cuestionarios evaluaban, entre otros aspectos, el trabajo en equipo, y servicio al cliente interno y externo. (Ver Anexo No.7).

Otra fuente de información primaria fue un formulario aplicado solamente a las Jefaturas y Direcciones de Coopeservidores R.L., el cual contenía información sobre las metas de cada Departamento.

Para evaluar dichos aspectos, en primera instancia se recopiló la información por cuestionario, luego para ampliar y corroborar la información se utilizó la entrevista de tipo mixta (estructurada y no estructurada). La técnica de entrevista mixta, que comprende la entrevista estructurada, se llevó a cabo con base en el Cuestionario de Descripción de Puestos, principalmente en aquellos apartados en los cuales se requirió ampliar o aclarar información; y la entrevista no estructurada con la cual se buscó siempre la obtención de información referente a los puestos de trabajo.

En lo que respecta a la obtención de resultados en el Sistema de Valoración de Puestos, la principal fuente primaria utilizada fue el Manual Descriptivo de Puestos debidamente actualizado a través de las fuentes antes señaladas.

#### **4.3.2. Fuente de información Secundaria**

Además de las fuentes primarias antes descritas, se utilizaron fuentes secundarias como lo son:

##### **4.3.2.1. Cuestionario**

Se utilizaron diversos cuestionarios de Análisis y Clasificación de Puestos de algunas Entidades privadas, con el fin de tener una visión mucho más amplia de los mismos.

##### **4.3.2.2. Revisión Bibliográfica**



Se consultaron notas técnicas y libros relacionados con los temas en estudio, es decir, bibliografía propia del área de Recursos Humanos o Gestión del Talento Humano.

#### **4.3.2.3. Documentos de la Empresa**

Se utilizó información interna de Coopeservidores R.L., relacionada con los diferentes puestos, brindada por el área de Recursos Humanos, como el Manual Descriptivo de Clases de Puestos y el Sistema de Valoración de Puestos utilizado anteriormente. Además, de una base de información y de algunos documentos que se utilizaron en la elaboración de la reseña histórica.

Para el caso de la Evaluación del Desempeño se utilizó la Encuesta de Satisfacción del Cliente Externo elaborada previamente por la Cooperativa.

#### **4.4. Sujetos de Información**

Entiéndase en este proyecto, como sujeto de información, a aquella (s) persona (s) que ocupan un puesto de trabajo y que se encarga (n) de llevar a cabo las distintas funciones propias de éste.

Tomando en cuenta lo anterior, los sujetos de información fueron todos los (as) colaboradores (as) de cada una de las Unidades o Departamentos que componen Coopeservidores R.L., que fueron alrededor de 150 personas.

#### **4.5. Etapas de la Metodología**

A continuación, se hará referencia a las etapas que permitieron desarrollar el presente proyecto de una manera óptima en aspectos de orden, tiempo, secuencia de actividades y de todos aquellos elementos que de una u otra manera conllevaron a que paso a paso el proyecto denotara exitosamente una serie de resultados derivados de los objetivos planteados al inicio de la investigación.

##### **4.5.1. Planteamiento de aspectos preliminares**

Para iniciar el presente proyecto de tesis, se llevó a cabo una reunión previa con el Lic. Marco Antonio Sibaja Quesada, Director de Negocios, con la idea de hacer el planteamiento



de los objetivos de acuerdo a la necesidad que tenía la Cooperativa de contar con un Manual de Perfiles de Puestos, un Sistema de Valoración de Puestos y un Sistema de Evaluación del Desempeño. Posteriormente, por medio de una reunión con la profesora Asesora del proyecto se hicieron los ajustes correspondientes a los objetivos, que permitieron iniciar con el mismo.

#### **4.5.2. Confección del Marco de Referencia**

La Dirección de Negocios facilitó a las investigadoras y autoras del presente proyecto el organigrama actual de Coopeservidores R.L. y una base de información ya existente de la historia de la Cooperativa. Dicha base fue revisada y redactada de manera que se logrará contar con un marco de referencia que denotara la historia y el quehacer de la Cooperativa.

#### **4.5.3. Recopilación de la información para el Marco Teórico**

Para la elaboración de la investigación, tanto en aspectos relacionados con Manuales de Puestos, Valoración de Puestos y Evaluación del Desempeño, se recurrió a fuentes bibliográficas que establecieran una base teórica que permitiera al lector entender los temas en cuestión y enriquecer de manera óptima el trabajo.

#### **4.5.4. Diseño de instrumentos para la recolección de la información**

Como se indicó anteriormente, para la recolección de los datos se diseñaron tres cuestionarios conformados tanto por preguntas cerradas como abiertas, que permitieron recopilar de una forma amplia la información necesaria para el Manual Descriptivo de Puestos y el Sistema de Evaluación del Desempeño.

Con el primer cuestionario, que corresponde al tema de Análisis de Puestos (Ver Anexo 2) se buscó obtener una descripción genérica y específica de las funciones que realiza cada funcionario(a), así como las características personales, técnicas, experiencia, relaciones internas y externas de cada uno, entre otros aspectos.

Los otros dos cuestionarios, correspondientes a Trabajo en Equipo y Satisfacción del Cliente Interno para la Evaluación del Desempeño (Ver Anexo 7) pretendieron recolectar en forma detallada la información correspondiente a la relación de trabajo en equipo entre cada uno de los funcionarios (as) y la satisfacción de éstos (as) con respecto a otros Departamentos.



En tanto que con el formulario aplicado a las Jefaturas y Direcciones, como se explicó anteriormente, fue utilizado para recopilar la información de las metas de cada Departamento.

En lo que se refiere al Sistema de Valoración de Puestos, la información fue recolectada del Manual Descriptivo de Clases de Puestos actualizado y del Sistema de Valoración anteriormente utilizado en Coopeservidores R.L., mediante la observación y análisis de las investigadoras.

#### **4.5.5. Recolección de la Información**

En la recolección de la información, se contó con el apoyo del Jefe de Recursos Humanos, el Lic. Héctor Martínez y el Director de Negocios, el Lic. Marco Antonio Sibaja, con los cuales se sostuvo una reunión previa a dicha etapa, con el fin de que fueran ellos directamente quienes solicitaran colaboración a cada uno de los Jefes de las Unidades que conforman Coopeservidores R.L., para dar prioridad al suministro de información tanto del personal a su cargo, como colaboración de su parte en la revisión y análisis de ésta.

Cada cuestionario de Análisis de Puestos se hizo autodirigido, fue entregado en forma personal por parte de las entrevistadoras. El llenado del mismo se realizó por medio de entrevista, mediante la cual, se aclaraban toda clase de dudas que surgieran con respecto a las preguntas planteadas. Se aplicaron ciento cincuenta cuestionarios, que corresponden al total de funcionarios (as) de la Cooperativa en el momento de la investigación.

Por otro lado, los cuestionarios de Evaluación del Desempeño se distribuyeron de la siguiente manera, en el caso del cuestionario de Trabajo en Equipo, se aplicó a cada uno de los Departamentos y al Jefe del mismo, mientras que para el caso del cuestionario de Servicio al Cliente Interno, las investigadoras junto con el Jefe de Recursos Humanos se encargaron de seleccionar (de la Lista de Clientes Internos), de tres a seis funcionarios (as) por Departamento para que realizaran la evaluación (éstos fueron escogidos al azar).



Con respecto al Cuestionario de Metas por Departamento, éste se entregó a cada uno de los Jefes y Directores para que completaran la primera parte. Para completar dicha información

los evaluadores tenían que basarse en el Plan Anual Operativo (PAO) para verificar las metas y determinar si la meta se había cumplido o no y en qué porcentaje.

En lo que se refiere a los tres factores restantes de este Cuestionario, se completaron con la información que se obtuvo de los cuestionarios aplicados (Trabajo en Equipo y Servicio al Cliente Interno) y de la Encuesta de Servicio al Cliente Externo, para finalmente obtener el resultado de la evaluación.

#### **4.5.6. Procesamiento y análisis de datos**

Una vez finalizada la etapa anterior, se procedió a ordenar y analizar información recolectada, la cual sirvió como punto de partida para elaborar los Perfiles de Puestos, la Valoración respectiva y la Evaluación del Desempeño.

A continuación se describe el proceso de análisis utilizado por cada uno de los Sistemas:

##### **4.5.6.1. Manual Descriptivo de Clases de Puestos**

*La metodología que se siguió para ordenar la información fue la siguiente:*

Antes de empezar a clasificar toda la información de los cuestionarios, se llevó a cabo una revisión del Manual con el que contaba la Cooperativa en ese entonces, para determinar los factores que se habían establecido y revisar la información de cada uno de los puestos. Por otro lado, se actualizó la lista de puestos para así descartar los que no estaban vigentes e incluir los nuevos.

Luego de revisar toda la información que serviría como base para la siguiente etapa, se recolectaron todos los cuestionarios y se procedió a clasificar la información para cada puesto.

Una vez elaborada la descripción de cada uno de los puestos, se procedió a entrevistar a los Jefes de cada Departamento y en algunos casos se entrevistaron funcionarios(as), para



revisar y verificar la información. Al final de este proceso de entrevistas, se realizó una nueva revisión del Manual para confirmar si se incluían todos los puestos y cada una de sus descripciones y especificaciones. Dicha revisión fue realizada tanto por las investigadoras, como por la Dirección de Negocios.

#### **4.5.6.2. Sistema de Valoración de Puestos**

En lo que respecta al Sistema de Valoración de Puestos, se realizó a partir del Manual Descriptivo de Puestos actualizado de la siguiente manera:

El primer paso fue llevar a cabo la revisión del Sistema de Valoración de Puestos realizado por Deloitte & Touche, para conocer la metodología empleada. Lo anterior, debido a que la Cooperativa contaba con un Sistema de Valoración elaborado por dicha Empresa en el año 2002. Además, por solicitud expresa de la Cooperativa, se debió tomar éste como base y realizar los ajustes o cambios que se estimaran necesarios y que estuvieran acordes con el Manual Descriptivo de Puestos actualizado.

Una vez revisado dicho Sistema, se procedió a actualizarlo siguiendo una metodología similar a la utilizada por Deloitte & Touche. El método utilizado en dicho Sistema fue el de Evaluación por Puntos.

El primer paso fue seleccionar los factores considerados más importantes para evaluar en los puestos con sus respectivos grados. En este caso, los factores que se establecieron fueron:

1. Formación Académica
2. Habilidades y Conocimientos
3. Responsabilidad y Consecuencia del error
4. Experiencia
5. Supervisión Ejercida
6. Complejidad e Iniciativa y,
7. Servicio al Cliente

Es conveniente indicar que dichos factores están contemplados en la Descripción de Puestos o Perfiles de Puestos incluídos en el Manual Descriptivo de Clases de Puestos actualizado.



Seguidamente, se realizó una reunión con la Gerencia de Coopeservidores, en la cual se entregó la descripción de los factores y grados y una matriz para asignar a cada factor los porcentajes de peso que se merecían.

Una vez realizada la ponderación de los factores de evaluación, se procedió a asignar valores numéricos o puntos a los diversos grados de cada factor. Para distribuir los puntos entre los grados de cada factor se determinó el tipo de progresión a utilizar para cada factor, ya fuera Aritmética o Geométrica.

La fórmula utilizada para determinar los puntos de los grados mediante la progresión aritmética fue la siguiente:

$$\frac{P_{\max} - P_{\min}}{n-1}$$

La fórmula utilizada para determinar los puntos de los grados mediante la progresión geométrica fue la siguiente:

$$n-1 \sqrt{\frac{P_{\max}}{P_{\min}}}$$

donde:

P<sub>max</sub>: Puntos máximos



Pmin: Puntos mínimos y,

n: Número de grados.

Una vez efectuado el montaje de la escala de puntos, se procedió a asignar los grados de cada puesto, mediante un cuadro que comprendía los nombres de cada clase de puesto junto con los factores, para que se completara el grado que debía tener cada puesto en cada factor. Para ello, se procedió a completar el cuadro según la información contenida en el Manual Descriptivo de Puestos.

De acuerdo con los puntos establecidos para cada uno de los grados, se analizaron y asignaron los mismos a cada uno de los puestos propuestos para Coopeservidores R.L.

Posteriormente, para mantener un equilibrio en el resultado de los puntos asignados a cada puesto, se realizaron ciertas pruebas estadísticas como por ejemplo: la asimetría de los puestos, desviación estándar y correlación; las cuales determinaron si el puntaje obtenido para cada puesto se encontraba a nivel con el criterio de aceptación.

Las fórmulas utilizadas fueron las siguientes:

### **Correlación Lineal entre Factores:**

La correlación entre factores mide el grado de relación directa o inversamente proporcional que posee uno con respecto al otro. Su valor oscila entre 1 y -1.

$$R = \frac{n \cdot \sum xy - \sum x \cdot \sum y}{\sqrt{(n \cdot \sum x^2 - (\sum x)^2) \cdot (n \cdot \sum y^2 - (\sum y)^2)}}$$

Donde,

x = valores del factor 1 que reciben los puestos

y = valores del factor 2 que reciben los puestos

n = cantidad de puestos

Se recomienda como criterio de aceptación un R menor a 0.5 o mayor a -0.5. Sin embargo,



para factores afines se aceptó como criterio un R de +/- 0.8.

### Asimetría del Factor:

El análisis de asimetría determina si la escala de grados del factor es adecuada, que no sea muy abierta y que no existan dos o más grados con muy poca frecuencia. Se recomienda utilizar un criterio de aceptación de A menores a 0.5, asimetrías mayores sugieren correcciones.

Donde,

$$Xg = \frac{n+1}{2} \quad n = \text{número de grados del factor}$$

$$Xr = \frac{\sum Xi \cdot Fi}{N} \quad \begin{array}{l} Xi = \text{Grados del factor} \\ Fi = \text{Observaciones en cada grado} \\ N = \text{Cantidad de puestos} \end{array}$$

$$A = Xg - X$$

### Desviación Estándar por Factor:

La Desviación Estándar por factor mide el poder discriminativo del factor, se utiliza para verificar que no existan grados concentrados que requieran ser abiertos.

$$Sx = \sqrt{\frac{\sum Xi^2 \cdot fi}{N-1} - \frac{(\sum Xi \cdot fi)^2}{N(N-1)}}$$

Se recomienda un criterio de aceptación de Sx mayores a 0.7, desviaciones menores sugieren correcciones.

Finamente, de acuerdo a la asignación de grados y a la ponderación de cada factor, se determinó el puntaje final para llevar a cabo la valoración en cada uno de los puestos.

En lo que respecta a Valoración de Puestos, se utilizó el Programa JADE como herramienta



para obtener los resultados. Dicho programa se describe en forma amplia en el Anexo 4. El proceso seguido en esta etapa fue el siguiente:

En el Programa JADE se cargaron los nombres de los puestos con sus respectivos salarios, seguidamente se procedió a clasificar los puestos en categorías según el número de puntos obtenidos en la parte de valoración, esto permitió visualizar un salario promedio en cada una de las categorías, con el fin de obtener una escala salarial más exacta.

#### **4.5.6.3. Sistema de Evaluación del Desempeño**

En lo que respecta al Sistema de Evaluación del Desempeño, se asignó a las investigadoras la presentación de una propuesta y la aplicación de la misma. Esto debido a que la Empresa necesitaba de un Sistema que se ajustara a sus necesidades y en el cual se tomaran en cuenta factores tales como: metas requeridas por cada Unidad, satisfacción del cliente interno y externo y trabajo en equipo.

El primer paso fue la aplicación a todo el personal de los cuestionarios de Servicio al Cliente Interno, y Trabajo en Equipo, la Definición de Metas de cada Departamento a los Jefes de cada uno de éstos y lo que corresponde a la Satisfacción del Cliente Externo, ya existía un estudio en la Cooperativa, el cual proporcionó el índice de satisfacción por cada Departamento.

Para el caso de Servicio al Cliente Interno, de la lista de Clientes Internos establecida por la Gerencia de Coopeservidores (Ver Anexo 6), se llevó a cabo una selección al azar de tres a seis personas por Departamento para que realizaran la evaluación.

En lo que se refiere a trabajo en equipo, se aplicó un cuestionario a los miembros y al Jefe de cada Departamento (Ver Anexo 7). Con respecto a la definición de las metas, fueron establecidas por la Dirección de cada Departamento junto con el porcentaje de logro de cada una de éstas mensualmente.

Finalmente, la evaluación del cliente externo fue tomada de un estudio realizado por Coopeservidores R.L., en el cual se abarcaron los meses de Julio, Agosto y Setiembre del 2003. De este estudio se obtuvo un promedio del índice de satisfacción para cada Departamento.



Posteriormente, una vez recopilada la información, se procedió a ordenarla y clasificarla para así obtener los porcentajes de desempeño de cada uno de los (as) funcionarios (as) y Departamentos.

Los porcentajes de Desempeño finales se obtuvieron mediante una ponderación de los porcentajes de cada uno de los valores evaluados (Metas, Servicio al Cliente Interno y Externo, Trabajo en Equipo).

Una vez obtenidos los porcentajes, éstos fueron entregados a la Dirección de Negocios, la cual se encargó de llevar a cabo la entrega de incentivos. Los incentivos se calcularon de la siguiente manera: el incentivo a entregar para el tercer trimestre del 2003 era de un 5% de la planilla repartido entre 120 (el cual fue el total de participantes que entraban en este período). A partir del resultado obtenido, se procedió a multiplicarlo por el porcentaje de desempeño de cada Departamento o Unidad. De esta manera se concluyó el proceso de entrega de incentivos.

#### **4.5.7. Conclusiones y Recomendaciones**

Concluida la etapa de análisis de información mediante la cual se logró actualizar el Manual Descriptivo de Clases de Puestos, el Sistema de Valoración de Puestos y el diseño de la propuesta de Evaluación del Desempeño, se procedió a definir tanto las conclusiones como las recomendaciones del estudio.



---

# CAPÍTULO V

## Situación Actual



## **5.1. Coopeservidores R.L. en la actualidad**

Actualmente, Coopeservidores R.L. es la Cooperativa de ahorro y crédito de los Servidores Públicos de Costa Rica, con más de 45 años de experiencia al servicio de más de 22.000 asociados. Es regulada por la Superintendencia General de Entidades Financieras (SUGEF).

Además, Coopeservidores R.L. cuenta con una Oficina Central y ocho sucursales, ubicadas en Limón, Puntarenas, Liberia, San Isidro de Pérez Zeledón, Cartago, Plaza Víquez, Alajuela y Ciudad Neilly.

### **5.1.1. Personal de Coopeservidores R.L.**

En la actualidad, Coopeservidores cuenta aproximadamente con 150 funcionarios y 50 clases de puestos. El personal que compone Coopeservidores R.L. es el siguiente:

#### **Gerencia**

- Gerente General
- Secretaria de Gerencia
- Secretaria del Consejo de Administración

#### **Dirección de Negocios**

- Director de Negocios

#### **Dirección de Administración y Finanzas**

- Director de Administración y Finanzas
- Asistente de Administración y Finanzas
- Analista Financiero

#### **Dirección de Mercadeo**

- Director de Mercadeo



- Asesor Financiero-Mercadeo
- Ejecutivo de Vínculo Asociativo - Promoción
- Ejecutivo de Investigación y Desarrollo
  
- Jefe de Comunicación e Imagen
- Diseñador Gráfico
- Auxiliar de Publicidad

### **Unidad Administrativa**

- Jefe de Unidad Administrativa
- Asistente de Unidad Administrativa
- Recepcionista
- Guarda
- Mensajero
- Conserje

### **Auditoría**

- Auditor Interno
- Asistente de Auditoría
- Auxiliar de Auditoría
- Auditor de Sistemas

### **Contabilidad**

- Jefe de Contabilidad
- Asistente de Contabilidad
- Auxiliar de Contabilidad

### **Tesorería**

- Jefe de Tesorería
- Auxiliar de Tesorería
- Asistente de Custodia de Valores
- Auxiliar de Custodia de Valores
- Cajero I
- Cajero II



### **Administración de Préstamos**

- Jefe de Administración de Préstamos
- Ejecutivo de Servicio al Cliente – Senior
  
- Ejecutivo de Servicio al Cliente II
- Ejecutivo de Servicio al Cliente I
- Oficial de Servicio al Cliente
- Anfitriona
- Auxiliar de Archivo

### **Sucursales, Captación y Tarjetas**

- Jefe de Sucursales, Captación y Tarjetas
- Jefe de Sucursales

### **Recursos Humanos**

- Jefe de Recursos Humanos
- Asistente de Recursos Humanos

### **Gestión de Calidad**

- Coordinador de Gestión de Calidad
- Asistente de Gestión de Calidad

### **Informática**

- Jefe de Sistemas
- Jefe de Desarrollo y Mantenimiento de Sistemas
- Coordinador de Soporte Técnico y Comunicaciones
- Asistente de Soporte Técnico
- Analista Programador

#### **5.1.2. Estructura Organizativa del Departamento de Recursos Humanos**

Anteriormente, en Coopeservidores R.L., el Departamento de Recursos Humanos estaba conformado únicamente por un Jefe de Recursos Humanos. Debido a la cantidad de tareas que se deben realizar en esta área, se optó por incorporar a un Asistente de Recursos



Humanos. Por tanto, en la actualidad, el Departamento cuenta con un Jefe y un Asistente de Recursos Humanos.

Entre las funciones desempeñadas por el Departamento de Recursos Humanos, se encuentran:

- Desarrollar y coordinar las actividades de la administración del Capital Humano de la Cooperativa, mediante el Reclutamiento y la Selección de personal, la Capacitación y desarrollo del mismo; entre otros aspectos.
- Establecer en coordinación con las áreas correspondientes, las políticas y procedimientos en materia de recursos humanos.
- Observar y velar por el adecuado desarrollo de las relaciones laborales y por la realización de actividades tanto a nivel recreativo como de formación.

## **5.2. Análisis y Descripción de Puestos en Coopeservidores R.L.**

Con la finalidad de organizar y contar con una herramienta que facilitara los procesos en el Departamento de Recursos Humanos, como lo son, Reclutamiento y Selección de Personal, Inducción y el montaje de procedimientos, Coopeservidores R.L. decidió en el año 2002 contratar a la Firma Deloitte & Touche (Firma internacional que brinda servicios de Auditoría), para la realización de un Manual Descriptivo de Puestos. En dicho Manual, se detallaron los perfiles de cada puesto con sus respectivas funciones, responsabilidades y requisitos.

La metodología empleada por Deloitte & Touche para completar el Manual Descriptivo de Puestos, según el Director de Negocios de Coopeservidores R.L. fue similar a la utilizada por las investigadoras para el presente proyecto.

Sin embargo, este Manual fue elaborado por dicha Empresa en Febrero de 2002, y hasta la fecha se han dado cambios importantes en la estructura organizativa de la Cooperativa; además de que no se especificaron algunos factores considerados importantes para el



desarrollo de cada puesto, como lo son las habilidades y conocimientos, toma de decisiones, supervisión recibida y condiciones de trabajo; además de que las funciones desde esa fecha hasta la actualidad han variado substancialmente.

Además, producto de los cambios que ha sufrido la estructura organizativa, se han creado nuevos puestos, los existentes han sufrido variaciones y se ha dado rotación de personal, lo cual ha originado la desactualización del Manual.

Dichos aspectos han provocado que Coopeservidores R.L. no cuente con un Manual Descriptivo de Clases de Puestos actualizado, por lo que, se da el caso de que las funciones se ejecutan con base en la costumbre e información verbal, dejando de lado los detalles relevantes de la labor.

Debido a la importancia que en materia de recursos humanos tiene el contar con un Manual debidamente actualizado y que responda a los requerimientos actuales de la Empresa, Coopeservidores R.L. decidió a través del presente proyecto, actualizar dicho Manual para incorporar los cambios que corresponda.

### **5.2.1. Análisis de la Estructura Ocupacional actual de Coopeservidores R.L. vrs la propuesta**

Como se indicó anteriormente, Coopeservidores R.L., ha sufrido cambios substanciales en su estructura ocupacional. En este apartado se va a realizar un detalle de cada uno de ellos.

- ✓ Se ha dado la incorporación de 10 nuevos puestos, a saber, Jefe de Desarrollo y Mantenimiento de Sistemas, Auditor de Sistemas, Coordinador de Soporte Técnico y Comunicaciones, Analista Financiero, Asistente de Recursos Humanos, Asistente de Auditoría, Auxiliar Administrativo – Planillas, Anfitriona, Recepcionista y Guarda.
- ✓ Se eliminaron algunos puestos, a saber, Jefe de Crédito y Cobro, Coordinador de Riesgo, Supervisor de Captación y Asistente de Tesorería.
- ✓ Se han modificado algunos puestos. A continuación, se detallan los cambios propuestos vrs la Situación actual:



<b>Puesto antiguo</b>	<b>Puesto modificado (Nuevo)</b>
Ejecutivo de Servicio al Cliente-Plataforma Supervisor de Planillas	<b>Ejecutivo de Servicio al Cliente-Senior</b>
Ejecutivo de Servicio al Cliente-Plataforma Ejecutivo de Servicio al Cliente-Servicios Solidarios Ejecutivo de Servicio al Cliente-Captación Ejecutivo de Servicio al Cliente-Tarjetas Ejecutivo de Servicio al Cliente-Mercadeo Ejecutivo de Servicio al Cliente-Cobro administrativo Ejecutivo de Servicio al Cliente-Cobro Judicial Ejecutivo de Servicio al Cliente-Renuncias Ejecutivo de Servicio al Cliente-Centros de Servicio	<b>Ejecutivo de Servicio al Cliente II</b>
Ejecutivo de Servicio al Cliente-Plataforma Ejecutivo de Servicio al Cliente-Soporte a Centros de Servicio Ejecutivo de Servicio al Cliente-Planillas Ejecutivo de Servicio al Cliente-Cobro Administrativo Auxiliar de Cobro Judicial Ejecutivo de Servicio al Cliente-Centros de Servicio	<b>Ejecutivo de Servicio al Cliente I</b>
Ejecutivo de Servicio al Cliente- Telemercadeo Ejecutivo de Servicio al Cliente-Atención Telefónica de Crédito Ejecutivo de Servicio al Cliente-Centros de Servicio	<b>Oficial de Servicio al Cliente</b>
Cajero	<b>Cajero I</b>



	<b>Cajero II</b>
--	------------------

A continuación se presentan los Perfiles o Descripciones de los Puestos que sufrieron modificaciones a raíz de la actualización del Manual Descriptivo de Puestos de la Cooperativa. Lo anterior para que el lector se forme una idea de la estructura y composición de los mismos, antes del presente estudio.

### **EJECUTIVO DE SERVICIOS SOLIDARIOS**

#### **Nombre del Ocupante:**

Katia Badilla

#### **Naturaleza del Puesto:**

Encargado de actualizar y dar mantenimiento a la a base de datos, así como llevar la documentación de las solicitudes de los diferentes servicios que brinda la cooperativa.

1. Incluir en el sistema los nuevos ingresos de asociados a la Cooperativa, corregir errores de digitación de números de cédula, fechas de afiliación y cambio de nombres.
2. Mantener toda la documentación lista para ser aprobada por el Consejo de Administración y activar los ingresos aprobados.
3. Realizar trámites de Continuidades, Beneficio de Mutualidades, Cambio de Beneficiarios, Pagos Inmediatos y Ayudas de Bienestar Social y entregar la documentación respectiva al ente correspondiente para su aprobación o rechazo.
4. Recibir la correspondencia y revisar la documentación de solicitudes de Beca de Bienestar Estudiantil.



### **Condiciones Especiales del Puesto**

- **Formación Académica**

Bachillerato de Secundaria.

- **Responsabilidad y Consecuencia del Error**

Es responsable por la preparación, el manejo o la custodia de documentos con información de alguna confidencialidad; y/o por dinero, valores o equipo de trabajo de mediana cuantía, así mismo, los errores cometidos se detectan en la supervisión y podrían ocasionar retrasos en la ejecución de las actividades propias de un proceso completo, pérdidas económicas o materiales de mediana cuantía (más de 300.000 a 2.000.000 colones).

- **Experiencia**

Requiere una experiencia de más de un año a tres años en trabajos similares.

- **Supervisión Ejercida**

Es responsable directo por la coordinación y la aplicación de las creencias y valores así como de las normas de control interno para un grupo de empleados primordialmente de nivel operativo.

- **Complejidad e Iniciativa**

La iniciativa es moderada ya que debe coordinar o integrar actividades heterogéneas en naturaleza y objetivos, resolver situaciones distintas, relacionadas con la rutina de trabajo de otros puestos, que requieren el análisis de políticas y objetivos específicos y la incorporación de algún aspecto nuevo para obtener la solución.

- **Servicio al Cliente**

Se relaciona con alguna frecuencia con compañeros, asociados o público, para recibir o brindar información de cierta variedad e importancia, efectuar trámites del proceso de



trabajo, atender y solucionar problemas o también para girar instrucciones.



## **EJECUTIVO SERVICIO AL CLIENTE – CAPTACIÓN**

### ***Nombre del Ocupante:***

Mónica Ortega

Luisiana Monge

### ***Naturaleza del Puesto:***

Encargado de atender las necesidades y consultas de los clientes de la Cooperativa, relativas a los procesos de captación de recursos financieros; así como brindar apoyo en los trámites inherentes al proceso de captación.

1. Realizar y colaborar con los cierres diarios y mensuales, trámites, liquidaciones y retiros de los diversos productos de captación.
2. Acreditar en la cuenta de Ahorro a la Vista los depósitos de los salarios de los funcionarios de la Cooperativa y las Ayudas de Bienestar Social.
3. Realizar informes diarios y mensuales del comportamiento de los CDP's.
4. Elaborar manualmente los asientos contables de ajuste de cuentas para entregarlos a Contabilidad para su aplicación.
5. Archivar documentación general del Departamento.
6. Realizar trabajos adicionales para temporadas especiales tales como llamadas para promoción de productos y labores de cajero de acuerdo a la época.



### **Condiciones Especiales del Puesto:**

- **Formación Académica**

Bachillerato de Secundaria.

- **Responsabilidad y Consecuencia del Error**

Es responsable por la preparación, el manejo o la custodia de documentos con información de alguna confidencialidad; y/o por dinero, valores o equipo de trabajo de mediana cuantía, así mismo, los errores cometidos se detectan en la supervisión y podrían ocasionar retrasos en la ejecución de las actividades propias de un proceso completo, pérdidas económicas o materiales de mediana cuantía (más de 300.000 a 2.000.000 colones).

- **Experiencia**

Requiere una experiencia de más de un año a tres años en trabajos similares.

- **Supervisión Ejercida**

Es responsable directo por la coordinación y la aplicación de las creencias y valores así como de las normas de control interno para un grupo de empleados primordialmente de nivel operativo.

- **Complejidad e Iniciativa**

La iniciativa es moderada ya que debe coordinar o integrar actividades heterogéneas en naturaleza y objetivos, resolver situaciones distintas, relacionadas con la rutina de trabajo de otros puestos, que requieren el análisis de políticas y objetivos específicos y la incorporación de algún aspecto nuevo para obtener la solución.

- **Servicio al Cliente**

Se relaciona con alguna frecuencia con compañeros, asociados o público, para recibir o brindar información de cierta variedad e importancia, efectuar trámites del proceso de trabajo, atender y solucionar problemas o también para girar instrucciones.



## **EJECUTIVO DE SERVICIO AL CLIENTE – COBROS**

### ***Nombre del Ocupante:***

Mauricio Morera

María Hernández Quirós

Mariana Fallas Acosta

Shirley Bonilla

### ***Naturaleza del Puesto:***

Encargado de realizar todas las gestiones referentes al proceso de cobro administrativo de la Cooperativa; así como brindar apoyo en los trámites inherentes al proceso de cobro.

1. Gestionar y recuperar la cartera morosa de crédito, ahorro corriente, fondo mutual y tarjeta de crédito acorde al tipo de cartera asignada.
2. Emitir certificaciones de ahorro y/o deuda a fiadores o deudores.
3. Revisar la colocación de cartera de crédito, aplicación de fianzas y cierre mensual.
4. Elaborar recibos por los cobros efectuados.
5. Generar el *batch* contable para transacciones realizadas el día anterior.
6. Elaborar las aplicaciones por renuncia para la debida aprobación del Consejo de Administración y aplicarlas posteriormente.



7. Revisar las liquidaciones por renuncia cuando éstas sean aprobadas por el Consejo de Administración.
8. Aplicar depósitos a las obligaciones.
9. Controlar y revisar los Giros Nulos de Gobierno.
10. Elaborar y aplicar los traspasos entre cuentas, así como elaborar arreglos de pago, prórrogas y readecuaciones.
11. Aplicar fianzas y comunicar a deudores y fiadores de dicha aplicación.
12. Coordinar, los días sábados, la gestión de cobro que realizan los funcionarios de Plataforma.
13. Realizar estudios sobre Ahorro Corriente y Fondo Mutual.

#### **Condiciones Especiales del Puesto:**

- **Formación Académica**

Bachillerato de Secundaria.

- **Responsabilidad y Consecuencia del Error**

Es responsable por la preparación, el manejo o la custodia de documentos con información de alguna confidencialidad; y/o por dinero, valores o equipo de trabajo de mediana cuantía, así mismo, los errores cometidos se detectan en la supervisión y podrían ocasionar retrasos en la ejecución de las actividades propias de un proceso completo, pérdidas económicas o materiales de mediana cuantía (más de 300.000 a 2.000.000 colones).



- **Experiencia**

Requiere una experiencia de más de un año a tres años en trabajos similares.

- **Supervisión Ejercida**

Es responsable directo por la coordinación y la aplicación de las creencias y valores así como de las normas de control interno para un grupo de empleados primordialmente de nivel operativo.

- **Complejidad e Iniciativa**

La iniciativa es poca ya que debe resolver situaciones similares, interpretar instrucciones, buscar nuevos cursos de acción, discriminar entre cosas aprendidas, tales como modelos, manuales de procedimientos establecidos y otros, para obtener la solución.

- **Servicio al Cliente**

Se relaciona con alguna frecuencia con compañeros, asociados o público, para recibir o brindar información de cierta variedad e importancia, efectuar trámites del proceso de trabajo, atender y solucionar problemas o también para girar instrucciones.



## **EJECUTIVO SERVICIO AL CLIENTE – CRÉDITO**

### ***Nombre del Ocupante:***

Fanny Fallas Monge

Freddy Solano Madrigal

Ernesto Perez Pereira

Hugo Castro Hernández

Gilbert Monge Valverde

Sylvia Cristina Alvarez García

Laura Vargas Murillo

Gilbert Soto Hernández

### ***Naturaleza del Puesto:***

Coordina el proceso de documentación para la formalización de créditos, es responsable de llevar a cabo el cumplimiento de la normas y procedimientos para la adjudicación y evaluación de crédito.

1. Brindar asesoría financiera en materia de crédito y ahorros a las Oficinas Centrales y Plataforma Móvil.
2. Revisar, analizar y efectuar trámites de formalización de los créditos.
3. Elaborar recibos de pago de crédito y cuotas de ahorro.
4. Recibir solicitudes de tarjetas de débito, afiliaciones a la Cooperativa y nuevos ahorros.



5. Revisar los Cierres de Cartera de Crédito y de Saldos a favor.
6. Preparar la documentación de los créditos que deberán ser aprobados por la Comisión de Crédito.
7. Actualizar la Base de Datos de Asociados y Fiadores.
8. Colaborar con actividades extraordinarias de la Cooperativa, tales como la entrega de ahorro navideño, excedentes, distribución de sobres para la Asamblea, entre otros.

#### **Condiciones Especiales del Puesto:**

- **Formación Académica**

Bachillerato de Secundaria.

- **Responsabilidad y Consecuencia del Error**

Es responsable por la preparación, el manejo o la custodia de documentos con información de alguna confidencialidad; y/o por dinero, valores o equipo de trabajo de mediana cuantía, así mismo, los errores cometidos se detectan en la supervisión y podrían ocasionar retrasos en la ejecución de las actividades propias de un proceso completo, pérdidas económicas o materiales de mediana cuantía (más de 300.000 a 2.000.000 colones).

- **Experiencia**

Requiere una experiencia de más de un año a tres años en trabajos similares.

- **Supervisión Ejercida**

Es responsable directo por la coordinación y la aplicación de las creencias y valores así como de las normas de control interno para un grupo de empleados primordialmente de nivel operativo.



- **Complejidad e Iniciativa**

La iniciativa es poca ya que debe resolver situaciones similares, interpretar instrucciones, buscar nuevos cursos de acción, discriminar entre cosas aprendidas, tales como modelos, manuales de procedimientos establecidos y otros, para obtener la solución.

- **Servicio al Cliente**

Se relaciona con alguna frecuencia con compañeros, asociados o público, para recibir o brindar información de cierta variedad e importancia, efectuar trámites del proceso de trabajo, atender y solucionar problemas o también para girar instrucciones.



**EJECUTIVO SERVICIO AL CLIENTE  
(TARJETAS Y CENTROS DE SERVICIO)**

***Nombre del Ocupante:***

Alejandro Soto

Juan Carlos Tenorio

***Naturaleza del Puesto:***

Encargado de verificar el cumplimiento de los requisitos formales previstos en la autorización de tarjetas de Crédito y débito. Así como evacuar cualquier consulta por parte de los asociados

1. Realizar la conciliación de movimientos de la tarjeta de débito, marca compartida e "incoming" de la tarjeta de crédito.
2. Recibir los contratos y solicitudes de tarjetas de crédito y débito de los vendedores, analizar las solicitudes, tramitarlas y generarlas, emitir el número PIN y entregarlas a vendedores y asociados.
3. Administrar el inventario de las tarjetas de debito (plásticos), en ATH, Banco Popular y Custodia de la Cooperativa.
4. Canalizar información entre Oficinas Centrales y los diferentes Centros de Servicio de la Cooperativa.
5. Incluir nuevos usuarios y brindarle el mantenimiento necesario al Security Management del Banco Popular.



6. Revisar diariamente los créditos formalizados en sucursales.
7. Supervisar el control de fondo general de cada una de las sucursales.
8. Sustituir a los administradores de sucursal cuando se amerite.
9. Coordinar todo lo referente a las necesidades de información y de solución de problemas de las sucursales.
10. Evaluar mensualmente el funcionamiento operativo de las sucursales.
11. Coordinar con los administradores de sucursal, cualquier cambio en las políticas y procedimientos de gestión.

**Condiciones Especiales del Puesto:**

- **Formación Académica**

Bachillerato de Secundaria.

- **Responsabilidad y Consecuencia del Error**

Es responsable por la preparación, el manejo o la custodia de documentos con información de alguna confidencialidad; y/o por dinero, valores o equipo de trabajo de mediana cuantía, así mismo, los errores cometidos se detectan en la supervisión y podrían ocasionar retrasos en la ejecución de las actividades propias de un proceso completo, pérdidas económicas o materiales de mediana cuantía (más de 300.000 a 2.000.000 colones).

- **Experiencia**

Requiere una experiencia de más de un año a tres años en trabajos similares.



- **Supervisión Ejercida**

Es responsable directo por la coordinación y la aplicación de las creencias y valores así como de las normas de control interno para un grupo de empleados primordialmente de nivel operativo.

- **Complejidad e Iniciativa**

La iniciativa es poca ya que debe resolver situaciones similares, interpretar instrucciones, buscar nuevos cursos de acción, discriminar entre cosas aprendidas, tales como modelos, manuales de procedimientos establecidos y otros, para obtener la solución.

- **Servicio al Cliente**

Se relaciona con alguna frecuencia con compañeros, asociados o público, para recibir o brindar información de cierta variedad e importancia, efectuar trámites del proceso de trabajo, atender y solucionar problemas o también para girar instrucciones.



## **AUXILIAR DE COBRO JUDICIAL**

### ***Nombre del Ocupante:***

Shirley Bonilla Guzmán

Rosa Emilia Coto Castillo

### ***Naturaleza del Puesto:***

Da a poyo operativo en la gestión de cobro a clientes, elabora reportes de morosidad, da seguimiento del cobro de los clientes morosos.

1. Gestionar el cobro de la cartera de más de 181 días de mora, así como la cartera de operaciones liquidadas contra la estimación para incobrables.
2. Realizar trámites judiciales y su respectivo seguimiento tales como elaborar y presentar las demandas judiciales, solicitar estudios de bienes y aplicar de retenciones judiciales.
3. Formalizar arreglos de pago a deudores y fiadores en cobro judicial.
4. Preparar y presentar a la Jefatura, el Informe de Operaciones a liquidar contra la estimación para incobrables.
5. Preparar los endosos de garantías de aquellas operaciones canceladas por fiadores.
6. Coordinar con la Asesoría Legal Externa la entrega de información y el oportuno seguimiento de los asuntos judiciales que se encuentren a su cargo, sean procesos judiciales, penales, civiles o constitucionales.



7. Realizar estudios para el Consejo de Administración sobre el historial crediticio de ex- asociados que solicitan su reingreso a la Cooperativa.
8. Coordinar una vez al mes la gestión de cobro que realizan los funcionarios de Plataforma de Servicio.
9. Participar en trabajos extraordinarios como campañas de mercadeo para la venta de Servicios y Productos.

#### **Condiciones Especiales del Puesto:**

- **Formación Académica**

Bachillerato de Secundaria

- **Responsabilidad y Consecuencia del Error**

Es responsable por la preparación, el manejo o la custodia de documentos con información de alguna confidencialidad; y/o por dinero, valores o equipo de trabajo de mediana cuantía, así mismo, los errores cometidos se detectan en la supervisión y podrían ocasionar retrasos en la ejecución de las actividades propias de un proceso completo, pérdidas económicas o materiales de mediana cuantía (más de 300.000 a 2.000.000 colones).

- **Experiencia**

Requiere una experiencia de menos de un año en trabajos similares.

- **Supervisión Ejercida**

Es responsable únicamente por su propio trabajo.

- **Complejidad e Iniciativa**

La iniciativa es poca ya que debe resolver situaciones similares, interpretar instrucciones, buscar nuevos cursos de acción, discriminar entre cosas aprendidas, tales como modelos, manuales de procedimientos establecidos y otros, para obtener la solución.



- **Servicio al Cliente**

Se relaciona constantemente con los compañeros del proceso, el coordinador del mismo u otros funcionarios de Coopeservidores para recibir instrucciones o evacuar consultas.

## **Perfiles de Puestos del Manual Propuesto**

### **EJECUTIVO DE SERVICIO AL CLIENTE II**

#### **Descripción Genérica**

Brindar al asociado un servicio de excelente calidad de forma ágil y precisa, y dar de un asesoramiento oportuno sobre productos y servicios, e informar, cuando se requiera, de actividades o proyectos concretos a realizar por la Cooperativa.

#### **Descripción Específica**

##### **Generales**

- ✓ Actualizar la base de datos de los asociados y fiadores de la Cooperativa.
- ✓ Brindar un excelente servicio de asesoría en forma clara y precisa sobre créditos, ahorros y servicios solidarios.
- ✓ Brindar información al asociado sobre el estado de sus cuentas, o al fiador sobre la situación de las finanzas otorgadas.
- ✓ Incentivar el ahorro entre los asociados.

##### **Plataforma**

- ✓ Analizar y formalizar los créditos que gestionen los asociados de conformidad con las políticas y reglamentos establecidos



- ✓ Elaborar recibos de operaciones de crédito, cuotas de ahorros, fondo de mutualidad y traspasos entre cuentas.
- ✓ Gestionar la colocación de tarjetas de débito.

### **Servicios solidarios**

- ✓ Revisar y analizar la documentación de ayudas de bienestar social, mutualidades, continuidades, boletas de ingreso, cambios de beneficiario y becas.
- ✓ Evacuar todo tipo de consultas referente a la base social (ayudas de bienestar social, mutualidades, continuidades, cambios de beneficiario, becas, ingresos, reingresos, estados de cuenta).
- ✓ Generar el pago por concepto de becas, mutualidades y ayudas de bienestar social.
- ✓ Preparar informes mensuales para el Comité de Educación y Jefatura.
- ✓ Revisar que la información de la boletas de afiliación se encuentren completas, en orden y que cumplan con las condiciones y requisitos establecidos.
- ✓ Tramitar el ingreso de las boletas de afiliación recibidas y trasladarlas a aprobación del Consejo de Administración con la documentación correspondiente.
- ✓ Solicitar a Cobro Judicial la realización de estudios de casos que constituyan un reingreso.

### **Captación**

- ✓ Incentivar el ahorro entre los asociados.
- ✓ Brindar asesoría financiera en materia de instrumentos de inversión ofrecidos por la Cooperativa.



- ✓ Realizar la apertura y liquidaciones de ahorros.
- ✓ Tramitar afiliaciones de nuevos asociados ahorrantes a la Cooperativa.
- ✓ Renovar certificados en garantía de crédito.
- ✓ Llevar el control de las entradas y salidas de los títulos valores custodiados por la Cooperativa.
- ✓ Controlar y dar seguimiento a la cartera de captación.
- ✓ Elaborar informes de evolución de cartera, nuevas inversiones, captación proyectada vs real de saldos acumulados y asociados por conveniencia.

### **Tarjetas**

- ✓ Conciliar los reportes de tarjetas de crédito y débito
- ✓ Llevar el control de la ubicación de las tarjetas de débito que no han sido retiradas por el asociado.
- ✓ Solicitar al Banco Popular, las Tarjetas de Débito requeridas por las diferentes Sucursales y por los asesores financieros y posteriormente distribuir las para su respectiva entrega.
- ✓ Tramitar las solicitudes de Tarjetas de Débito
- ✓ Analizar las solicitudes de trámite de tarjeta de crédito en cuanto a documentación, requisitos y capacidad de pago para aprobación o denegación.
- ✓ Archivar el respaldo de la documentación que se recibe y tramita en la Unidad.
- ✓ Aplicar los salarios de SINPE.



- ✓ Llevar estadísticas con los reportes diarios de tarjetas.
- ✓ Aplicación de traspasos entre cuentas.

### **Mercadeo**

- ✓ Brindar apoyo a los Asesores Financieros y Promotores en sus actividades diarias de ventas y visitas a la base social de la Cooperativa.
- ✓ Llevar el control semanal y mensual de las ventas realizadas por los Asesores Financieros.
- ✓ Calcular el pago de la liquidación de comisiones a Asesores Financieros de conformidad con las metas alcanzadas por cada uno.
- ✓ Elaborar informes generales mensuales de las visitas realizadas por Promotores y Asesores Financieros para la jefatura y la Dirección de Mercadeo.

### **Cobros**

- ✓ Velar por el cumplimiento de las metas establecidas para la recuperación de la cartera en mora.
- ✓ Llamar a asociados y fiadores en los casos en que sus operaciones se encuentren morosas.
- ✓ Realizar arreglos de pago, generar recibos de pago y aplicar depósitos.
- ✓ Realizar liquidaciones por renuncia o por suspensión.
- ✓ Revisar los intereses por aplicar.
- ✓ Elaborar un informe mensual consolidado de la gestión.



### **Cobro judicial**

- ✓ Revisar y gestionar la cartera de Cobro Judicial e incobrables.
- ✓ Elaborar las demandas de las operaciones que se van a presentar a Cobro Judicial.
- ✓ Recibir y dar seguimiento a toda clase de documentación proveniente de la Corte Suprema de Justicia.
- ✓ Realizar estudios de registro de distintas propiedades en coordinación con la Asesoría Legal Externa.
- ✓ Preparar y presentar a la Jefatura el informe de operaciones a liquidar contra la estimación para incobrables, en coordinación con Cobro Administrativo.
- ✓ Elaborar informes que contengan información referente a la situación de carteras de Cobro Judicial e Incobrables.
- ✓ Realizar endosos de garantías de crédito al fiador para cobrarle al deudor el monto pagado.
- ✓ Recibir la correspondiente solicitud de estudio de reingreso, la cuál es remitida por la Unidad de Servicios Solidarios.
- ✓ Coordinar con la Asesoría Legal diferentes tipos de tareas.

### **Renuncias**

- ✓ Determinar las causas reales de las mismas y tratar de retenerlas ofreciendo soluciones acorde a las necesidades de cada caso.
- ✓ Identificar las debilidades de aquellos procesos operativos que motiven la renuncia del asociado y recomendar las mejoras necesarias.



- ✓ Identificar mejoras en los productos de ahorro y crédito que ofrece la cooperativa para darle una mayor flexibilidad, sin descuidar aspectos de control y calidad.
- ✓ Retroalimentar y capacitar a las áreas en donde se detecte una mayor concentración del origen o causas de las renunciadas presentadas. Gestionar capacitaciones en coordinación con Desarrollo Humano.
- ✓ Elaborar y proponer planes de las acciones correctivas que considere pertinentes para disminuir el volumen de renunciadas.
- ✓ Dar seguimiento a la implementación de las recomendaciones y acciones sugeridas.
- ✓ Realizar análisis estadísticos de renuncia por centro de costo, así como de tendencias para toma de decisiones.
- ✓ Realizar análisis de riesgo y de impacto.
- ✓ Velar por la veracidad y exactitud de la información incluida en las boletas de ingreso, así como también, por la cantidad y calidad de la información suministrada al asociado al momento de afiliarse.
- ✓ Informar al área interesada los problemas de afiliación detectados y darles el respectivo seguimiento y control para disminuir su ocurrencia. Estos problemas deben, al igual, que las acciones correctivas, documentarse.
- ✓ Identificar necesidades de crédito urgentes de nuevos asociados que tengan como finalidad mejorar su liquidez y coordinar con el área respectiva el trámite de soluciones inmediatas a las mismas.
- ✓ Identificar nuevos asociados con potencial de captación y trasladar la información al área que corresponda.
- ✓ Realizar un análisis cruzado de ingresos y renunciadas para medir la calidad en las afiliaciones por Ejecutivo de Venta, zona e institución.



- ✓ Para el caso de los reingresos, identificar las causas por las cuales optó por retirarse de la cooperativa anteriormente y emitir un criterio al respecto.
- ✓ Presentar informes mensuales o semanales de renunciados e ingresos, estadísticos y de tendencias con su respectivo análisis y de la gestión realizada.

### **Centros de servicio**

- ✓ Realizar la apertura y cierre de caja.
- ✓ Realizar diariamente autoarqueos del fondo a su cargo.
- ✓ Registrar las entradas y salidas de efectivo.
- ✓ Responsabilizarse por el manejo de fondos cuando el jefe se ausenta.
- ✓ Ejecutar y formalizar los créditos que gestionen los asociados, de conformidad con las condiciones establecidas, políticas y reglamentos vigentes.
- ✓ Elaborar y aplicar recibos de pago, traspasos y depósitos.
- ✓ Recibir solicitudes de tarjetas de débito y crédito y verificar la documentación y los requisitos.
- ✓ Realizar labores del área de planilla, relacionadas con revisión, envío y aplicación.
- ✓ Gestionar la retención de renunciados y tramitarlas cuando el proceso no fue exitoso.
- ✓ Realizar afiliaciones, completando en forma clara la boleta correspondiente.
- ✓ Revisar la documentación para trámites de Servicios Solidarios.
- ✓ Realizar aperturas, descuentos y liquidación de certificados y liquidaciones parciales y totales de serviahorro.



- ✓ Archivar las hojas de formalización de créditos, copias de cheques, cierres, aperturas de caja y descuentos de CDP's.
- ✓ Enviar la documentación que corresponda a Oficinas Centrales por medio de valija.
- ✓ Velar por el cumplimiento de los procedimientos y controles establecidos por la Cooperativa, para el trámite de las operaciones diarias.
- ✓ Ejecutar otras tareas del puesto que le sean asignadas por el Supervisor inmediato.
- ✓ Velar por el buen funcionamiento y custodia de dinero, así como, de otros valores que se manejen en la oficina.

### **Descripción de Factores**

## **1. REQUISITOS**

### **1.1. Formación Académica**

Bachillerato Universitario o tercer año aprobado en Administración de Empresas.

### **1.2. Experiencia**

El puesto requiere de dos años de experiencia en una institución financiera preferiblemente en el área de Crédito, Captación, Cobros o Planillas y Servicio al Cliente.

### **1.3. Habilidades y Conocimientos**

Habilidad para las relaciones interpersonales con compañeros de toda la Cooperativa y para expresarse oralmente y por escrito en un nivel considerable. Destreza para efectuar cálculos aritméticos de complejidad moderada y aplicar los conocimientos teóricos y prácticos. Pericia en procedimientos o sistemas que



incluye destreza moderada en el uso de equipo de cómputo y software relacionado con el puesto.

## **2. RESPONSABILIDADES**

### **2.1. Responsabilidad y consecuencia del error**

Es responsable por la toma de decisiones, la preparación, manejo o custodia de documentos con información de alguna confidencialidad; y/o por dinero, valores o equipo de trabajo de mediana cuantía, así mismo, los errores cometidos se detectan en la supervisión y podrían ocasionar retrasos en la ejecución de las actividades propias de un proceso completo, pérdidas económicas o materiales de mediana cuantía.

### **2.2. Toma de decisiones**

El puesto no requiere de la toma de decisiones. Se apega a políticas y procedimientos establecidos.

### **2.3. Supervisión ejercida**

Es responsable únicamente por su propio trabajo.

### **2.4. Supervisión recibida**

El puesto requiere de supervisión general, por apreciación de resultados en las tareas asignadas; y directa, ya que, se supervisan aspectos específicos sobre las tareas a realizar en el puesto de trabajo. Estos aspectos son supervisados por el Jefe inmediato de cada uno de los Departamentos.

### **2.5. Servicio al Cliente**

Internamente, se relaciona diariamente con los compañeros del mismo departamento para llevar a cabo las labores diarias; frecuentemente con



compañeros y Jefes de otros departamentos para evacuar consultas.

Además, el puesto requiere de relaciones externas diariamente con los asociados de la Cooperativa y público en general para brindar asesoría e información sobre los productos de la Cooperativa, además, de realizar todos los trámites que ellos requieran. Por otro lado, se relaciona con empresas como Bancos, Financieras, Cooperativas para confirmar operaciones de pago y rebajos de los asociados.

## **2.6. Complejidad e iniciativa**

La iniciativa es moderada ya que debe coordinar o integrar actividades heterogéneas en naturaleza y objetivos, resolver situaciones distintas, relacionadas con la rutina de trabajo de otros puestos, que requieren el análisis de políticas y objetivos específicos y la incorporación de algún aspecto nuevo para obtener la solución.

## **3. CONDICIONES DE TRABAJO**

El puesto requiere del cumplimiento de jornadas normales de trabajo.



Además, a continuación se presenta una comparación entre los Perfiles de Puestos o Descripciones de Puestos vrs los Puestos. Lo anterior, con el objetivo de visualizar de mejor forma los cambios y ajustes propuestos:

<b>Comparación de Perfiles de Puestos</b>	
<b>Manual de Clases de Puestos anterior</b>	<b>Manual de Clases de Puestos Propuesto</b>
✓ Se incluye el nombre de los ocupantes del puesto.	✓ No se incluye el nombre de los ocupantes del puesto.
Esto permite que el Manual Descriptivo de Clases de Puestos no pierda validez en un período tan corto, debido a que en toda empresa la rotación de personal es constante y esto desactualizaría el Manual Descriptivo de Clases de Puestos. Además, de que teóricamente es un elemento que no se incluye en la Descripción o Perfil de Puesto.	
✓ No se hace la diferencia entre la Descripción General y la Específica.	✓ Las Descripciones se clasifican en General y Específica.
Esto genera un mayor orden a la hora de leer la información y hace que ésta se clasifique de la mejor manera. Teóricamente, lo correcto es incluir ambas.	
✓ La Descripción Específica establecida es muy general y no abarca la totalidad de funciones del puesto.	✓ La Descripción Específica es más detallada por lo que se incrementa el número de funciones realizadas en el puesto.
Esto permite contar con información más completa a la hora de requerirla para diferentes procesos, a saber, reclutamiento, selección, inducción, valoración de puestos, entre otros. Dicha descripción responde a la realidad actual de la Cooperativa.	
✓ La especificación del puesto no se encuentra clasificada en factores.	✓ La especificación del puesto se encuentra clasificada en factores.
Esto permite que los perfiles se encuentren clasificados por factores de acuerdo a su naturaleza, además de que permite un mayor orden en el momento de leer la información. Además, de que establece relación	



estrecha con el Sistema de Valoración de Puestos.	
✓ Dentro de los factores establecidos no se incluye: la Supervisión Recibida, Habilidades y Conocimientos, Toma de Decisiones y Condiciones de Trabajo.	✓ El Manual Descriptivo de Clases de Puestos propuesto incluye el análisis y desarrollo de dichos factores.
Se consideró conveniente incluir estos factores ya que son importantes para tener un perfil mucho más completo de cada puesto; y además que ayuda en el proceso de Valoración de Puestos, para darle un valor relativo a los mismos.	
✓ Los puestos de Ejecutivo de Servicio al Cliente se encuentran separados por áreas.	✓ Los puestos de Ejecutivo de Servicio al Cliente se agruparon en un solo puesto dividido por áreas.
Dichos puestos se agruparon debido a que todos realizaban funciones similares y poseían los mismos requisitos, siendo el salario la única diferencia. Por lo tanto, quedó clasificado de la siguiente manera: Oficial de Servicio al Cliente, Ejecutivo de Servicio al Cliente I, Ejecutivo de Servicio al Cliente II y Ejecutivo de Servicio al Cliente Senior.	

### 5.3. Sistema de Valoración de Puestos

Con el fin de asignarle valor relativo a los puestos y mantener una equidad tanto interna como externa en los salarios, Coopeservidores R.L. contrató en el año 2002 a la Firma Deloitte & Touche, para que además de realizar el Manual Descriptivo de Puestos, procediera a completar el Sistema de Clasificación y Valoración de Puestos.

La metodología utilizada por Deloitte & Touche para la ejecución de dicho Sistema fue la siguiente:

Una vez concluido el Manual Descriptivo de Clases de Puestos, se procedió a seleccionar los factores y grados considerados más importantes para evaluar en los puestos de trabajo.

Posteriormente, se realizó una reunión con la Gerencia de Coopeservidores R.L., en la cual se entregó la descripción de los factores y grados y una matriz para asignar a cada factor



los porcentajes de peso que le correspondían. Una vez definidos los porcentajes de peso, se

procedió a asignar puntos a cada una de las clases remitidas y finalmente se obtuvo un porcentaje final.

Para ser utilizada como herramienta en el desarrollo de dicho Sistema y obtener resultados como gráficas y escalas salariales, entre otras cosas, Deloitte & Touche diseñó el Programa Electrónico JADE (D&T Job Analysis and Definition Engine), en el cual se introdujeron las funciones de los puestos y los factores con sus respectivos grados y puntos.

Entre los factores analizados por Deloitte & Touche se encuentran: Formación Académica, Responsabilidad y Consecuencia del Error, Experiencia, Complejidad e Iniciativa, Supervisión Ejercida y Servicio al Cliente. Una vez incorporados los datos, el programa se encargó de calcular y definir los salarios correspondientes a cada puesto.

Sin embargo, al igual que el Manual Descriptivo de Puestos, este sistema fue elaborado en febrero de 2002 y como se explicó anteriormente, la Cooperativa ha crecido y se han dado una serie de cambios en la estructura organizativa, se han creados nuevos puestos, los existentes han sufrido cambios y se ha dado rotación de personal, por lo que se estimó necesario realizar una revisión del mismo, con el fin de definir y aplicar los ajustes y los cambios que corresponda.

Otro aspecto importante de destacar, por el cual se consideró importante actualizar dicho Sistema; es que muchos de los puestos no contaban con un salario acorde a las labores o tareas que desempeñaban; ya sea que existían puestos con funciones semejantes y con distinto salario ó puestos que exigían mayor o menor remuneración según sus funciones, requisitos y responsabilidades.

En resumen, es importante que este Sistema se ajuste a la situación actual de Coopeservidores R.L., ya que por medio de él se determina el valor relativo de cada puesto acorde con las funciones que se desempeñan y con los salarios establecidos por el mercado. De esta manera, se lleva un mayor orden y una correcta administración de los salarios, donde exista equidad interna y externa entre los mismos.



Como se indicó anteriormente, como parte de dicho Sistema, la Empresa Deloitte & Touche elaboró un software denominado JADE para llevar a cabo el cálculo de salarios, diseño de gráficos salariales, entre otras aplicaciones.

En el Anexo 4 se presenta una descripción detallada de dicho Sistema.



---

## CAPÍTULO VI

# Manual Descriptivo de Clases de Puestos (Tomo II)



En el tomo II del presente proyecto se presenta el Manual Descriptivo de Clases de Puestos debidamente actualizado.

El mismo contiene los índices respectivos y cada uno de los Perfiles o Descripciones de Puestos.

Para mayor detalle ver Tomo II.



---

## CAPÍTULO VII

# Sistema de Valoración de Puestos y Evaluación del Desempeño (Tomo III)



En el Tomo III del presente proyecto se presenta la propuesta elaborada para los Sistema de Valoracion de Puestos y de Evaluación del Desempeño de Coopeservidores R.L.

En este se describe en forma amplia cada uno de estos, por lo tanto, para mayor detalle ver Tomo III.



---

# CAPÍTULO VIII

## Conclusiones y Recomendaciones



## 8.1. CONCLUSIONES

### Manual Descriptivo de Clases de Puestos

- Coopeservidores R.L. cuenta con un Manual Descriptivo de Puestos desactualizado tanto en términos de la descripción como de la especificación de cada uno de los perfiles de puestos incorporados en el mismo. Lo anterior, debido a que éste fue elaborado en febrero de 2002, y hasta la fecha no ha sido actualizado.
- El Departamento de Recursos Humanos de Coopeservidores R.L. no cuenta con un Cuestionario de Análisis y Descripción de Puestos definido, que permita recopilar información necesaria para llevar a cabo dicha función.
- La estructura o formato de los perfiles de puestos que existen actualmente en Coopeservidores R.L. se encuentra desactualizada en términos de los requerimientos de ésta, debido a que no incluye ciertos apartados necesarios para realizar una buena especificación del puesto, tales como: Habilidades, Supervisión Recibida y Condiciones de Trabajo.
- En el actual Manual Descriptivo de Clases de Puestos no se encuentran contenidos los perfiles de puestos recién creados, debido a que éste fue elaborado en el año 2002. Dichas clases de puestos son: Jefe de Desarrollo y Mantenimiento de Sistemas, Auditor de Sistemas, Coordinador de Soporte Técnico y Comunicaciones, Analista Financiero, Asistente de Recursos Humanos, Asistente de Auditoría, Auxiliar Administrativo – Planillas, Anfitriona, Recepcionista y Guarda.
- Al no contar Coopeservidores R.L. con sus respectivos perfiles o descripciones de puestos debidamente diseñados e incorporados al Manual Descriptivo de Puestos, se dificultan labores propias de otros subsistemas de la Administración de Recursos Humanos, tales como: Reclutamiento y Selección, Inducción, Capacitación, Valoración y Compensación, entre otros.



- El hecho de que Coopeservidores R.L. no cuente con sus perfiles de puestos claramente definidos, ocasiona que sus colaboradores desconozcan su ámbito de acción y la proyección que puedan tener para efectos de ascensos de puesto a nivel interno.
- Según la estructura ocupacional actual de Coopeservidores R.L., algunos (as) funcionarios (as) se encuentran ubicados en puestos que no corresponden, tanto en términos de funciones y responsabilidades como de título o nombre de la clase de puesto.

### **Sistema de Valoración de Puestos**

- Coopeservidores R.L. actualmente cuenta con un Sistema de Valoración; sin embargo, se encuentra desactualizado en relación a los nuevos factores propuestos para el área de Análisis y Clasificación de Puestos.
- Los factores considerados tanto para efectos de clasificación como de valoración de los puestos de la Cooperativa son: Formación Académica, Habilidades y Conocimientos, Responsabilidad y Consecuencia del Error, Experiencia, Supervisión Ejercida, Complejidad e Iniciativa y Servicio al Cliente.
- Coopeservidores cuenta con el Sistema Jade, que se constituye en una herramienta muy valiosa para las áreas de Análisis, Clasificación y Valoración de Puestos. Sin embargo, no se aprovecha al máximo su potencial en las áreas antes indicadas.
- La línea de tendencia exponencial permite visualizar la ubicación de los salarios con respecto al salario promedio y si están por encima o por debajo de la curva. En el estudio se calculó dicha línea de tendencia exponencial basándose en el salario promedio que calcula el programa Jade y que permite determinar los puestos que se encuentran por encima o por debajo de la misma. En el presente estudio, por la importancia de dicho procedimiento, se realizó el cálculo respectivo de dicha línea.



- La categorización de Clases de Puestos realizada permite visualizar el salario promedio que le corresponde a cada grupo de puestos.
- Un 55% de las clases de puestos tienen un salario menor que el salario promedio obtenido por la categoría, mientras que el 45% restante es mayor.
- Como se muestra en el gráfico N°2, se puede notar que algunos de los puestos están por encima de la curva, es decir, que no se encuentran a nivel con el salario promedio calculado por el programa Jade, esto porque actualmente poseen un nivel de responsabilidad menor, por lo tanto no existe equidad entre el salario recibido y los puntos asignados. Estos puestos son Analista Programador, Secretaria de Gerencia, Asistente de Administración y Finanzas y el puesto de Auxiliar de Publicidad.
- Como se muestra en el gráfico N°2, los puestos que se encuentran subvalorados según la línea de tendencia se encuentran: Asistente de Unidad Administrativa, Coordinador de Gestión de Calidad y Asistente de Recursos Humanos, ya que el grado de responsabilidad con el que debería contar estos puestos es mayor al asignado actualmente por Coopeservidores R.L.
- En el caso del puesto de Asesor Financiero Mercadeo se observa que se encuentra muy por debajo de la curva (ver gráfico N°1); pero es conveniente destacar que el salario graficado es el salario base del puesto, además de este, dicho puesto recibe comisiones dependiendo de la cantidad de asociados que logre afiliarse a la Cooperativa.
- Casi un 50% de los puestos se encuentran sobrevalorados, tomando en cuenta los salarios del mercado y los propuestos por el Sistema Jade. Dichas clases de puestos son:
  - Jefe de Sistemas e Informática
  - Jefe de Sucursales, Captación y Medios de Pago



- Jefe de Contabilidad
  - Jefe de Tesorería
  
  - Jefe de Sucursales
  - Jefe de Recursos Humanos
  - Coordinador de Gestión de Calidad
  - Auditor de Sistemas
  - Asistente de Contabilidad
  - Asistente de Unidad Administrativa
  - Asistente de Custodia de Valores
  - Asistente de Gestión de Calidad
  - Ejecutivo de Servicio al Cliente-Senior
  - Ejecutivo de Servicio al Cliente II
  - Ejecutivo de Servicio al Cliente I
  - Oficial de Servicio al Cliente
  - Ejecutivo de Vínculo Asociativo-Promoción,
  - Asesor Financiero-Mercadeo
  - Cajero I
  - Cajero II
  - Auxiliar de Tesorería
  - Auxiliar Administrativo-Planillas
  - Anfitriona
  - Conserje
- 
- Aproximadamente un 6% de los puestos están subvalorados, tomando en cuenta los salarios del mercado y los propuestos por el Sistema Jade.

### **Sistema de Evaluación del Desempeño**

- Coopeservidores R.L. no cuenta con un Sistema de Evaluación del Desempeño que responda a sus requerimientos actuales.
  
- La propuesta de Evaluación del Desempeño mide los siguientes aspectos: Metas por Departamento, Satisfacción del Cliente Interno y Externo y Trabajo en Equipo.



- Los resultados obtenidos de la Evaluación pueden ser utilizados para realizar varios estudios, como lo son, la Evaluación del Desempeño como tal, la entrega de incentivos, ascenso a otros puestos, compensaciones, entre otros.
- Con el formato establecido en la propuesta de Evaluación del Desempeño se torna difícil la subjetividad o sesgo en los resultados, ya que que la retroinformación procede de más personas, no sólo de una.



## **8.2. RECOMENDACIONES**

### **Manual Descriptivo de Clases de Puestos**

- Implementar el Cuestionario de Análisis y Descripción de Puestos propuesto, el cual se ajusta a las necesidades actuales de Coopeservidores R.L.
- Implementar el Manual Descriptivo de Clases de Puestos propuesto en el Tomo II, con el fin de aprovechar esta herramienta que permite una definición clara de las funciones, responsabilidades y requisitos de cada una de las clases de puestos propias de Coopeservidores R.L.
- Que Coopeservidores R.L. utilice el Manual Descriptivo de Clases de Puestos en labores propias del Departamento de Recursos Humanos, tales como: Reclutamiento, Selección, Capacitación, Inducción, Valoración y Compensación, entre otros. Para ello, es conveniente que tanto las Jefaturas como los colaboradores de la Cooperativa conozcan los perfiles de puestos establecidos en dicho Manual.
- Dar a conocer, tanto a los funcionarios (as) como a las Jefaturas, los Perfiles de Puestos propuestos, con el fin de que los primeros conozcan en forma amplia y específica la naturaleza de su puesto y las funciones que le corresponde desempeñar; y los segundos obtengan el máximo aprovechamiento del capital humano a su cargo.
- Realizar una revisión y actualización periódica del Manual Descriptivo de Clases de Puestos, ya que la Cooperativa presenta constantes cambios en su Estructura Organizativa y Ocupacional.

### **Sistema de Valoración de Puestos**

- Implementar el Sistema de Valoración de Puestos propuesto.



- Implementar los salarios propuestos en el Sistema de Valoración de Puestos, ya que están acordes a los puntajes obtenidos en el mismo.
- Actualizar constantemente la base de datos del Programa Jade, lo cual permitiría un mayor aprovechamiento de dicha herramienta, para lo cual se estima conveniente asignar una persona responsable de dicha actualización.
- Implementar el sistema de categorización para hacer estudios por grupos de puestos; por ejemplo, ajustando los salarios al promedio por categoría.
- Realizar un análisis de los puestos que se encuentran sobrevalorados y subvalorados y ajustarlos en el corto plazo de acuerdo a las políticas salariales de Coopeservidores R.L.
- Implementar la categorización de clases de puestos propuesta, ya que facilita la revisión de los salarios en un momento dado, el análisis comparativo de salarios entre puestos y el manejo de salarios a nivel de planillas.

### **Sistema de Evaluación del Desempeño**

- Implementar la propuesta de Evaluación del Desempeño, ya que ésta va a facilitar el desarrollo de otras actividades tales como: la entrega de incentivos, ascenso a otros puestos, compensaciones, entre otros.
- Capacitar tanto a las Jefaturas como al personal sobre la importancia del Sistema de Evaluación del Desempeño. Lo anterior con el fin de motivar a dicho personal, identificarlo con el proceso y con ello garantizar la efectividad de la filosofía de evaluación.



---

## **Anexos**



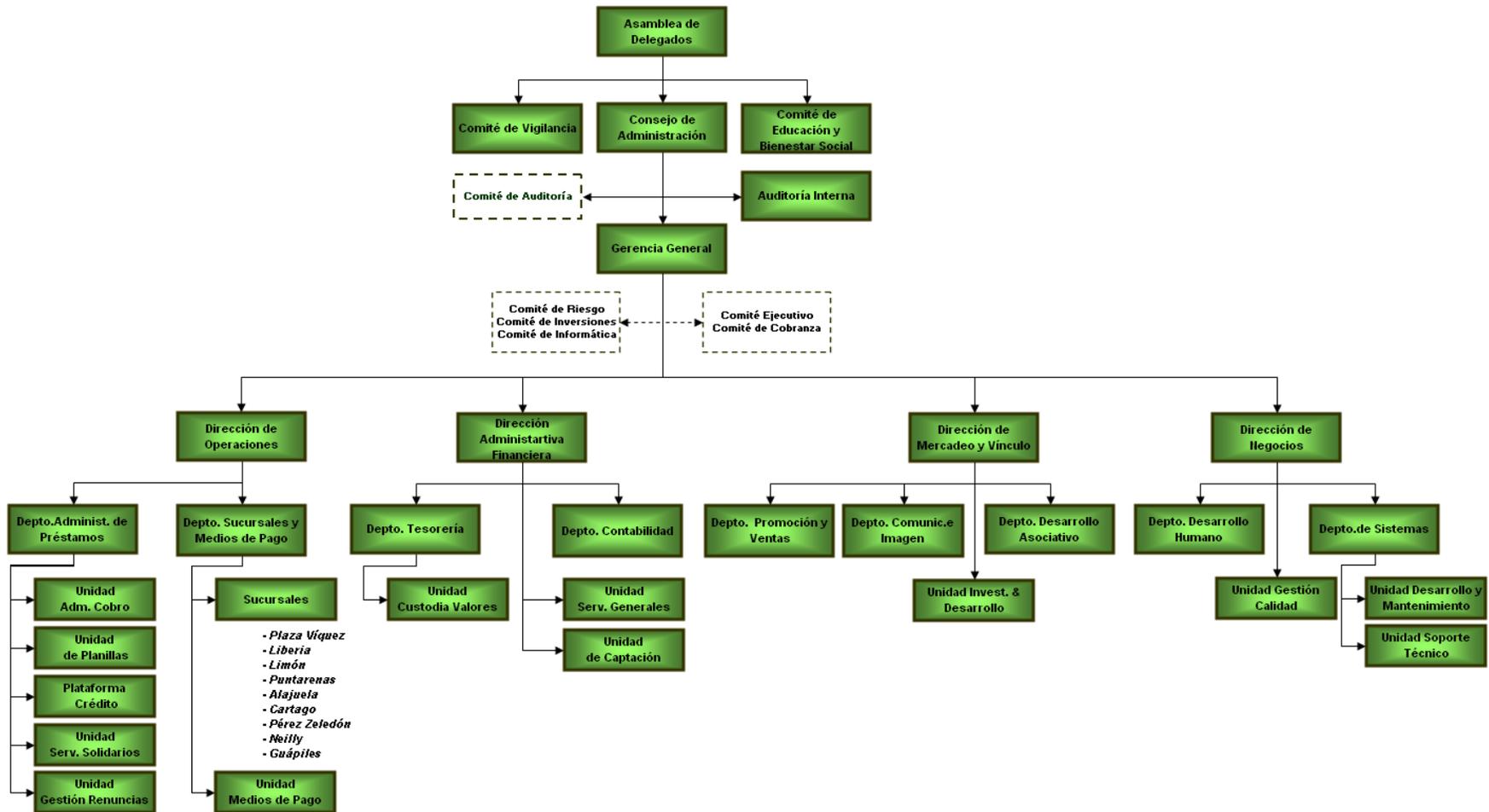
## ANEXO 1

---

# ORGANIGRAMA COOPESERVIDORES R.L.



## Coopeservidores R.L. Organigrama





## ANEXO 2

---

# CUESTIONARIO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS



## **INFORMACION GENERAL CUESTIONARIO DE DESCRIPCION DE PUESTOS**

### **OBJETIVOS DEL CUESTIONARIO**

Este cuestionario tiene como objetivo obtener información relativa a las características de cada uno de los puestos que conforman la estructura de la Cooperativa, a fin de elaborar la descripción y especificación de cada uno de ellos. De esta forma tendremos claridad y certeza de las funciones que desempeña cada funcionario y de los requisitos para ocupar cada puesto.

Además, la información obtenida por el cuestionario servirá de guía para mejorar los procesos de reclutamiento, selección, inducción, valoración y clasificación de puestos y capacitación del personal.

### **INSTRUCCIONES PARA LLENAR EL CUESTIONARIO**

- a. Lea cuidadosamente todo el cuestionario. Asegúrese de comprender todos los aspectos sobre los cuales deberá suministrar la información, en caso contrario, consulte al Departamento de Recursos Humanos para su aclaración.
- b. Presente la información solicitada en forma clara y detallada.
- c. Cada cuestionario debe ser contestado por el ocupante del puesto, para su posterior revisión y aprobación por el jefe inmediato.
- d. En lo posible, trate de utilizar los espacios correspondientes, pero si considera necesario podrá utilizar hojas adicionales.
- e. Este cuestionario puede llenarlo y presentarlo con lápiz o bolígrafo, o preferiblemente hacerlo en su computadora. Una vez que complete el cuestionario, debe entregarlo a su jefe inmediato para la revisión y aprobación.
- f. El cuestionario de requisitos del puesto debe ser contestado por el Jefe Inmediato.
- g. El Jefe inmediato debe firmar y remitir los cuestionarios a Recursos Humanos a más tardar el 1 de setiembre del 2003.

Agradecemos su colaboración y profesionalismo. Recuerde que el éxito de este estudio de puestos depende de su apoyo.

Fecha de entrega	Fecha Recibido:
------------------	-----------------



## Cuestionario para la Descripción de Puestos

La información recabada en este documento será clave para elaborar el Manual Descriptivo de Puestos, por lo que el orden de este formulario no es arbitrario, tome el tiempo que requiera para completarlo en forma correcta y detallada.

### I. Identificación del puesto

Nombre del funcionario:	Nombre del Puesto:
Jefe Inmediato:	Nombre de la Dirección:
Puesto del Jefe Inmediato:	Departamento o sucursal:

### II. Descripción de áreas de resultados y acciones

1. Describa en forma detallada y clara el **Objetivo Principal** o naturaleza de su puesto. El objetivo principal se debe describir en un párrafo que abarque la descripción general del puesto.

<i>Objetivo principal del puesto:</i>

2. Describa con palabras sencillas y en forma detallada las **Áreas de Resultados** esperados en su puesto, así como las acciones que debe realizar para alcanzar estos resultados. **Ver hojas de referencia en archivos anexos.** Trate en cada tarea de contestar las preguntas ¿Qué hago?, ¿Cómo lo hago? y ¿Para qué lo hago?

**Para ilustrar lo que usted debe hacer utilizamos el ejemplo del puesto “Cajero”**

#### **Área de Resultado** (resultado esperado)

Registrar las diversas gestiones relacionadas con el manejo de dinero en efectivo y valores.

#### **Acciones**

**QUE HAGO.** Realizar el cierre de caja una vez finalizado el día.

**CÓMO.** Mediante una hoja de Excel que representa las diversas entradas y salidas de dinero.

**PARA QUE.** Para el registro de los movimientos generados con el manejo de dinero en la agencia.

**NOTA: USAR HOJAS DE REFERENCIAS ANEXAS**



### III. Relaciones de trabajo

1. De las siguientes personas de la cooperativa ¿Con cuáles se relaciona en su puesto de trabajo?

Marque X	Personas	Motivo por el cual se relaciona con estas personas.	Frecuencia *			Tipo de contacto		
			D	F	E	Telf.	Escrita	Personal
	Directores							
	Compañeros del Departamento							
	Compañeros de otros Departamentos							
	Jefes de otros Departamentos							
	Otros ¿Quiénes?							
	Ninguno							

**\* D: diariamente, A: Frecuentemente, E: esporádicamente**

2. De las siguientes personas fuera de la cooperativa ¿Con cuáles se relaciona en su puesto de trabajo?

Marque X	Personas ¿Especifique?	Motivo por el cual se relaciona con las personas.	Frecuencia *			Tipo de contacto		
			D	F	E	Telef.	Escrita	Personal.
	Gobierno _____ _____ _____							
	Clientes _____ _____ _____							
	Público en general _____ _____ _____							
	Empresas _____ _____ _____							
	Otros ¿Quiénes? _____ _____ _____							
	Ninguno							

**\* D: diariamente, A: frecuentemente, E: esporádicamente**



## IV. Responsabilidades

**A.** Indique cuales responsabilidades tiene usted en su puesto de trabajo

Responsabilidades por valores, información o equipo	Tipo Marque con X	Detalle
<b>1. Manejo de fondos o valores</b>	<input type="checkbox"/> Efectivo <input type="checkbox"/> Cheques <input type="checkbox"/> Certificados <input type="checkbox"/> Otros: _____	<u>Monto aproximado</u>
<b>3. Información confidencial</b>	<input type="checkbox"/> De clientes <input type="checkbox"/> Estrategias <input type="checkbox"/> Sistemas Otros _____	<u>Consecuencia de su divulgación</u>
<b>2. Equipo y materiales</b>	<u>Descripción de equipo y materiales que utiliza</u>	
<b>4. ¿Participa usted en la toma de decisiones?</b> <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO ( Se apega a políticas y procedimientos Establecidos) a. Si su respuesta es afirmativa indique la frecuencia con que toma decisiones  Constantemente <input type="checkbox"/> Frecuentemente <input type="checkbox"/> Esporádicamente <input type="checkbox"/>		b. Mencione tres ejemplos típicos en los cuales toma decisiones.  1)..... ..... 2)..... ..... 3).....

**B.** Supervisión ejercida

1. ¿Usted debe supervisar en forma directa a otras personas?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

2. Si su respuesta es positiva indique

Puestos	# Personas	Aspectos que supervisa

**C.** Supervisión recibida

3. ¿Qué tipo de supervisión recibe su puesto?

\_\_\_\_\_ General (Por apreciación de resultados en las tareas asignadas)

\_\_\_\_\_ Directa (Aspectos específicos sobre las tareas a realizar en el puesto de trabajo)

\_\_\_\_\_ Indirecta (Combinación de resultados y aspectos específicos sobre las tareas)





## Cuestionario para el Jefe Inmediato

Nota: En esta sección se describen los requisitos básicos que debe tener un candidato al puesto analizado. Favor completarlo detalladamente pensando en el perfil ideal del puesto.

### I. Requisitos del puesto

#### 1. Educación

Marque con una X	Especialidad
a) Secundaria o Colegio Técnico	
b) Para universitaria o 3er año universitario aprobado.	
c) Bachillerato Universitario	
d) Licenciatura o equivalente	
e) Otros	

#### 2. Experiencia

Marque con una X	¿En qué área?
a) Menos de un año	
b) Más de un año a tres años	
c) Más de tres años a cinco años	
d) Más de cinco años	

#### 3. Otros requisitos

A. Habilidades y conocimientos requeridos en el puesto (no incluya conocimientos cómputo).


4. ¿Detalle qué conocimientos de hardware y software debe tener el nuevo ocupante del puesto?






### Hoja de Referencia 1

Área de Resultados: Son los objetivos o resultados básicos que debe alcanzar en su puesto.  
Acciones: Son las actividades o tareas que debe realizar para alcanzar esos objetivos o resultados.

Área de Resultado	Acciones
	<b>En cada tarea contéstese ¿Qué hago? ¿Cómo lo hago? ¿Para qué lo hago?</b>



## Hoja de Referencia 2

Área de Resultados: Son los objetivos o resultados básicos que debe alcanzar su puesto.  
Acciones: Son las actividades o tareas que debe realizar para alcanzar esos objetivos o resultados.

Área de Resultado	Acciones
	<b>En cada tarea contéstese ¿Qué hago? ¿Cómo lo hago? ¿Para qué lo hago?</b>



### Hoja de Referencia 3

Área de Resultados: Son los objetivos o resultados básicos que debe alcanzar su puesto.  
Acciones: Son las actividades o tareas que debe realizar para alcanzar esos objetivos o resultados.

Área de Resultado	Acciones
	<b>En cada tarea contéstese ¿Qué hago? ¿Cómo lo hago? ¿Para qué lo hago?</b>



## ANEXO 3

---

# COMPARACIÓN ENTRE LA CANTIDAD DE FUNCIONARIOS (AS) VRS LA CANTIDAD DE ENCUESTADOS





Puestos	Cantidad de Funcionarios (as)	Cantidad de Encuestados
Auditor Interno	1	1
Director de Negocios	1	1
Director de Mercadeo	1	1
Director de Administración y Finanzas	1	1
Jefe de Administración de Préstamos	1	1
Jefe de Sistemas e Informática	1	1
Jefe de Desarrollo y mantenimiento de sistemas	1	1
Jefe de Sucursales, Captación y Medios de Pago	1	1
Jefe de Contabilidad	1	1
Jefe de Tesorería	1	1
Jefe de Sucursales	11	6
Jefe de Recursos Humanos	1	1
Jefe de Comunicación e Imagen	1	1
Coordinador de la Unidad Administrativa	1	1
Coordinador de Soporte Técnico y Comunicaciones	1	1
Coordinador de Gestión de Calidad	1	1
Analista Programador	1	1
Supervisor de Planillas	1	1
Auditor de Sistemas	1	1
Diseñador Gráfico	1	1
Analista Financiero	1	1
Asistente de Contabilidad	1	1
Asistente de Unidad Administrativa	1	1
Asistente de Recursos Humanos	2	1
Asistente de Administración y Finanzas	1	1
Asistente de Auditoría	1	1
Asistente de Custodia de Valores	1	1
Asistente de Soporte Técnico	1	1
Asistente de Gestión de Calidad	1	1
Ejecutivo de Servicio al Cliente-Senior	7	5
Ejecutivo de Servicio al Cliente II	21	18
Ejecutivo de Servicio al Cliente I	15	12
Oficial de Servicio al Cliente	12	10
Ejecutivo de Vínculo Asociativo - Promoción	6	5
Ejecutivo de Servicio al Cliente - Telemercadeo	3	3
Ejecutivo de Investigación y Desarrollo	1	1
Ejecutivo de Atención Telefónica	3	3
Asesor Financiero - Mercadeo	11	7
Secretaria de Gerencia	1	1
Secretaria del Consejo de Administración	1	1
Cajero I	2	1
Cajero II	4	1
Auxiliar de Tesorería	1	1
Auxiliar Administrativo	4	2
Auxiliar de Contabilidad	3	3
Auxiliar de Archivo	2	1
Auxiliar de Custodia de Valores	2	1
Auxiliar de Publicidad	1	1
Auxiliar de Auditoría	1	1
Recepcionista	1	1
Anfitriona	1	1
Mensajero	1	1
Conserje	1	1
Guarda	2	2
<b>Total de personal</b>	<b>147</b>	<b>118</b>



## ANEXO 4

---

# DESCRIPCIÓN DEL SISTEMA JADE



## JADE

**Jade**<sup>®</sup> fue desarrollado pensando en profesionales en Recursos Humanos, que podrían trabajar junto con otros profesionales sobre un mismo proyecto, pero en localidades distintas. De esta forma, **jade**<sup>®</sup> proporciona un mecanismo para exportar la base de datos y luego importarla en otra máquina, siguiendo un comportamiento predeterminado.

### ¿Qué es **jade**<sup>®</sup>?

El recurso humano es ahora el más importante para las organizaciones; de ahí, que el trabajo realizado por profesionales es ese campo adquiere relevancia crítica. El profesional que tiene a su cargo la Administración de los Recursos Humanos aporta ideas, contribuye a desarrollar y proyectar el máximo potencial de los empleados, con un papel preponderante en el logro de objetivos fundamentales de la empresa. Por esto, necesita mayor especialización y al mismo tiempo apertura, requiere de técnicas actuales y sobre todo: herramientas apropiadas. En este contexto ha sido desarrollado **jade**<sup>®</sup> (D&T Job Analysis and Definition Engine), un producto que facilita la administración del capital humano.

**Jade**<sup>®</sup> es un producto basado en la combinación de la experiencia y técnica más depurada en recursos humanos de Deloitte & Touche y en estricta ingeniería de software. El equipo que desarrolló **jade**<sup>®</sup> fundamentó la visión del producto sobre la idea de que la administración eficaz y eficiente del área de Recursos Humanos está muy relacionada con los estudios de clasificación y valoración de puestos y que, específicamente, la descripción de los perfiles de los puestos constituye la "piedra angular" para todas las labores relacionadas con el personal. De esta forma, el objetivo central de **jade**<sup>®</sup> es ayudar al profesional en recursos humanos a realizar estudios de clasificación de puestos, valoración de puestos; así como facilitar la confección del Manual de Organización y Funciones y de análisis de actividades para requerimientos humanos.

Mediante la automatización de una variedad de tareas, **jade**<sup>®</sup> fue estructurado para lograr:

- a. Guiar los estudios de procesos específicos importantes para Recursos Humanos mediante una estructura metodológica automatizada que facilite el procesamiento y análisis de la información.
- b. Brindar resultados confiables y precisos en tiempos óptimos.
- c. Desarrollar y mantener actualizados estudios completos en tiempos considerablemente menores que mediante las técnicas manuales.
- d. Proveer información rápida y oportuna con resultados intermedios y finales.
- e. Administrar listados 100% personalizables, editables y consistentes entre sí.
- f. Generar datos en distintos formatos editables como: hojas de cálculo de Excel, gráficos y documentos de texto que pueden modificarse, imprimirse o guardarse desde la mayoría de editores de texto actuales.
- g. Ser el asistente especializado e imparcial que facilita la administración de una importante área de los Recursos Humanos.

### **Los componentes principales de jade<sup>®</sup>**

- **Software**

- a. Aplicaciones (programas)
- b. Repositorios de datos (bases de datos)
- c. Extensiones al sistema operativo y/o aplicaciones
- d. Programas instaladores

- **Documentación**

- a. El manual de usuario
- b. Documentación en línea 100% navegable y sensitiva al contexto.

### **Compromiso y modelos de organización**

El establecimiento de la estructura organizacional y una serie de aspectos específicos relacionados con ella, generalmente representan la base de los estudios en Recursos Humanos; siendo necesario rediseñar o adecuar algunas estructuras antes de iniciar algún otro trabajo en este campo.

El módulo “Definición de proyecto y organización” de **jade**<sup>®</sup> permite editar y comparar diseños organizacionales que se forman a partir de diseños jerárquicos, unidades funcionales y sus relaciones y funciones. De esta información se obtiene el Manual de Organización y Funciones.

Cada uno de los estudios que forman parte de **jade**<sup>®</sup> se conocen como *Compromisos*. Para un compromiso en particular se pueden definir los parámetros de análisis que se utilizarán en la parte de clasificación y valoración de puestos y análisis de actividades.

### **Edición del compromiso**

Las actividades relacionadas con la definición de organización, la clasificación de puestos, la valoración de puestos y la definición de requerimientos en recursos humanos, frecuentemente se organizan en proyectos que se denominan “compromisos”. Cada compromiso tiene una serie de características que lo distinguen de otro, por ejemplo: empresa o unidad organizativa en que se realiza el trabajo, área de estudio en la empresa, fechas de inicio y final estimado y su estado actual (activo, finalizado, etc.), entre otras.

### **Clasificación de Puestos**

Cada persona dentro de una organización desempeña un conjunto de actividades correspondientes a un puesto bajo una serie de condiciones que se definen para él.

Para el análisis de los puestos se debe realizar la Clasificación de Puestos, en el cual se crea un conjunto de clases que describen los puestos de la organización, tomando en cuenta características similares entre ellos. Algunas de esas características son: deberes, responsabilidades, nivel de autoridad, conocimientos y habilidades.

Además de las características antes mencionadas, se determinan las actividades o funciones que se deben realizar por cada clase. Las funciones claramente definidas

facilitan que cada persona que desempeñe un puesto descrito por la clase, conozca con precisión lo que debe realizar y tenga claras sus respectivas responsabilidades.

En **jade**, la Clasificación de Puestos se realiza por el Método de Puntos, en el cual se obtiene una puntuación para cada una de las clases. Los puntos organizan las clases de acuerdo con un conjunto de factores priorizados. Por otra parte, esto constituye una base para realizar la Valoración de Puestos y el Análisis de las actividades dentro de la organización.

### **Edición de funciones y grupos de funciones**

Durante el proceso de clasificación se requiere revisar y formular una lista de funciones (o también llamada "actividades") por cada clase. De hecho, las funciones de cada clase son el principal fundamento para el desarrollo del Manual de Clasificación de Puestos.

En muchos casos, hay funciones que se repiten de clase en clase y no conviene que una función, al ser igual que otra, se redacte de forma distinta que la duplicidad de trabajo que representa y por posibles valorizaciones erróneas posteriores, producto de interpretaciones distintas de lo mismo.

Por tanto, **jade** presenta una interfase que permite editar una lista de funciones por compromiso y una lista de funciones pool, que pueden ser utilizadas de compromiso en compromiso. Por otra parte, al haber en un determinado momento un número muy grande de funciones distintas (por ejemplo, unas 3000) una lista continua sería muy difícil de usar, por lo que **jade** facilita ordenar las funciones por grupos y subgrupos en una lista jerárquica.

Usualmente las funciones se acomodan en grupos y subgrupos para facilitar su administración y uso. Los grupos son los mismos de un compromiso a otro y pueden ser ordenados jerárquicamente en cuantos niveles se desee. Las funciones, por su parte, pueden pertenecer exclusivamente al compromiso actual o pueden pertenecer al pool único de funciones. El pool es muy útil puesto que permite, a través de cada

estudio, enriquecer y afinar una única lista que servirá de base para los distintos ejercicios de clasificación.

### **Edición de factores y grados**

El fundamento del Manual de Clasificación de Puestos radica en un compendio de clases priorizado según características y exigencias de cada clase. Existen varias técnicas en Recursos Humanos para realizar la tarea de calificación y ordenamiento de clases; que usualmente se dividen en métodos cualitativos y cuantitativos.

**jade**<sup>®</sup> está preparado para asignar pesos a las clases mediante el método cuantitativo denominado “por grados predeterminados” o “por puntos”. Según el método, cada clase obtiene un peso en puntos según una calificación detallada previa. Los puntos totales por clase provienen de la suma de varias calificaciones parciales de cada característica de la clase. Las características se llaman factores y cada factor se divide en grados: “primaria”, “secundaria”, y “universidad”. A su vez, cada grado tiene asignado un cierto puntaje que será usado para calcular el puntaje total de la clase.

**Jade** proporciona una interface para crear, modificar y borrar factores con sus grados. También se puede mantener un pool centralizado de factores y grados y se pueden copiar factores completos. Por último, posee una interface para asignarle los puntos a cada grado y una herramienta que facilita realizar análisis estadísticos sobre los datos que ayudan a depurar la lista de factores y grados utilizada.

*Edición de factores y grados.* El primer paso necesario, previo a la calificación de las clases con los grados de los factores, es crear la lista de los factores y grados que se va a utilizar para el compromiso. Los factores pueden ser de dos tipos: factores que pertenecen exclusivamente al compromiso actual y factores tipo pool. Los factores pool no pueden usarse directamente para la clasificación, pero serán visibles en todos los compromisos y podrán reutilizarse al hacer una copia. El hecho facilita la preparación de factores y grados por cada compromiso.



## **Edición de clases y asignación de funciones**

El eje central del trabajo de clasificación de puestos es la *clase*. La clase se define como: un conjunto de actividades, deberes y responsabilidades a realizar por una o varias personas en uno o varios puestos similares en la organización. Por ejemplo, una clase puede llamarse “secretaria” y define una serie de características y responsabilidades de toda secretaria en la empresa. Los puestos en este caso serían:

“Secretaria del primer asistente ejecutivo” (puesto desempeñado por Rosita Pérez) u  
“Operario de máquina plana” (puesto desempeñado por Francisco Morales).

Las clases están sujetas a análisis y diseño, proceso que incluye balancear funciones y responsabilidades, así como características deseables a competencias. El proceso de creación de clases es estrictamente necesario para continuar con cualquier trabajo de clasificación, valoración o análisis de actividades. La asignación de funciones es necesaria solo para generar un Manual de Clasificación de Puestos y para el análisis de actividades.

## **Clasificación de clases por medio de los grados de los factores**

La segunda fase, en el proceso de clasificación de puestos, consiste en calificar y ordenar cada clase mediante diferentes criterios llamados *factores*. **Jade** se basa en un criterio cuantitativo de calificación por puntos (que utiliza factores y grados). La calificación por puntos es un método objetivo para ordenar las clases según su importancia relativa, ya que evalúa y pone en términos matemáticos una serie de características llamadas factores. En vista de que cada factor tiene varios grados de todos los factores, equivale a asignarle un valor en puntos.

Todo el proceso es estrictamente necesario si se va a generar un Manual de Clasificación de Puestos y si se va a realizar el proceso de valoración.

El primer paso es el más importante y consiste en calificar las clases mediante el uso de los grados de los factores. Una vez que los datos se han cargado en la interface, se

observará una tabla que contendrá los valores equivalentes a los grados y que tiene como encabezado en el eje X los factores del compromiso actual y en el eje Y las clases del compromiso actual. Luego se debe asignar un valor a cada casilla de calificación.

Una vez terminada la calificación con grados de las clases, se debe calcular los puntos intermedios y finales de cada clase.

Al final del procedimiento, se cuenta con una tabla en la que se indica la calificación clase factor y una lista de los puntajes totales individuales de todas las clases. Los puntos de cada clase posibilita generar una parte importante del Reporte de Clasificación, que es a su vez, la principal base para el Manual de Clasificación de Puestos.

### **El Reporte Manual de Clasificación de Puestos.**

Como resultado final del diseño de clases se confecciona un Manual de Clasificación de Puestos. En él se expone con detalle el diseño de cada clase y un listado general de las clases (llamado Índice de Clasificación). Por cada clase se indica: su nombre, el código asignado, competencias, requisitos legales y observaciones.

**jade®** provee una forma de generar un reporte que contiene: un listado de clases ordenado por diversos criterios, el detalle completo de cada clase y un listado de factores con sus grados utilizados para el estudio (en el compromiso actual). El reporte en sí es equivalente al *Manual de Clasificación de Puestos*.

### **Corrección estadística de factores y grados**

Una vez que las clases han sido calificadas por medio de la asignación de un grado por cada factor, a menudo se requiere un refinamiento de los datos. El refinamiento se puede dar en distintas partes, entre ellas, las más importantes son: la calificación misma de las clases con grados y la definición de los factores y grados.

**Jade®** proporciona una facilidad (un reporte) que permite obtener retroalimentación sobre la forma en que se realizó la calificación de las clases y se diseñó el esquema de factores y grados.

El reporte generado permite depurar las listas de factores y grados de forma que se adapten mejor a la realidad de la empresa y de forma que cada factor medido sea realmente independiente de los demás.

Los resultados del reporte son:

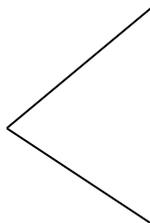
1. Histogramas que muestran el comportamiento de las frecuencias absolutas de ocurrencias de grados por factor, entre todas las observaciones de las clases.
2. Media teórica, media real y asimétrica por factor.
3. Desviación estándar por factor.
4. Tabla que contendrá los factores de correlación ( $R^2$ ) lineal uno a uno.

### **Valoración de Puestos**

El salario, constituye uno de los principales medios en que la empresa retribuye el trabajo realizado por los trabajadores y a su vez normalmente representa para los colaboradores, un recurso necesario para satisfacer sus necesidades y cumplir con una serie de obligaciones. Por lo tanto, es importante que la empresa tenga un sistema o estructura salarial justa, adecuada y racional que colabore en mantener un ambiente laboral equilibrado.

La valoración de puestos es una herramienta utilizada por la Administración de Recursos Humanos para colaborar en la determinación de una justa política salarial. Esta política salarial se puede establecer tomando en cuenta la situación actual de la empresa o realizando una encuesta salarial del mercado. En ambos casos, se debe generar la gráfica de dispersión que describe los datos y la ecuación de mejor ajuste que será la base para el proceso de valoración.

Con base en la ecuación de mejor ajuste (sea de la empresa o del mercado) se realiza la valoración



Valoración Individual: Evaluación de los puntos de las clases en la ecuación de mejor ajuste.

Valoración por medio de Escala Salarial: Creación de categorías, distribución de los puntos en cada una de ellas, asignación de las clases a las categorías y evaluación en la curva de ajuste.

### **Cargar y Editar Puestos**

Un puesto es el conjunto de actividades, deberes y responsabilidades a realizar por una persona durante la totalidad o una parte de la jornada de trabajo. Los puestos de la empresa y el salario base de cada uno de los empleados, son los datos que forman parte del compromiso actual que servirán de base para realizar el proceso de valoración y realizar el análisis del tiempo que cada uno de los empleados dedica a una actividad.

Los puestos se pueden introducir en forma automática, cargándolos desde Excel. Los datos que se pueden incluir en el documento de Excel son: nombre del empleado, dependencia actual, dependencia propuesta, clase actual, clase propuesta y salario actual.

### **Asociar puestos a clases**

Después de analizar el nivel de aptitudes, conocimiento y capacidad personal, las tareas, obligaciones y responsabilidades esenciales de un puesto, así como las condiciones de trabajo (todo esto en el proceso de clasificación), cada persona se asocia con una clase que sirve como base para definir la clase a la que pertenece el puesto. La clase con la que se asocia el puesto se conoce como *clase propuesta*.



Como resultado de esta asignación, cada clase tiene un salario actual, el cual se asigna como resultado de obtener el salario mayor, salario menor o promedio de los salarios de los puestos que están asociados a la clase.

### **Gráfica de la empresa**

El proceso de valoración se divide en varias etapas que permiten realizar un estudio de remuneración salarial. La primera de ellas se conoce como situación actual y evalúa la estructura salarial vigente de la siguiente forma:

Se calcula el "salario actual" para cada una de las clases tomando el salario mayor, salario menor o salario promedio de los puestos que pertenecen a la clase. Partiendo de las clases de puesto y puntuación definidos en el estudio de clasificación y de los salarios actuales asignados a cada clase, se constituye una matriz que relaciona cada clase con su respectivo salario.

Esta matriz es la base para preparar una gráfica de dispersión y de esta forma ubicar, dentro de un plano, el comportamiento de la estructura salarial vigente. Pero el estudio de la situación actual no termina con la gráfica de dispersión, es necesario realizar una gráfica de mejor ajuste para la estructura vigente y de esta forma analizar las principales desviaciones de la tendencia central.

Una vez seleccionada la ecuación de la línea de mejor ajuste, se puede realizar la segunda parte del proceso de valoración: asignar el salario propuesto a cada una de las clases, utilizando en ambas, la ecuación antes mencionada como base matemática. Las dos formas de valoración se conocen como:

- **Valoración individualizada:** Se calcula evaluando los puntos de cada una de las clases en la ecuación de la línea de mejor ajuste.
- **Escala salarial:** Consiste en distribuir equitativamente el total de puntos entre un número de categorías. Como resultado se obtiene un sistema de salarios actualizado y estructurado consistentemente.



**Jade** permite efectuar el estudio de la situación actual generando automáticamente la gráfica de dispersión de la empresa. Los valores que **jade** utiliza provienen de la clasificación de puestos y de asociar puestos a clases.

### **Gráfica del Mercado**

Otra forma de realizar el proceso de valoración es establecer comparaciones con respecto a la información salarial del mercado. De esta forma se fomenta la justicia salarial externa y el diseño de los salarios de la empresa será consistente con los salarios del mercado.

El primer paso para el estudio es realizar una encuesta de salarios u obtener una encuesta de salarios comercial para analizar estadísticamente la situación del mercado. La selección de un criterio estadístico determinado, será la base para la gráfica de dispersión. Con estos datos se calcula la línea de mejor ajuste y por ende la ecuación que representa estos datos.

Una vez seleccionada la ecuación de la línea de mejor ajuste, se puede realizar el último paso: asignar el salario propuesto a cada una de las clases, utilizando en ambas, como base matemática, la ecuación antes mencionada. Las dos formas de valoración se conocen como:

- **Valoración individualizada:** Se calcula evaluando los puntos de cada una de las clases en la ecuación de la línea de mejor ajuste.
- **Escala salarial:** Consiste en distribuir equitativamente el total de puntos entre un número de categorías.

La gráfica de dispersión generada es una descripción matemática de la estructura salarial de la muestra del mercado y la línea de mejor ajuste es la base para completar el estudio de valoración, ya sea por medio de la escala salarial o realizando el estudio en forma individualizada.

## **Definición de la Muestra Salarial**

Dentro del proceso de valoración es posible realizar una encuesta de salarios que permite obtener información salarial de mercado y establecer puntos de comparación con respecto a la situación actual. Esta información puede ser adquirida por medio de encuestas comerciales o de un estudio particular.

Algunos de los aspectos que se deben considerar en la definición del estudio de salarios son: definición de la muestra de empresas, definición de las clases que se van a investigar y definición de componentes salariales a investigar. La información que brindan las encuestas salariales normalmente se presenta en cuadros, mostrando una serie de estadígrafos y medidas de posición que serán la base para obtener el compromiso del mercado con que la empresa desea compararse.

Para realizar el análisis estadístico de los datos, es necesario establecer las clases que van a formar parte de la muestra y, para cada una de ellas, determinar su salario y la cantidad de puestos que están asociados a ella (pueden llamarse "observaciones") dentro de la empresa muestra. Con los salarios y las observaciones se calcula el promedio, la desviación estándar, el coeficiente de variación (desviación estándar / promedio), y percentiles (medidas de posición que dividen la muestra de salarios de manera tal que una parte de los salarios se encuentre por encima y otra por debajo del monto que representa el percentil) .

Los salarios resultantes del análisis estadístico sirven de criterio para seleccionar los datos que conforman la gráfica de dispersión y de esta forma, observar el comportamiento de los salarios dentro del mercado.

**Jade**<sup>®</sup> permite determinar la cantidad de empresas, seleccionar las clases de la muestra y almacenar los salarios y observaciones para cada una de las clases. Posteriormente, permite realizar el análisis estadístico de los datos almacenados por el usuario.

### **Definición de la Escala Salarial**

Otra forma de efectuar un estudio de valoración es por medio de una Escala Salarial que consiste en distribuir equitativamente el total de puntos, utilizados en la calificación, en forma sistemática y constante entre un número de categorías, donde cada una de ellas contiene un conjunto de clases.

Cuando se han definido las categorías es posible realizar el proceso de valoración. La valoración se realiza por categorías, evaluando el punto mínimo, punto máximo o punto promedio en la ecuación de la línea de mejor ajuste.

### **Evaluación de Desempeño**

En Coopeservidores R.L. el Sistema de Evaluación del Desempeño, tiene como finalidad establecer un mecanismo, justo y objetivo, que permita medir periódicamente el nivel de desempeño de cada uno de los equipos de trabajo; y a su vez, sirve de base para la distribución del beneficio denominado "Incentivo Económico Trimestral".

En la Cooperativa, cuando se comenzaron a realizar evaluaciones de desempeño, éstas eran muy simples, se evaluaban solamente las Unidades de Trabajo y los únicos que evaluaban eran los Jefes de cada una de éstas.

Posteriormente, se modificó el método, de manera que la evaluación se basó en tres aspectos (Cumplimiento de responsabilidades y logro de metas propuestas, identificación con la Cooperativa y actitud positiva hacia el trabajo y disposición al trabajo en equipo y colaboración en proyectos de otras área), y al igual que el anterior era aplicado a las Unidades de Trabajo. Además, aparte del Jefe de cada Unidad, también evaluaba el Gerente y los mismos funcionarios se autoevaluaban.

Por lo tanto, Coopeservidores estimó necesario el planteamiento de una propuesta y la aplicación de la misma. Esto debido a que la necesita de un Sistema de Evaluación de Desempeño que se ajuste a sus necesidades y en el cual se consideren factores tales como: las metas requeridas por cada Unidad, satisfacción del cliente interno y externo y trabajo en equipo.



## ANEXO 5

---

### ESTUDIO ESTADÍSTICO (DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS)

## Distribución de frecuencias

### Formación Académica

Secundaria o Colegio Técnic (6)	**
Parauniversitaria o 3er a (12)	***
Bachillerato Universitario (17)	****
Licenciatura..... (16)	****

### Habilidades y Conocimientos

Bajo..... (5)	**
Mediano..... (22)	*****
Considerable..... (18)	*****
Alto..... (6)	**

### Responsabilidad y Consecuencia del error

Baja Cuantía..... (8)	***
Mediana Cuantía..... (32)	*****
Considerable Cuantía..... (6)	**
Alta Cuantía..... (5)	**

### Experiencia

Menos de un año..... (3)	**
Más de un año a tres años. (28)	*****
Más de tres años a cinco (15)	****
Más de cinco años..... (5)	**

### **Supervisión Ejercida**

Únicamente su trabajo..... (30) \*\*\*\*\*

Funcionarios de nivel ope (7) \*\*

Funcionarios de nivel téc (14) \*\*\*\*

### **Complejidad e Iniciativa**

Poca..... (21) \*\*\*\*\*

Moderada..... (17) \*\*\*\*

Mucha..... (13) \*\*\*\*

### **Servicio al Cliente**

Poca..... (0) \*

Frecuente..... (21) \*\*\*\*\*

Constante..... (12) \*\*\*\*

Mucha..... (6) \*\*\*

## **Análisis de medias**

Formación Académica.....  
(0,343)

Habilidades y Conocimient  
(0,010)

Responsabilidad y Consecu  
(0,343)

Experiencia.....  
(0,069)

Supervisión Ejercida.....  
(0,314)

Complejidad e Iniciativa..  
(0,157)



Servicio al Cliente.....  
(0,115)

## **Análisis de desviaciones estándar**

Formación Académica.....  
(1,007)

Habilidades y Conocimient  
(0,834)

Responsabilidad y Consecu  
(0,809)

Experiencia.....  
(0,755)

Supervisión Ejercida.....  
(0,883)

Complejidad e Iniciativa..  
(0,809)

Servicio al Cliente.....  
(0,747)

## **Análisis de correlación (R)**

1  
2  
3  
4  
5  
6

2  
(0,760)

3  
(0,620)  
(0,773)



4

(0,564)

(0,642)

(0,607)

5

(0,573)

(0,757)

(0,686)

(0,687)

6

(0,754)

(0,798)

(0,710)

(0,702)

(0,825)

7

(0,608)

(0,825)

(0,743)

(0,670)

(0,751)

(0,772)

## Listado de factores

- 1 - Formación Académica
- 2 - Habilidades y Conocimientos
- 3 - Responsabilidad y Consecuencia del error
- 4 - Experiencia
- 5 - Supervisión Ejercida
- 6 - Complejidad e Iniciativa
- 7 - Servicio al Cliente



## ANEXO 6

---

### LISTA DE CLIENTES INTERNOS

<b>COOPESERVIDORES, R.L.</b>	
<b>DEPARTAMENTOS Y UNIDADES</b>	
<b>DEPARTAMENTO</b>	<b>LISTA DE CLIENTES INTERNOS</b>
<b>GERENCIA GENERAL</b>	
<b>AUDITORÍA INTERNA</b>	GERENCIA GENERAL, DIRECTORES
<b>DIRECCION DE NEGOCIOS</b>	
UNIDAD GESTION DE CALIDAD	TODAS LAS AREAS
DPTO DE SISTEMAS	TODAS LAS AREAS
DEPARTAMENTO DE DESARROLLO HUMANO	TODAS LAS AREAS
<b>DIRECCION ADMINISTRATIVA FINANCIERA</b>	
DEPARTAMENTO CONTABILIDAD	COBROS, PLANILLAS, TESORERIA, SISTEMAS, CENTROS DE SERVICIO, UNIDAD ADMINISTRATIVA
DEPARTAMENTO TESORERÍA	CREDITO, CAPTACION, CONTABILIDAD, ,COBROS, CENTROS DE SERVICIO, UNIDAD ADMINISTRATIVA
UNIDAD ADMINISTRATIVA	TODAS LAS AREAS
UNIDAD DE CAPTACION	PROMOCION, VENTAS, UNIDAD ADMINISTRATIVA
<b>DIRECCION DE OPERACIONES</b>	
DEPTO. SUCURSALES Y MEDIOS DE PAGO	
<i>UNIDAD MEDIOS DE PAGO</i>	CENTROS DE SERVICIO, PROMOCION Y VENTAS, UNIDAD ADMINISTRATIVA
<b>CENTROS DE SERVICIO</b>	UNIDAD ADMINISTRATIVA, PROMOCION VENTAS, TESORERIA, CREDITO, COMUNICACIÓN
<i>OFICINAS CENTRALES</i>	
<i>PLAZA VIQUEZ</i>	
<i>ALAJUELA</i>	
<i>CARTAGO</i>	

<i>LIBERIA</i>	
<i>PUNTARENAS</i>	
<i>LIMON</i>	
<i>PEREZ ZELEDON</i>	
<i>CIUDAD NEILLY</i>	
DEPTO. ADMINISTRACION PRESTAMOS	
<i>UNIDAD DE COBRO</i>	CREDITO, UNIDAD ADMINISTRATIVA, PLANILLAS
<i>UNIDAD DE PLANILLAS</i>	TESORERIA, CENTROS DE SERVICIO, UNIDAD ADMINISTRATIVA
<i>UNIDAD DE CREDITO</i>	TRSORERIA, UNIDAD ADMINISTRATIVA
<i>UNIDAD DE SERVICIOS SOLIDARIOS</i>	PROMOCION, VENTAS, GESTION DE RENUNCIAS, CREDITO, UNIDAD ADMINISTRATIVA, TESORERIA, CENTROS DE SERVICIO
<b>DIRECCION DE MERCADEO</b>	
DPTO. PROMOCION Y VENTAS	
<i>UNIDAD TELEMERCADERO</i>	
<i>UNIDAD DE PROMOCION</i>	CREDITO, CAPTACION, TARJETAS, COMUNICACIÓN, SERV. SOLIDARIOS, CONTABILIDAD, TARJETAS
<i>UNIDAD DE VENTAS</i>	CREDITO, CAPTACION, TARJETAS, COMUNICACIÓN, SERV. SOLIDARIOS, CONTABILIDAD, TESORERIA
UNIDAD DESARROLLO ASOCIATIVO	UNIDAD ADMINISTRATIVA, COMUNICACIÓN, CONTABILIDAD, TESORERIA
UNIDAD DE COMUNICACIÓN E IMAGEN	UNIDAD ADMINISTRATIVA, CAPTACION, TARJETAS, CREDITO
INVESTIGACION Y DESARROLLO	SERVICIOS SOLIDARIOS, CREDITO, COBROS, PLANILLAS, TESORERIA, CENTROS SERVICIOS, TARJETAS, SERVICIOS SOLIDARIOS.



## ANEXO 7

---

# CUESTIONARIOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

## Diagnóstico de orientación al Compromiso y Trabajo en Equipo

### ENCUESTA DE PERCEPCIÓN

Esta encuesta cubre un núcleo de competencias que necesitan dominar todos los colaboradores de la Cooperativa: la interacción productiva entre ellos y su equipo y las personas y grupos con los que se relacionan. Por ejemplo, la interacción fluida entre los clientes y proveedores internos, base del trabajo por procesos. Se trata pues, del nivel y calidad del trabajo en equipo y entre equipos, de romper las barreras entre niveles y funciones, hasta entender la organización como un solo equipo.

Lea por favor cada frase y marque con un "1" la respuesta que mejor describa la situación actual de la Unidad a que pertenece o es líder, lo que realmente pasa, no lo que debería pasar o usted desearía que estuviera pasando. Recuerde que se refiere al Trimestre que se evalúa.

La expresión de los miembros del equipo se refiere a las personas que se relacionan directamente con su jefe, colaboradores directos, compañeros del mismo nivel y el jefe directo.

La definición de sesiones de grupo implica tanto las actividades formales como las informales, incluye la calidad y frecuencia de interacción.

### Diagnóstico de Orientación al Compromiso y Trabajo en Equipo

UNIDAD EVALUADA:

[Regresar](#)

UNIDAD EVALUADORA:

Trimestre:

PREGUNTAS	OPCIONES				
	Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
1. Cuando hay un problema, los miembros del departamento trabajamos juntos en forma efectiva para superar las dificultades.					
2. En el departamento prevalece una atmósfera de entusiasmo.					
3. Por iniciativa propia, en el departamento se establecen reuniones para tratar problemas operativos y resolver diferencias entre personas y áreas.					
4. Se nota el espíritu de equipo en el departamento					
5. Cuando algo falla o surge un problema, los miembros del departamento luchan por resolver el problema en vez de "buscar culpables".					
6. Los miembros del departamento tienen la oportunidad de influir en las decisiones que se toman a niveles mas altos.					
7. Los miembros del departamento gozan con su trabajo, lo disfrutan.					
8. En las reuniones los miembros del departamento se comunican de manera clara y abierta.					
9. Los miembros del departamento muestran entrega y se esfuerzan por enfrentar los retos que se les presentan.					
10. Los miembros del departamento se responsabilizan por el logro de las metas del área.					

**CALIFICACIÓN DE LA UNIDAD**

**0%**

## Diagnóstico de Calidad de Servicio al Cliente Interno

### ENCUESTA DE PERCEPCIÓN

Este diagnóstico de Calidad de Servicio nos permite obtener datos de cómo las áreas o departamentos de nuestra organización son percibidos por usted como cliente interno, en factores tan importantes como mantener un contacto frecuente y eficaz, evaluar la capacidad de investigar lo que usted como cliente desea y necesita, manejar en forma eficiente sus quejas y sugerencias, gestionar los "momentos de la verdad", ser proactivos para evitar los problemas de servicio, que tanta motivación le transmiten al otorgar servicio y la disposición de recursos y herramientas necesarias para otorgarlo.

Lea por favor cada frase, y marque con un "1" la respuesta que mejor describa su opinión sobre lo expresado en la misma, su opinión actual, no la que debería de pasar o usted desearía que estuviera pasando. Refiera al Trimestre en evaluación.

Recuerde:

- Marque con un UNO la respuesta que mejor describa la situación actual.
- Conteste en referencia a la Unidad que se le indicó, no conteste pensando en toda la Cooperativa u otra Unidad.
- Sus respuestas son totalmente confidenciales.

**UNIDAD EVALUADA:**

[Regresar](#)

**UNIDAD EVALUADORA:**

**Trimestre:**

PREGUNTAS	OPCIONES				
	Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
1. ¿Los miembros de este departamento han respondido satisfactoriamente a mis requerimientos?					
2. ¿Los miembros de este departamento escuchan con amabilidad y comprensión las observaciones que tengo sobre el servicio interno que me dan?					
3. ¿Los miembros de este departamento son corteses y amables tanto por teléfono como en persona?					
4. ¿Los miembros de este departamento cree usted que cuentan con la actitud y motivación necesarias para ofrecer un servicio interno de calidad?					
5. ¿Los miembros de este departamento están siempre dispuestos a atenderme cuando lo necesito?					
6. ¿Los miembros de este departamento basan sus servicios internos en hechos o acciones más que en palabras o promesas?					
7. ¿Los miembros de este departamento utilizan palabras y conceptos que son claros y fáciles de entender?					
8. ¿Los miembros de este departamento cree usted que son un modelo de calidad de servicio interno, son un ejemplo a seguir?					
9. ¿Los miembros de este departamento cree usted que cuentan con las habilidades y conocimientos necesarios para ofrecer un servicio interno de calidad?					
10. ¿Los miembros de este departamento cree usted que cuentan con las políticas y procedimientos necesarios para ofrecer un servicio interno de calidad?					

**CALIFICACIÓN DE LA UNIDAD**

**0%**



## Formulario de Evaluación

 <b>COOPESERVIDORES, R.L.</b> <b>EVALUACIÓN TRIMESTRAL DEL DESEMPEÑO</b> <b>FORMULARIO PARA EVALUACION DE UNIDADES O DEPARTAMENTOS</b> Recursos Humanos <span style="float: right;">FOR-DRH 38</span>			
INFORMACION GENERAL			
Director: _____		Area Evaluada: _____	
Trimestre: _____		Nombre de la Jefatura: _____	
EVALUACIÓN FACTOR 1 - LOGRO DE METAS			
OBJETIVO / INDICADOR	META	LOGRO	% Alcanzado
1.			
2.			
3.			
4.			
Medidas Correctivas			
Calificación FACTOR Logro de Metas		#iDIV/0!	Ponderación 40% #jDIV/0!
EVALUACION FACTOR 2 - COMPROMISO Y TRABAJO EN EQUIPO			
DETALLE DE EVALUACION	RESULTADOS	MEDIDAS CORRECTIVAS	
Autoevaluación de la Unidad			
Evaluación de la Dirección o Jefatura			
Calificación FACTOR Compromiso y Trabajo en Equipo:		#iDIV/0!	Ponderación 20% #jDIV/0!
EVALUACIÓN FACTOR 3 - SERVICIO AL CLIENTE INTERNO			
DETALLE DE EVALUACION	RESULTADO	MEDIDAS CORRECTIVAS	
EVALUACION DE CLIENTES INTERNOS			
Calificación FACTOR Servicio al Cliente Interno:		0%	Ponderación 20% 0%
EVALUACIÓN FACTOR 4 - INDICE DE SATISFACCION CLIENTES			
INDICE DE SATISFACCION PROMEDIO DEL TRIMESTRE			Ponderación 20% 0%
RESULTADO DE LA EVALUACIÓN			
#iDIV/0!			
FIRMA DEL DIRECTOR DE AREA	FIRMA DEL JEFE DE UNIDAD	V"B" RECURSOS HUMANOS	



## ANEXO 8

---

### Ejemplo de indicadores (PAO)

**Dirección de MERCADEO**  
**Depto. de COMUNICACIÓN E IMAGEN**

**A. ENFOQUE ESTRATÉGICO GENERAL DEL ÁREA**

En esta área el departamento explica brevemente el enfoque de su área, el rumbo de su estrategia para alcanzar cada uno de los objetivos planteados para el 2004.

**B. MARCO DE PLAN DE ACCIÓN**

El Marco de plan de acción, debe detallar la metodología a seguir para enfocar su estrategia.

Si existe más de un objetivo se debe explicar la sistemática para alcanzar cada uno de estos objetivos.

**C. ESQUEMA DE PLAN**

Tomando como referencia los Objetivos Estratégicos para el periodo 2003-2005, cada Dirección o Departamento debe seleccionar aquellos en los que tiene afinidad o bien en los que puede participar.

<b>OBJETIVOS</b>	<b>1C.</b> Colaborar con el desarrollo de nuevos mercados a través de un mejor posicionamiento e información sobre los beneficios de Coopeservidores R.L..
------------------	--

Una vez seleccionado el o los objetivos, la Dirección o Departamento, debe plantear una serie de indicadores que le permitan cuantificar trimestralmente lo logrado por el área en los objetivos seleccionados. Por lo que el indicador será para cada Dirección o Departamento la meta trimestral a conseguir y con base a ello serán evaluados (por % de metas cumplidas).



<b>Indicadores</b>	<b>METAS TRIMESTRALES</b>				<b>Total meta</b>
	<b>I</b>	<b>II</b>	<b>III</b>	<b>IV</b>	
<b>1C.1</b> Cantidad de listados de referidos para nuevas afiliaciones	3	3	3	3	12
<b>1C.2</b> Cantidad anuncios en radio	3	3	3	3	12
<b>1C.3</b> Cantidad anuncios impresos	3	3	3	3	12
<b>1C.4</b> Cantidad reuniones grupales con líderes de opinión	3	3	3	3	12

#### **D. CUADROS Y GRAFICOS**

En caso que la Dirección o Departamento considere necesario adicionar un gráfico y/o cuadro para explicar alguna estrategia o meta, ésta es la sección donde lo puede hacer.

Tanto los gráficos como los cuadros deben conservar el formato establecido por la cooperativa.



## ANEXO 9

---

# ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EXTERNO



**COOPESERVIDORES R.L**  
**DIRECCIÓN DE MERCADEO**  
**INVESTIGACION Y DESARROLLO**

**INDICE DE SATISFACCION**  
**JUL-SET 2003**  
**Plataforma de Servicios**

Variable	Calificación Julio-Setiembre			
	JUL	AGO	SET	Promedio
<b>ACTITUD POSITIVA</b>				
Habilidad y conocimiento del funcionario	98,84%	98,41%	98,14%	<b>98%</b>
Información adecuada, clara y precisa	97,99%	98,07%	97,08%	<b>97,71%</b>
<b>Promedio</b>	<b>98,42%</b>	<b>98,24%</b>	<b>97,61%</b>	<b>98,09%</b>
<b>CORTESIA Y DISPOSICION</b>				
Cortesía y amabilidad	99,16%	98,86%	98,08%	<b>98,70%</b>
Comodidad	96,27%	95,02%	95,90%	<b>95,73%</b>
Asesoría sobre otros productos	95,86%	92,80%	95,23%	<b>94,63%</b>
<b>Promedio</b>	<b>97,10%</b>	<b>95,56%</b>	<b>96,40%</b>	<b>96,35%</b>
<b>TIEMPO DE ESPERA</b>				
Tiempo de Espera	96,72%	96,15%	95,40%	<b>96,09%</b>
Tiempo de Trámite	97,67%	95,90%	95,40%	<b>96,32%</b>
<b>Promedio</b>	<b>97,20%</b>	<b>96,03%</b>	<b>95,40%</b>	<b>96,21%</b>
<b>ORDEN Y ASEO</b>				
Orden y Aseo	<b>98,95%</b>	<b>98,90%</b>	<b>99,49%</b>	<b>99,11%</b>
<b>PROMEDIO TRIMESTRAL</b>	<b>97,76%</b>	<b>96,79%</b>	<b>96,75%</b>	<b>97,10%</b>



**INDICE DE SATISFACCION  
JUL-SET 2003  
Cobros**

Variable	Calificación Julio-Setiembre			
	JUL	AGO	SET	Promedio
<b>ACTITUD POSITIVA</b>				
Habilidad y conocimiento del funcionario	100%	100%	99,75%	<b>100%</b>
Información adecuada, clara y precisa	99,50%	100%	97,50%	<b>99,00%</b>
<b>Promedio</b>	<b>99,75%</b>	<b>100,00%</b>	<b>98,63%</b>	<b>99,46%</b>
<b>CORTESIA Y DISPOSICION</b>				
Cortesía y amabilidad	100,00%	100,00%	99,49%	<b>99,83%</b>
Comodidad	98,40%	98,25%	96,50%	<b>97,72%</b>
Asesoría sobre otros productos	99,60%	99,75%	97,69%	<b>99,01%</b>
<b>Promedio</b>	<b>99,33%</b>	<b>99,33%</b>	<b>97,89%</b>	<b>98,85%</b>
<b>TIEMPO DE ESPERA</b>				
Tiempo de Espera	99,80%	100,00%	100,00%	<b>99,93%</b>
Tiempo de Trámite	99,60%	100,00%	100,00%	<b>99,87%</b>
<b>Promedio</b>	<b>99,70%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>99,90%</b>
<b>ORDEN Y ASEO</b>				
Orden y Aseo	<b>98,50%</b>	<b>99,00%</b>	<b>95,00%</b>	<b>97,50%</b>
<b>PROMEDIO TRIMESTRAL</b>	<b>99,63%</b>	<b>99,83%</b>	<b>98,73%</b>	<b>99,40%</b>

**INDICE DE SATISFACCION  
JUL-SET 2003  
Planillas**

Variable	Calificación Julio-Setiembre			
	JUL	AGO	SET	Promedio
<b>ACTITUD POSITIVA</b>				
Habilidad y conocimiento del funcionario	100%	99,17%	93,33%	<b>98%</b>
Información adecuada, clara y precisa	100%	95,83%	97,92%	<b>97,92%</b>
<b>Promedio</b>	<b>100,00%</b>	<b>97,50%</b>	<b>95,63%</b>	<b>97,71%</b>
<b>CORTESIA Y DISPOSICION</b>				
Cortesía y amabilidad	98,67%	100,00%	96,67%	<b>98,45%</b>
Comodidad	93,57%	97,27%	92,50%	<b>94,45%</b>
Asesoría sobre otros productos	97,33%	95,83%	95,00%	<b>96,05%</b>
<b>Promedio</b>	<b>96,52%</b>	<b>97,70%</b>	<b>94,72%</b>	<b>96,32%</b>
<b>TIEMPO DE ESPERA</b>				
Tiempo de Espera	98,57%	98,33%	93,33%	<b>96,74%</b>
Tiempo de Trámite	98,57%	96,67%	92,50%	<b>95,91%</b>
<b>Promedio</b>	<b>98,57%</b>	<b>97,50%</b>	<b>92,92%</b>	<b>96,33%</b>
<b>ORDEN Y ASEO</b>				
Orden y Aseo	<b>98,67%</b>	<b>98,33%</b>	<b>98,33%</b>	<b>98,44%</b>



<b>PROMEDIO TRIMESTRAL</b>	<b>97,68%</b>	<b>98,63%</b>	<b>94,85%</b>	<b>97,05%</b>
----------------------------	---------------	---------------	---------------	---------------

**INDICE DE SATISFACCION  
JUL-SET 2003  
Tarjetas**

Variable	Calificación Julio-Setiembre			
	JUL	AGO	SET	Promedio
<b>ACTITUD POSITIVA</b>				
Habilidad y conocimiento del funcionario	98,00%	98,13%	98,75%	<b>98,29%</b>
Información adecuada, clara y precisa	93,75%	98,44%	92,19%	<b>94,79%</b>
<b>Promedio</b>	<b>95,88%</b>	<b>98,29%</b>	<b>95,47%</b>	<b>96,54%</b>
<b>CORTESIA Y DISPOSICION</b>				
Cortesía y amabilidad	99,00%	98,13%	99,38%	<b>98,84%</b>
Comodidad	96,50%	96,25%	98,13%	<b>96,96%</b>
Asesoría sobre otros productos	93,50%	97,50%	96,25%	<b>95,75%</b>
<b>Promedio</b>	<b>96,33%</b>	<b>97,29%</b>	<b>97,92%</b>	<b>97,18%</b>
<b>TIEMPO DE ESPERA</b>				
Tiempo de Espera	94,74%	96,88%	93,13%	<b>94,92%</b>
Tiempo de Trámite	94,00%	97,50%	94,38%	<b>95,29%</b>
<b>Promedio</b>	<b>94,37%</b>	<b>97,19%</b>	<b>93,76%</b>	<b>95,11%</b>
<b>ORDEN Y ASEO</b>				
Orden y Aseo	<b>97,00%</b>	<b>98,75%</b>	<b>100,00%</b>	<b>98,58%</b>
<b>PROMEDIO TRIMESTRAL</b>	<b>95,72%</b>	<b>97,77%</b>	<b>96,18%</b>	<b>96,56%</b>



**INDICE DE SATISFACCION  
JUL-SET 2003  
Captación**

Variable	Calificación Julio-Setiembre			
	JUL	AGO	SET	Promedio
<b>ACTITUD POSITIVA</b>				
Habilidad y conocimiento del funcionario	99,60%	98,25%	99,25%	<b>99%</b>
Información adecuada, clara y precisa	98,50%	93,75%	99,36%	<b>97,20%</b>
<b>Promedio</b>	<b>99,05%</b>	<b>96,00%</b>	<b>99,31%</b>	<b>98,12%</b>
<b>CORTESIA Y DISPOSICION</b>				
Cortesía y amabilidad	99,80%	99,00%	98,25%	<b>99,02%</b>
Comodidad	98,40%	93,50%	97,75%	<b>96,55%</b>
Asesoría sobre otros productos	97,60%	95,90%	92,05%	<b>95,18%</b>
<b>Promedio</b>	<b>98,60%</b>	<b>96,13%</b>	<b>96,02%</b>	<b>96,92%</b>
<b>TIEMPO DE ESPERA</b>				
Tiempo de Espera	98,80%	98,00%	94,50%	<b>97,10%</b>
Tiempo de Trámite	98,20%	98,00%	94,00%	<b>96,73%</b>
<b>Promedio</b>	<b>98,50%</b>	<b>98,00%</b>	<b>94,25%</b>	<b>96,92%</b>
<b>ORDEN Y ASEO</b>				
Orden y Aseo	<b>99,60%</b>	<b>99,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>99,53%</b>
<b>PROMEDIO TRIMESTRAL</b>	<b>98,80%</b>	<b>97,07%</b>	<b>96,64%</b>	<b>97,50%</b>



**INDICE DE SATISFACCION  
JUL-SET 2003  
Cajas**

Variable	Calificación Julio-Setiembre			
	JUL	AGO	SET	Promedio
<b>ACTITUD POSITIVA</b>				
Habilidad y conocimiento del funcionario	96%	98,06%	99,12%	<b>98%</b>
Información adecuada, clara y precisa	96,67%	95,97%	100,00%	<b>97,55%</b>
<b>Promedio</b>	<b>96,34%</b>	<b>97,02%</b>	<b>99,56%</b>	<b>97,64%</b>
<b>CORTESIA Y DISPOSICION</b>				
Cortesía y amabilidad	97,33%	98,39%	99,12%	<b>98,28%</b>
Comodidad	94,67%	98,39%	99,41%	<b>97,49%</b>
Asesoría sobre otros productos	96,67%	97,42%	98,82%	<b>97,64%</b>
<b>Promedio</b>	<b>96,22%</b>	<b>98,07%</b>	<b>99,12%</b>	<b>97,80%</b>
<b>TIEMPO DE ESPERA</b>				
Tiempo de Espera	89,29%	99,00%	98,78%	<b>95,69%</b>
Tiempo de Trámite	97,33%	99,33%	99,02%	<b>98,56%</b>
<b>Promedio</b>	<b>93,31%</b>	<b>99,17%</b>	<b>98,90%</b>	<b>97,13%</b>
<b>ORDEN Y ASEO</b>				
Orden y Aseo	<b>98,67%</b>	<b>98,71%</b>	<b>99,41%</b>	<b>98,93%</b>
<b>PROMEDIO TRIMESTRAL</b>	<b>95,86%</b>	<b>98,05%</b>	<b>99,18%</b>	<b>97,70%</b>



**INDICE DE SATISFACCION  
JUL-SET 2003  
Sucursal de Limón**

Variable	Calificación Julio-Setiembre			
	JUL	AGO	SET	Promedio
<b>ACTITUD POSITIVA</b>				
Habilidad y conocimiento del funcionario	98,75%	98,57%	98,28%	<b>99%</b>
Información adecuada, clara y precisa	99,21%	97,95%	100,00%	<b>99,05%</b>
<b>Promedio</b>	<b>98,98%</b>	<b>98,26%</b>	<b>99,14%</b>	<b>98,79%</b>
<b>CORTESIA Y DISPOSICION</b>				
Cortesía y amabilidad	98,28%	99,06%	98,28%	<b>98,54%</b>
Comodidad	96,72%	96,41%	95,00%	<b>96,04%</b>
Asesoría sobre otros productos	97,94%	96,56%	96,83%	<b>97,11%</b>
<b>Promedio</b>	<b>97,65%</b>	<b>97,34%</b>	<b>96,70%</b>	<b>97,23%</b>
<b>TIEMPO DE ESPERA</b>				
Tiempo de Espera	96,41%	92,03%	93,13%	<b>93,86%</b>
Tiempo de Trámite	97,94%	95,56%	90,47%	<b>94,66%</b>
<b>Promedio</b>	<b>97,18%</b>	<b>93,80%</b>	<b>91,80%</b>	<b>94,26%</b>
<b>ORDEN Y ASEO</b>				
Orden y Aseo	<b>99,69%</b>	<b>99,68%</b>	<b>99,69%</b>	<b>99,69%</b>
<b>PROMEDIO TRIMESTRAL</b>	<b>98,17%</b>	<b>96,96%</b>	<b>96,44%</b>	<b>97,19%</b>



**INDICE DE SATISFACCION  
JUL-SET 2003  
Sucursal de Liberia**

Variable	Calificación Julio-Setiembre			
	JUL	AGO	SET	Promedio
<b>ACTITUD POSITIVA</b>				
Habilidad y conocimiento del funcionario	97,03%	98,06%	98,71%	<b>98%</b>
Información adecuada, clara y precisa	98,63%	98,77%	98,25%	<b>98,55%</b>
<b>Promedio</b>	<b>97,83%</b>	<b>98,42%</b>	<b>98,48%</b>	<b>98,24%</b>
<b>CORTESIA Y DISPOSICION</b>				
Cortesía y amabilidad	97,97%	97,74%	99,19%	<b>98,30%</b>
Comodidad	95,73%	93,91%	95,97%	<b>95,20%</b>
Asesoría sobre otros productos	94,19%	93,06%	94,19%	<b>93,81%</b>
<b>Promedio</b>	<b>95,96%</b>	<b>94,90%</b>	<b>96,45%</b>	<b>95,77%</b>
<b>TIEMPO DE ESPERA</b>				
Tiempo de Espera	92,50%	90,63%	94,52%	<b>92,55%</b>
Tiempo de Trámite	94,53%	90,78%	94,52%	<b>93,28%</b>
<b>Promedio</b>	<b>93,52%</b>	<b>90,71%</b>	<b>94,52%</b>	<b>92,91%</b>
<b>ORDEN Y ASEO</b>				
Orden y Aseo	<b>97,57%</b>	<b>98,06%</b>	<b>100,00%</b>	<b>98,54%</b>
<b>PROMEDIO TRIMESTRAL</b>	<b>96,03%</b>	<b>95,18%</b>	<b>96,83%</b>	<b>96,01%</b>



**INDICE DE SATISFACCION  
JUL-SET 2003  
Sucursal de Puntarenas**

Variable	Calificación Julio-Setiembre			
	JUL	AGO	SET	Promedio
<b>ACTITUD POSITIVA</b>				
Habilidad y conocimiento del funcionario	97,08%	97,25%	97,62%	<b>97%</b>
Información adecuada, clara y precisa	97,87%	95,83%	99,60%	<b>97,77%</b>
<b>Promedio</b>	<b>97,48%</b>	<b>96,54%</b>	<b>98,61%</b>	<b>97,54%</b>
<b>CORTESIA Y DISPOSICION</b>				
Cortesía y amabilidad	98,33%	98,00%	97,30%	<b>97,88%</b>
Comodidad	97,29%	96,46%	96,29%	<b>96,68%</b>
Asesoría sobre otros productos	95,32%	91,38%	91,90%	<b>92,87%</b>
<b>Promedio</b>	<b>96,98%</b>	<b>95,28%</b>	<b>95,16%</b>	<b>95,81%</b>
<b>TIEMPO DE ESPERA</b>				
Tiempo de Espera	95,00%	95,88%	96,35%	<b>95,74%</b>
Tiempo de Trámite	95,42%	96,23%	97,26%	<b>96,30%</b>
<b>Promedio</b>	<b>95,21%</b>	<b>96,06%</b>	<b>96,81%</b>	<b>96,02%</b>
<b>ORDEN Y ASEO</b>				
Orden y Aseo	<b>99,58%</b>	<b>99,75%</b>	<b>99,37%</b>	<b>99,57%</b>
<b>PROMEDIO TRIMESTRAL</b>	<b>96,76%</b>	<b>96,04%</b>	<b>96,83%</b>	<b>96,54%</b>



**INDICE DE SATISFACCION  
JUL-SET 2003  
Sucursal de Perez Zeledón**

Variable	Calificación Julio-Setiembre			
	JUL	AGO	SET	Promedio
<b>ACTITUD POSITIVA</b>				
Habilidad y conocimiento del funcionario	98,00%	97,50%	98,75%	<b>98%</b>
Información adecuada, clara y precisa	99,00%	98,75%	99,38%	<b>99,04%</b>
<b>Promedio</b>	<b>98,50%</b>	<b>98,13%</b>	<b>99,07%</b>	<b>98,56%</b>
<b>CORTESIA Y DISPOSICION</b>				
Cortesía y amabilidad	99,20%	98,25%	99,00%	<b>98,82%</b>
Comodidad	93,60%	91,00%	90,25%	<b>91,62%</b>
Asesoría sobre otros productos	96,20%	94,75%	97,50%	<b>96,15%</b>
<b>Promedio</b>	<b>96,33%</b>	<b>94,67%</b>	<b>95,58%</b>	<b>95,53%</b>
<b>TIEMPO DE ESPERA</b>				
Tiempo de Espera	95,92%	95,90%	95,00%	<b>95,61%</b>
Tiempo de Trámite	96,04%	92,63%	93,85%	<b>94,17%</b>
<b>Promedio</b>	<b>95,98%</b>	<b>94,27%</b>	<b>94,43%</b>	<b>94,89%</b>
<b>ORDEN Y ASEO</b>				
Orden y Aseo	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>99,50%</b>	<b>99,83%</b>
<b>PROMEDIO TRIMESTRAL</b>	<b>97,40%</b>	<b>96,26%</b>	<b>97,12%</b>	<b>96,93%</b>

**INDICE DE SATISFACCION  
JUL-SET 2003  
Sucursal de Plaza Víquez**

Variable	Calificación Julio-Setiembre			
	JUL	AGO	SET	Promedio
<b>ACTITUD POSITIVA</b>				
Habilidad y conocimiento del funcionario	99,24%	97,50%	98,28%	<b>98%</b>
Información adecuada, clara y precisa	97,50%	96,03%	98,05%	<b>97,19%</b>
<b>Promedio</b>	<b>98,37%</b>	<b>96,77%</b>	<b>98,17%</b>	<b>97,77%</b>
<b>CORTESIA Y DISPOSICION</b>				
Cortesía y amabilidad	99,00%	97,70%	98,41%	<b>98,37%</b>
Comodidad	97,88%	94,53%	96,88%	<b>96,43%</b>
Asesoría sobre otros productos	96,38%	86,83%	95,87%	<b>93,03%</b>
<b>Promedio</b>	<b>97,75%</b>	<b>93,02%</b>	<b>97,05%</b>	<b>95,94%</b>
<b>TIEMPO DE ESPERA</b>				
Tiempo de Espera	95,00%	85,63%	93,59%	<b>91,41%</b>
Tiempo de Trámite	97,31%	93,81%	94,84%	<b>95,32%</b>
<b>Promedio</b>	<b>96,16%</b>	<b>89,72%</b>	<b>94,22%</b>	<b>93,36%</b>
<b>ORDEN Y ASEO</b>				
Orden y Aseo	<b>99,49%</b>	<b>99,38%</b>	<b>100,00%</b>	<b>99,62%</b>
<b>PROMEDIO TRIMESTRAL</b>	<b>97,66%</b>	<b>93,68%</b>	<b>96,84%</b>	<b>96,06%</b>



**INDICE DE SATISFACCION  
JUL-SET 2003  
Sucursal de Alajuela**

Variable	Calificación Julio-Setiembre			
	JUL	AGO	SET	Promedio
<b>ACTITUD POSITIVA</b>				
Habilidad y conocimiento del funcionario	97,00%	97,50%	97,50%	<b>97,50%</b>
Información adecuada, clara y precisa	98,47%	98,75%	98,75%	<b>98,75%</b>
<b>Promedio</b>	<b>97,74%</b>	<b>98,13%</b>	<b>98,13%</b>	<b>98,13%</b>
<b>CORTESIA Y DISPOSICION</b>				
Cortesía y amabilidad	98,80%	99,00%	98,25%	<b>98,63%</b>
Comodidad	98,20%	97,25%	97,25%	<b>97,25%</b>
Asesoría sobre otros productos	94,40%	96,25%	96,25%	<b>96,25%</b>
<b>Promedio</b>	<b>97,13%</b>	<b>97,50%</b>	<b>97,25%</b>	<b>97,38%</b>
<b>TIEMPO DE ESPERA</b>				
Tiempo de Espera	97,60%	96,50%	98,46%	<b>97,48%</b>
Tiempo de Trámite	96,40%	96,00%	96,67%	<b>96,34%</b>
<b>Promedio</b>	<b>97,00%</b>	<b>96,25%</b>	<b>97,57%</b>	<b>96,91%</b>
<b>ORDEN Y ASEO</b>				
Orden y Aseo	<b>100,00%</b>	<b>99,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>99,67%</b>
<b>PROMEDIO TRIMESTRAL</b>	<b>97,29%</b>	<b>97,44%</b>	<b>97,72%</b>	<b>97,58%</b>



**INDICE DE SATISFACCION  
JUL-SET 2003  
Sucursal de Cartago**

Variable	Calificación Julio-Setiembre			
	JUL	AGO	SET	Promedio
<b>ACTITUD POSITIVA</b>				
Habilidad y conocimiento del funcionario	98,00%	99,25%	98,75%	<b>99,00%</b>
Información adecuada, clara y precisa	98,98%	100,00%	97,22%	<b>98,61%</b>
<b>Promedio</b>	<b>98,49%</b>	<b>99,63%</b>	<b>97,99%</b>	<b>98,81%</b>
<b>CORTESIA Y DISPOSICION</b>				
Cortesía y amabilidad	98,60%	99,50%	99,25%	<b>99,38%</b>
Comodidad	99,20%	97,75%	98,25%	<b>98,00%</b>
Asesoría sobre otros productos	96,73%	97,50%	97,25%	<b>97,38%</b>
<b>Promedio</b>	<b>98,18%</b>	<b>98,25%</b>	<b>98,25%</b>	<b>98,25%</b>
<b>TIEMPO DE ESPERA</b>				
Tiempo de Espera	97,20%	99,00%	94,75%	<b>96,88%</b>
Tiempo de Trámite	98,78%	98,00%	96,50%	<b>97,25%</b>
<b>Promedio</b>	<b>97,99%</b>	<b>98,50%</b>	<b>95,63%</b>	<b>97,06%</b>
<b>ORDEN Y ASEO</b>				
Orden y Aseo	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
<b>PROMEDIO TRIMESTRAL</b>	<b>98,23%</b>	<b>98,88%</b>	<b>97,59%</b>	<b>98,24%</b>



**INDICE DE SATISFACCION  
JUL-SET 2003  
Sucursal de Ciudad Neilly**

Variable	Calificación Julio-Setiembre			
	JUL	AGO	SET	Promedio
<b>ACTITUD POSITIVA</b>				
Habilidad y conocimiento del funcionario	97,66%	97,75%	98,05%	<b>97,90%</b>
Información adecuada, clara y precisa	97,78%	100,00%	99,38%	<b>99,69%</b>
<b>Promedio</b>	<b>97,72%</b>	<b>98,88%</b>	<b>98,72%</b>	<b>98,80%</b>
<b>CORTESIA Y DISPOSICION</b>				
Cortesía y amabilidad	98,30%	99,25%	99,27%	<b>99,26%</b>
Comodidad	96,60%	98,50%	97,32%	<b>97,91%</b>
Asesoría sobre otros productos	96,60%	96,50%	95,12%	<b>95,81%</b>
<b>Promedio</b>	<b>97,17%</b>	<b>98,08%</b>	<b>97,24%</b>	<b>97,66%</b>
<b>TIEMPO DE ESPERA</b>				
Tiempo de Espera	97,02%	97,50%	96,83%	<b>97,17%</b>
Tiempo de Trámite	97,02%	96,05%	95,85%	<b>95,95%</b>
<b>Promedio</b>	<b>97,02%</b>	<b>96,78%</b>	<b>96,34%</b>	<b>96,56%</b>
<b>ORDEN Y ASEO</b>				
Orden y Aseo	<b>100,00%</b>	<b>99,49%</b>	<b>99,51%</b>	<b>99,67%</b>
<b>PROMEDIO TRIMESTRAL</b>	<b>97,50%</b>	<b>97,96%</b>	<b>97,55%</b>	<b>97,76%</b>



**INDICE DE SATISFACCION  
JUL-SET 2003  
Coopeservidores**

Variable	Calificación Julio-Setiembre			
	JUL	AGO	SET	Promedio
<b>ACTITUD POSITIVA</b>				
Habilidad y conocimiento del funcionario	97,71%	98,22%	98,24%	<b>98,06%</b>
Información adecuada, clara y precisa	97,04%	97,98%	98,01%	<b>97,68%</b>
<b>Promedio</b>	<b>97,38%</b>	<b>98,10%</b>	<b>98,13%</b>	<b>97,87%</b>
<b>CORTESIA Y DISPOSICION</b>				
Cortesía y amabilidad	98,21%	98,65%	98,43%	<b>98,43%</b>
Comodidad	95,99%	95,57%	96,06%	<b>95,87%</b>
Asesoría sobre otros productos	95,53%	94,30%	95,44%	<b>95,09%</b>
<b>Promedio</b>	<b>96,58%</b>	<b>96,17%</b>	<b>96,64%</b>	<b>96,46%</b>
<b>TIEMPO DE ESPERA</b>				
Tiempo de Espera	96,31%	94,92%	95,27%	<b>95,50%</b>
Tiempo de Trámite	97,24%	95,54%	95,13%	<b>95,97%</b>
<b>Promedio</b>	<b>96,78%</b>	<b>95,23%</b>	<b>95,20%</b>	<b>95,74%</b>
<b>ORDEN Y ASEO</b>				
Orden y Aseo	<b>97,98%</b>	<b>99,17%</b>	<b>99,44%</b>	<b>99,19%</b>
<b>PROMEDIO TRIMESTRAL</b>	<b>97,05%</b>	<b>96,78%</b>	<b>96,94%</b>	<b>96,92%</b>



## **BIBLIOGRAFÍA**

- ☑ Chiavenato, Idalberto. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO. McGraw Hill. Bogotá, Colombia, 2003.
  
- ☑ Sherman, Arthur; Bohlander, George; Snell, Scott. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS, 1era. Edición.
  
- ☑ Desler, Gary. ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL. Prentice-Hall. Sexta Edición.
  
- ☑ Werther, William B. y Keith, Davis. ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS. Mc Graw-Hill. México.
  
- ☑ Información acerca de la Cooperativa, brindada por la misma.