



*Coopeservidores, R.L.*

---

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



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



SISTEMA DE VALORACIÓN DE PUESTOS Y PROPUESTA  
DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO  
COOPESERVIDORES, R.L.  
(TOMO III)

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

ALUMNAS: DAISY QUESADA GONZÁLEZ  
CAROLINA ARRIETA ROJAS

I SEMESTRE, 2004



## ÍNDICE

	<b>Página</b>
<b>I. SISTEMA DE VALORACIÓN DE PUESTOS.....</b>	<b>2</b>
1.1. Determinación y ponderación de los factores .....	2
1.2. Descripción de los factores y sus grados .....	4
1.3. Puntos asignados a cada grado de cada factor .....	10
1.4. Determinación de los puestos .....	11
1.5. Asignación de Grados a cada puesto.....	13
1.6. Asignación de puntos a cada puesto .....	15
1.7. Resultados Finales .....	17
<b>II. SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....</b>	<b>19</b>
2.1. Propuesta del Sistema de Evaluación del Desempeño.....	19
2.1.1. Dimensiones del Sistema de Evaluación .....	19
2.1.2. Políticas Generales del Sistema .....	20
2.1.3. Factores evaluados.....	21
2.1.4. Descripción del procedimiento para la implementación del Sistema .....	22
2.2. Resultados de la Evaluación del Desempeño .....	25
2.2.1. Encuesta de Calidad de Servicio al Cliente interno .....	25
2.2.2. Encuesta de Orientación al Compromiso y Trabajo en Equipo .....	26
2.2.3. Resultados de la Evaluación del Desempeño .....	28



## **I. SISTEMA DE VALORACIÓN DE PUESTOS**

Para desarrollar la Valoración de los puestos de trabajo de la Cooperativa y hacer que la misma fuese lo más objetiva posible, además de utilizar el cuestionario de Descripción de Puestos, se utilizó el software **Jade**.

A continuación se desarrolla en forma amplia la metodología utilizada para, a través del Sistema de Puntos; elaborar la propuesta del Manual de Valoración de Puestos con la respectiva asignación de factores, grados y puntos:

### **1.1. Determinación y ponderación de los factores**

Esta etapa tuvo como fin definir los factores a valorar, y darle un porcentaje de importancia a cada uno, para así, por consiguiente, determinar los puntos asignados a cada clase de puesto.

Las ponderaciones asignadas a cada factor fueron discutidas y aprobadas por la Gerencia de Coopeservidores R.L., y fueron definidas con base en una propuesta presentada por las investigadoras, de acuerdo con la importancia de cada uno de los factores dentro de la Cooperativa.

A continuación el detalle:

#### **Determinación y Ponderación de Factores**

<b>FACTORES</b>	<b>% DE PESO</b>
<b>I. Formación Académica</b> Considera el nivel de conocimiento requerido para el desempeño de las actividades que conforman los diferentes procesos, que se adquiere a través de la educación formal.	10
<b>II. Habilidades y Conocimientos</b> Considera las habilidades o características personales requeridas por el puesto, tales como ingenio, juicio y criterio, capacidad analítica y creadora, versatilidad, discreción, relaciones públicas, entre otros, así como destrezas manuales.	15



<p><b>III. Responsabilidad y consecuencia del error</b></p> <p>Considera la responsabilidad por la preparación, el manejo o la custodia de información confidencial, así como la responsabilidad por el manejo de dinero, valores o equipo. Considera la consecuencia de un error cometido por el funcionario (a) al ejecutar las actividades propias del puesto que desempeña.</p>	20
<p><b>IV. Experiencia</b></p> <p>Considera el tiempo de experiencia laboral para adquirir la destreza y la habilidad práctica necesaria que se requiere para desempeñar el cargo y que deben ser adquiridas previamente.</p>	10
<p><b>V. Supervisión Ejercida</b></p> <p>Considera la responsabilidad que asume el funcionario (a) por la ejecución del trabajo propio o de otros funcionarios de Coopeservidores R.L.</p>	10
<p><b>VI. Complejidad e Iniciativa</b></p> <p>Considera la complejidad e iniciativa que el cargo demanda en cuanto a independencia para actuar ante las situaciones que deben resolverse en el cargo y el grado de autonomía de las decisiones que tome respecto a las responsabilidades asignadas.</p>	15
<p><b>VII. Servicio al Cliente</b></p> <p>Considera la frecuencia, el tipo de personas con quien se relaciona y el propósito de las relaciones internas o externas a la organización, que para asuntos propios del cargo debe mantener el ocupante del mismo.</p>	20
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>



## 1.2. Descripción de los factores y sus grados

Según el análisis realizado, se definieron los factores a utilizar y además el número de grados que permitieron medir la variabilidad de los mismos.

A continuación el detalle de lo que conforma el Manual de Valoración de Coopeservidores R.L.

<b>I. Formación académica</b>	
Este factor considera el nivel de conocimiento requerido para el desempeño de las actividades que conforman los diferentes procesos, que se adquieren a través de la educación formal.	
<b>Grado</b>	<b>Descripción</b>
<b>1</b>	<i>Secundaria o Colegio Técnico</i> Bachiller de secundaria o graduado de un Colegio Técnico Profesional o de una Escuela Comercial debidamente reconocida.
<b>2</b>	<i>Parauniversitaria o 3er año universitario aprobado</i> Diploma parauniversitario o tercer año aprobado de una carrera universitaria que lo faculte para el puesto.
<b>3</b>	<i>Bachillerato Universitario</i> Bachillerato universitario en alguna disciplina afín al cargo o preparación equivalente en aquellas carreras para las cuales no exista en el país formación de este nivel en este campo.
<b>4</b>	<i>Licenciatura</i> Licenciatura en alguna disciplina afín al puesto.



<b>II. Habilidades y conocimientos</b>	
Considera las habilidades o características personales requeridas por el puesto, tales como ingenio, juicio y criterio, capacidad analítica y creadora, versatilidad, discreción, relaciones públicas, entre otros, así como destrezas manuales.	
<b>Grado</b>	<b>Descripción</b>
<b>1</b>	<i>Bajo:</i> Requiere habilidades para seguir indicaciones sencillas y cierto grado de pericia para operar equipo de baja complejidad.
<b>2</b>	<i>Mediano:</i> Habilidad para las relaciones interpersonales con compañeros del Departamento y para expresarse oralmente y por escrito en un nivel medio. Destreza para efectuar cálculos aritméticos de baja complejidad y aplicar los conocimientos teóricos y prácticos. Pericia en procedimientos o sistemas que incluye poca destreza en el uso de equipo de cómputo y software relacionado con el puesto.
<b>3</b>	<i>Considerable:</i> 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.
<b>4</b>	<i>Alto:</i> Habilidad para las relaciones interpersonales con el personal de la Cooperativa y con Empresas externas; y para expresarse oralmente y por escrito en un nivel alto. Destreza para efectuar cálculos aritméticos de alta complejidad y aplicar los conocimientos teóricos y prácticos. Pericia en procedimientos o sistemas que incluye gran destreza en el uso de equipo de cómputo y software relacionado con el puesto.



<b>III. Responsabilidad y consecuencia del Error</b>	
Considera la responsabilidad por la preparación, el manejo o la custodia de información confidencial, así como la responsabilidad por el manejo de dinero, valores o equipo. Considera la consecuencia de un error cometido por el funcionario al ejecutar las actividades propias del puesto que desempeña.	
<b>Grado</b>	<b>Descripción</b>
<b>1</b>	<i>Baja Cuantía</i> Es responsable por la preparación, manejo o custodia de documentos con información que puede ser de dominio público; y/o por el uso de equipo de trabajo de baja cuantía, así mismo, los errores cometidos podrían ocasionar retrasos en la ejecución únicamente de las actividades propias del puesto, pérdidas económicas o materiales de muy poca cuantía. La corrección de los mismos puede darse en el acto.
<b>2</b>	<i>Mediana Cuantía</i> Es responsable por 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.
<b>3</b>	<i>Considerable Cuantía</i> Es responsable por la preparación, manejo o custodia de documentos con información confidencial; y/o por la custodia o el manejo de valores dinero o equipo de considerable cuantía, así mismo, los errores cometidos podrían ocasionar retrasos en la ejecución de actividades de una Unidad Estratégica del Negocio, pérdidas de imagen, pérdidas económicas o materiales de considerable cuantía.
<b>4</b>	<i>Alta Cuantía</i> Es responsable por la preparación, manejo o custodia de documentos con información altamente confidencial; y/o por la custodia o el manejo de valores dinero o equipo de alta cuantía, así mismo, los errores cometidos podrían ocasionar retrasos en la ejecución de actividades de una Unidad Estratégica de Negocio, pérdidas de imagen, pérdidas económicas o materiales de alta cuantía.



#### IV. Experiencia

Considera el tiempo de experiencia laboral para adquirir la destreza y la habilidad práctica necesaria que se requiere para desempeñar el cargo y que deben ser adquiridas previamente.

<b>Grado</b>	<b>Descripción</b>
<b>1</b>	<i>Menos de un año</i> Requiere una experiencia de menos de un año en trabajos similares.
<b>2</b>	<i>Más de un año a tres años</i> Requiere una experiencia de más de un año a tres años en trabajos similares.
<b>3</b>	<i>Más de tres años a cinco años</i> Requiere una experiencia de más de tres años a cinco años en trabajos similares.
<b>4</b>	<i>Más de cinco años</i> Requiere una experiencia de más de cinco años en trabajos similares.

#### V. Supervisión Ejercida

Considera la responsabilidad que asume el funcionario por la ejecución del trabajo propio o de otros funcionarios de Coopeservidores R.L.

<b>Grado</b>	<b>Descripción</b>
<b>1</b>	<i>Únicamente su trabajo</i> Es responsable únicamente por su propio trabajo.
<b>2</b>	<i>Funcionarios de nivel operativo</i> 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 funcionarios (as) primordialmente de nivel operativo.
<b>3</b>	<i>Funcionarios de nivel técnico y profesional</i> 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 funcionarios (as) primordialmente de nivel técnico y profesional.





<b>VI. Complejidad e Iniciativa</b>	
Considera la complejidad e iniciativa que el cargo demanda en cuanto a la independencia para actuar ante las situaciones que deben resolverse en el cargo y el grado de autonomía de las decisiones que tome respecto a las responsabilidades asignadas.	
<b>Grado</b>	<b>Descripción</b>
<b>1</b>	<i>Poca</i> 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.
<b>2</b>	<i>Moderada</i> 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.
<b>3</b>	<i>Mucha</i> La iniciativa es mucha, ya que debe planear, organizar y controlar programas de trabajo de alto nivel, resolver situaciones muy variables, que requieren del razonamiento interpretativo, evaluativo, adaptativo o constructivo de políticas generales y principios amplios, para obtener la solución.



<b>VII. Servicio al Cliente</b>	
Considera la frecuencia, el tipo de personas con quien se relaciona y el propósito de las relaciones internas o externas a la Cooperativa, que para asuntos propios del cargo debe mantener el ocupante del mismo.	
<b>Grado</b>	<b>Descripción</b>
<b>1</b>	<i>Recibir instrucciones</i> Se relaciona constantemente con los compañeros del proceso, el coordinador del mismo u otros funcionarios (as) de Coopeservidores para recibir instrucciones o evacuar consultas sencillas.
<b>2</b>	<i>Girar instrucciones con alguna frecuencia</i> 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.
<b>3</b>	<i>Girar instrucciones constantemente</i> Se relaciona constantemente 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.
<b>4</b>	<i>Brindar criterios profesionales constantemente</i> Se relaciona constantemente con compañeros, asociados, público o con personal de otras entidades para investigar, manejar y brindar criterios profesionales o técnicos especializados.



### 1.3. Puntos asignados a cada grado de cada factor

De acuerdo con el análisis realizado, el Método de Puntos y el comportamiento esperado de los factores seleccionados, se asignaron los puntos a cada uno de éstos. Es conveniente indicar que se utilizó una base de 1000 puntos, distribuidos según el porcentaje de peso asignado a cada factor.

A continuación el detalle:

#### Distribución de Puntos según Tipo de Progresión asignada para cada uno de los Grados para cada factor

Factores	% de Peso	Tipo de Progresión	1	2	3	4
1. Formación Académica	10	A <sup>1</sup>	10	40	70	<b>100</b>
2. Habilidades y Conocimientos	15	G <sup>2</sup>	15	32	70	<b>150</b>
3. Responsabilidad y Consecuencia del error	20	G	20	43	93	<b>200</b>
4. Experiencia	10	A	10	40	70	<b>100</b>
5. Supervisión Ejercida	10	A	20	60	100	
6. Complejidad e Iniciativa	15	G	30	67	150	
7. Servicio al Cliente	20	A	20	80	140	<b>200</b>
<b>Total</b>	<b>100</b>					

A continuación se presentan las fórmulas utilizadas para el cálculo de las progresiones aritmética y geométrica:

**Aritmética:**

$$P_A = \frac{P_{\max} - P_{\min}}{N - 1}$$

**Geométrica:**

$$P_G = N-1 \sqrt{\frac{P_{\max}}{P_{\min}}}$$

<sup>1</sup> **A** = Aritmética, implica una cantidad de puntos igual al pasar de un grado a otro.

<sup>2</sup> **G** = Geométrica, implica una cantidad de puntos cada vez mayor al pasar de un grado a otro.



#### 1.4. Determinación de los puestos

Con el propósito de contribuir al logro de los objetivos y metas de Coopeservidores R.L., tomando en cuenta criterios técnicos de Clasificación de Puestos, atendiendo algunos aspectos de políticas internas y como resultado de la actualización del Manual Descriptivo de Puestos, se determinaron 52 clases de puestos que se detallan a continuación:

##### **Detalle de Clases de Puestos de Coopeservidores R.L.**

Gerente General
Auditor Interno
Director de Negocios
Director de Mercadeo
Director de Administración y Finanzas
Jefe de Administración de Préstamos
Jefe de Sistemas e Informática
Jefe de Desarrollo y mantenimiento de sistemas
Jefe de Sucursales, Captación y Medios de Pago
Jefe de Contabilidad
Jefe de Tesorería
Jefe de Sucursal
Jefe de Recursos Humanos
Jefe de Comunicación e Imagen
Coordinador de la Unidad Administrativa
Coordinador de Soporte Técnico y Comunicaciones
Coordinador de Gestión de Calidad
Auditor de Sistemas
Analista Programador
Diseñador Gráfico
Analista Financiero
Asistente de Contabilidad



---

Asistente de Unidad Administrativa
Asistente de Recursos Humanos
Asistente de Administración y Finanzas
Asistente de Auditoría
Asistente de Custodia de Valores
Asistente de Soporte Técnico
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
Ejecutivo de Investigación y Desarrollo
Asesor Financiero - Mercadeo
Secretaria de Gerencia
Secretaria del Consejo de Administración
Cajero I
Cajero II
Auxiliar de Tesorería
Auxiliar de Contabilidad
Auxiliar de Archivo
Auxiliar de Custodia de Valores
Auxiliar de Publicidad
Auxiliar de Auditoría
Auxiliar Administrativo-Planillas
Recepcionista
Anfitriona
Mensajero
Conserje
Guarda



### 1.5. Asignación de Grados a cada puesto

Con base en el Manual Descriptivo de Puestos actualizado y de acuerdo con los grados establecidos para los distintos factores, se analizaron y asignaron los mismos a cada una de las clases de puestos propuestas para Coopeservidores R.L., excepto el Gerente General, ya que es el Consejo de Administración quien decide el salario del mismo. A continuación se presenta la tabla de asignación de grados para las 51 clases restantes:

Puestos	Factores <sup>3</sup>						
	1	2	3	4	5	6	7
Auditor Interno	4	4	4	3	3	3	4
Director de Negocios	4	4	4	4	3	3	4
Director de Mercadeo	4	4	4	4	3	3	4
Director de Administración y Finanzas	4	4	4	4	3	3	4
Jefe de Administración de Préstamos	4	4	3	4	3	3	4
Jefe de Sistemas e Informática	4	4	4	3	3	3	3
Jefe de Desarrollo y mantenimiento de sistemas	3	3	3	3	3	3	3
Jefe de Sucursales, Captación y Medios de Pago	4	3	3	3	3	3	4
Jefe de Contabilidad	4	3	3	3	3	3	3
Jefe de Tesorería	4	3	3	3	3	3	3
Jefe de Sucursal	3	3	2	3	3	3	3
Jefe de Recursos Humanos	4	3	2	3	3	3	3
Jefe de Comunicación e Imagen	4	3	2	3	3	3	3
Coordinador de la Unidad Administrativa	3	3	2	3	2	2	3
Coordinador de Soporte Técnico y Comunicaciones	2	3	2	2	2	2	3
Coordinador de Gestión de Calidad	4	3	2	3	2	2	3
Auditor de Sistemas	4	3	2	2	1	2	3
Analista Programador	3	3	2	2	1	2	1
Diseñador Gráfico	3	2	2	4	1	2	2
Analista Financiero	4	3	2	2	1	2	2
Asistente de Contabilidad	2	3	2	2	2	2	2
Asistente de Unidad Administrativa	1	2	2	2	2	1	2
Asistente de Recursos Humanos	3	2	2	2	1	2	2
Asistente de Administración y Finanzas	4	3	2	3	3	2	2
Asistente de Auditoría	4	2	2	3	1	2	2
Asistente de Custodia de Valores	2	2	2	2	2	1	2
Asistente de Soporte Técnico	2	2	2	2	1	2	2

<sup>3</sup> El nombre de los seis factores es:

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



Puestos	Factores <sup>3</sup>						
	1	2	3	4	5	6	7
Asistente de Gestión de Calidad	3	2	2	1	1	1	2
Ejecutivo de Servicio al Cliente-Senior	3	3	2	2	2	2	2
Ejecutivo de Servicio al Cliente II	3	3	2	2	1	2	2
Ejecutivo de Servicio al Cliente I	3	3	2	2	1	1	2
Oficial de Servicio al Cliente	2	2	1	2	1	1	2
Ejecutivo de Vínculo Asociativo - Promoción	3	2	2	2	1	2	2
Ejecutivo de Investigación y Desarrollo	3	2	2	2	1	2	2
Asesor Financiero – Mercadeo	3	2	2	2	1	2	2
Secretaria de Gerencia	2	2	1	3	1	1	2
Secretaria del Consejo de Administración	2	2	1	3	1	1	2
Cajero I	2	2	2	2	1	1	2
Cajero II	2	2	3	2	1	1	2
Auxiliar de Tesorería	3	2	2	2	1	1	1
Auxiliar de Contabilidad	2	2	2	2	1	1	1
Auxiliar de Archivo	2	2	1	1	1	1	1
Auxiliar de Custodia de Valores	1	2	2	2	1	1	1
Auxiliar de Publicidad	3	2	2	2	1	1	1
Auxiliar de Auditoría	3	2	2	2	1	1	1
Auxiliar Administrativo-Planillas	3	2	2	2	1	1	1
Recepcionista	1	1	1	2	1	1	1
Anfitriona	2	1	1	1	1	1	1
Mensajero	1	1	2	2	1	1	1
Conserje	1	1	1	2	1	1	1
Guarda	1	1	1	2	1	1	1

<sup>3</sup> El nombre de los seis factores es:

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



### 1.6. Asignación de puntos a cada puesto

De acuerdo con los puntos establecidos para cada uno de los grados de los distintos factores, los cuales se detallan en el punto 1.3. antes descrito, se analizaron y asignaron los mismos a cada una de las clases de Coopeservidores R.L., obteniéndose los siguientes resultados:

Puestos	Factores <sup>4</sup>							Total
	1	2	3	4	5	6	7	
Auditor Interno	100	150	200	70	100	150	200	970
Director de Negocios	100	150	200	100	100	150	200	1000
Director de Mercadeo	100	150	200	100	100	150	200	1000
Director de Administración y Finanzas	100	150	200	100	100	150	200	1000
Jefe de Administración de Préstamos	100	150	93	100	100	150	200	893
Jefe de Sistemas e Informática	100	150	200	70	100	150	140	910
Jefe de Desarrollo y mantenimiento de sistemas	70	70	93	70	100	150	140	693
Jefe de Sucursales, Captación y Medios de Pago	100	70	93	70	100	150	200	783
Jefe de Contabilidad	100	70	93	70	100	150	140	723
Jefe de Tesorería	100	70	93	70	100	150	140	723
Jefe de Sucursal	70	70	43	70	100	150	140	643
Jefe de Recursos Humanos	100	70	43	70	100	150	140	673
Jefe de Comunicación e Imagen	100	70	43	70	100	150	140	673
Coordinador de la Unidad Administrativa	70	70	43	70	60	67	140	520
Coordinador de Soporte Técnico y Comunicaciones	40	70	43	40	60	67	140	460
Coordinador de Gestión de Calidad	100	70	43	70	60	67	140	550
Auditor de Sistemas	100	70	43	40	20	67	140	480
Analista Programador	70	70	43	40	20	67	20	330
Diseñador Gráfico	70	32	43	100	20	67	80	412
Analista Financiero	100	70	43	40	20	67	80	420
Asistente de Contabilidad	40	70	43	40	60	67	80	400
Asistente de Unidad Administrativa	10	32	43	40	60	30	80	295
Asistente de Recursos Humanos	70	32	43	40	20	67	80	352
Asistente de Administración y Finanzas	100	70	43	70	100	67	80	530
Asistente de Auditoría	100	32	43	70	20	67	80	412
Asistente de Custodia de Valores	40	32	43	40	60	30	80	325
Asistente de Soporte Técnico	40	32	43	40	20	67	80	322
Ejecutivo de Servicio al Cliente-Senior	70	70	43	40	60	67	80	430

<sup>4</sup> El nombre de los seis factores es:

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





Puestos	Factores <sup>4</sup>							Total
	1	2	3	4	5	6	7	
Ejecutivo de Servicio al Cliente II	70	70	43	40	20	67	80	390
Ejecutivo de Servicio al Cliente I	70	70	43	40	20	30	80	353
Oficial de Servicio al Cliente	40	32	20	40	20	30	80	262
Ejecutivo de Vínculo Asociativo – Promoción	70	32	43	40	20	67	80	352
Ejecutivo de Investigación y Desarrollo	70	32	43	40	20	67	80	352
Asesor Financiero – Mercadeo	70	32	43	40	20	67	80	352
Secretaria de Gerencia	40	32	20	70	20	30	80	292
Secretaria del Consejo de Administración	40	32	20	70	20	30	80	292
Cajero I	40	32	43	40	20	30	80	285
Cajero II	40	32	93	40	20	30	80	353
Auxiliar de Tesorería	70	32	43	40	20	30	20	255
Auxiliar de Contabilidad	40	32	43	40	20	30	20	225
Auxiliar de Archivo	40	32	20	10	20	30	20	172
Auxiliar de Custodia de Valores	10	32	43	40	20	30	20	195
Auxiliar de Publicidad	70	32	43	40	20	30	20	255
Auxiliar de Auditoría	70	32	43	40	20	30	20	255
Auxiliar Administrativo-Planillas	70	32	43	40	20	30	20	255
Recepcionista	10	15	20	40	20	30	20	155
Anfitriona	40	15	20	10	20	30	20	155
Mensajero	10	15	43	40	20	30	20	178
Conserje	10	15	20	40	20	30	20	155
Guarda	10	15	20	40	20	30	20	155

<sup>4</sup> El nombre de los seis factores es:

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



### 1.7. Resultados Finales

De acuerdo con la asignación de puntos y la ponderación de cada factor, se determinó el puntaje final para cada una de las clases de puestos. Los resultados obtenidos se muestran a continuación:

#### Clases de Puestos ordenadas por puntos (de menor a mayor)

Nomenclatura		Puntos
1.	Recepcionista	155
2.	Anfitriona	155
3.	Conserje	155
4.	Guarda	155
5.	Auxiliar de Archivo	172
6.	Mensajero	178
7.	Auxiliar de Custodia de Valores	195
8.	Auxiliar de Contabilidad	225
9.	Auxiliar de Tesorería	255
10.	Auxiliar de Publicidad	255
11.	Auxiliar de Auditoría	255
12.	Auxiliar Administrativo-Planillas	255
13.	Oficial de Servicio al Cliente	262
14.	Asistente de Gestión de Calidad	285
15.	Cajero I	285
16.	Secretaria de Gerencia	292
17.	Secretaria del Consejo de Administración	292
18.	Asistente de Unidad Administrativa	295
19.	Asistente de Soporte Técnico	322
21.	Asistente de Custodia de Valores	325
20.	Analista Programador	330
22.	Cajero II	335
23.	Asistente de Recursos Humanos	352
24.	Ejecutivo de Investigación y Desarrollo	352
25.	Asesor Financiero – Mercadeo	352
26.	Ejecutivo de Vínculo Asociativo - Promoción	352
27.	Ejecutivo de Servicio al Cliente I	353
28.	Ejecutivo de Servicio al Cliente II	390
29.	Asistente de Contabilidad	400
30.	Asistente de Auditoría	412
31.	Diseñador Gráfico	412
32.	Analista Financiero	420
33.	Ejecutivo de Servicio al Cliente-Senior	430
34.	Coordinador de Soporte Técnico y Comunicaciones	460



---

35.	Auditor de Sistemas	480
36.	Coordinador de la Unidad Administrativa	520
37.	Asistente de Administración y Finanzas	530
38.	Coordinador de Gestión de Calidad	550
39.	Jefe de Sucursales	643
40.	Jefe de Recursos Humanos	673
41.	Jefe de Comunicación e Imagen	673
42.	Jefe de Desarrollo y mantenimiento de sistemas	693
43.	Jefe de Contabilidad	723
44.	Jefe de Tesorería	723
45.	Jefe de Sucursales, Captación y Medios de Pago	783
46.	Jefe de Administración de Préstamos	893
47.	Jefe de Sistemas e Informática	910
48.	Auditor Interno	970
49.	Director de Negocios	1000
50.	Director de Mercadeo	1000
51.	Director de Administración y Finanzas	1000



## **II. SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

### **2.1. Propuesta del Sistema de Evaluación del Desempeño**

*La propuesta del Sistema de Evaluación de Desempeño para Coopeservidores R.L se expone a continuación:*

Para su determinación, se consideraron aspectos estratégicos del negocio como lo son las metas y objetivos institucionales; así como también los valores, competencias y comportamientos que se desea fomentar en la cultura de la Cooperativa.

El Objetivo General de la propuesta, es desarrollar, mantener y utilizar un sistema de evaluación de los resultados, que mida y evalúe el rendimiento grupal de los individuos, en función de los objetivos departamentales y de la Cooperativa, de forma justa, realista y participativa.

#### **2.1.1. Dimensiones del Sistema de Evaluación**

El Sistema de Evaluación del Desempeño estructurado, posee valor en tres dimensiones a saber:

##### **1. Valor del sistema para el personal**

El sistema por su diseño, proporciona aspectos claves necesarios para el control del desempeño del personal a través de un seguimiento sostenido de los objetivos establecidos. Esos aspectos claves son:

- a. Conocimiento específico de las responsabilidades fundamentales de su área de trabajo y la razón de ser de ésta.
- b. Les permite autoevaluar su rendimiento permanentemente, al comparar el progreso alcanzado con los objetivos establecidos.



## **2. Valor del sistema para las jefaturas**

- a. Le proporciona una herramienta sistematizada de control y la seguridad para que todos los miembros de su área desarrollen sus actividades buscando el logro de los objetivos o metas establecidas.
- b. Eficiente administración de personal, pues permite definir claramente los objetivos de cada área.

## **3. Valor del sistema para la Cooperativa**

- a. Facilitar el logro de las metas establecidas por la Administración, mediante la asignación y logro de objetivos específicos en cada una de las áreas de la Cooperativa.
- b. Proporcionar un sistema formal, que le permite determinar objetivamente el aporte de cada área a la organización.
- c. Permitir que los resultados sean evaluados en forma objetiva y crear una relación estrecha entre el incentivo económico y los resultados reales, al revisar qué resultados se alcanzaron con respecto a aquellos objetivos acordados.

### **2.1.2. Políticas Generales del Sistema**

Las políticas generales que rigen el Sistema son las que se detallan a continuación:

- Todas las jefaturas y empleados deben participar activamente en el proceso de evaluación del desempeño.
- Se debe realizar una evaluación en forma trimestral, iniciando en enero de cada año (cuatro trimestres naturales que inician en: enero, abril, julio y octubre de cada año).



- Los objetivos o metas de las unidades evaluadas, deben determinarse con base en lo establecido en el Plan Anual Operativo (PAO), y de acuerdo con la Misión y Visión de la Cooperativa. Además, deben ser realistas, estimulantes, entendidas y aceptadas.
- Para la adecuada aplicación de la herramienta del Sistema de Evaluación del Desempeño, los evaluadores deben utilizar un formulario diseñado para tal fin.

### **2.1.3. Factores evaluados**

Con el propósito de desarrollar un modelo de medición del desempeño que satisfaga cabalmente las expectativas de la Cooperativa y los requerimientos de equidad, oportunidad y objetividad que se busca, se ha utilizado como base teórica del Sistema el modelo de medición "360°" para definir finalmente cuatro factores de evaluación, a saber:

- **Cumplimiento de metas propuestas:** Este aspecto es evaluado de acuerdo con el nivel alcanzado por los indicadores de medición establecidos por la Administración en el Plan Anual Operativo (PAO) para cada una de las metas propuestas. (Ver Anexo 7).

Este aspecto tiene un peso porcentual de **30%** en la evaluación.

- **Orientación al Compromiso y Trabajo en Equipo:** Como parte de los valores que la Cooperativa busca en sus colaboradores y que son fundamento para el desarrollo de sus metas, se evalúa el nivel de orientación que ha demostrado el personal durante el período de evaluación, hacia el compromiso con la Cooperativa y hacia el Trabajo en Equipo, a través de una encuesta, que debe ser llenada por: el Gerente General, Director o Jefe de la Unidad que se trate y por el equipo de trabajo de la Unidad (las dos encuestas tienen el mismo peso relativo y la calificación es el promedio simple de sus resultados).

Este aspecto tiene un peso porcentual de **20%** en la evaluación.



- **Servicio al cliente interno:** Con el objetivo de reforzar los valores de la Cooperativa, específicamente la colaboración y el trabajo en equipo; y lograr una integración total hacia el logro de las metas, se considera como factor de evaluación, la calidad de servicio al cliente interno. Para ello, se utiliza una encuesta de Calidad y Oportunidad del servicio, que se presenta en el Anexo 6.

La encuesta debe llenarla un grupo de 5 a 10 personas que pertenezcan a Unidades que reciban servicios de la Unidad en Evaluación, y que son establecidos de previo por el Departamento de Recursos Humanos. Por sorteo simple, en cada período, deben ser elegidos los candidatos a llenar las encuestas de cada unidad.

Este aspecto tiene un peso porcentual de **20%** en la evaluación.

- **Satisfacción del Cliente:** Con el fin de mantener una clara orientación al cliente dentro de la Cooperativa, se asigna un valor dentro de la evaluación al resultado de la calificación del "Índice de Satisfacción del Cliente" suministrado por la Unidad de Investigación y Desarrollo. El índice de satisfacción al cliente es el resultado de la evaluación de los siguientes factores: tiempo de espera, tiempo de trámite, comodidad, orden y aseo, cortesía y amabilidad, habilidad y conocimiento, asesoría, información adecuada, clara y precisa.

Este aspecto tiene un peso porcentual de **30%** en la evaluación.

#### **2.1.4. Descripción del procedimiento para la implementación del Sistema**

##### **2.1.4.1. Definición de metas por Unidad**

Cada Dirección de área define, con base en las metas establecidas en el PAO del año que corresponda, el conjunto de indicadores de gestión, con base en los cuales se lleva a cabo la evaluación del desempeño de las Unidades organizacionales que se encuentren bajo su cargo.



El Sistema requiere de un proceso de adecuación y experiencia, lo que hace que para la evaluación del tercer y cuarto trimestre del año 2003, se consideren un máximo de dos a tres metas por Unidad; más adelante, es posible ampliar este número, pero siempre guardando una adecuada relación entre el costo-beneficio de la administración del sistema y los resultados que se desean, versus la cantidad de indicadores.

Las metas por alcanzar deben ser realistas, importantes y significativas dentro de los resultados generales de la Cooperativa.

#### **2.1.4.2. Comunicación formal de las metas a las unidades**

Es responsabilidad de las Direcciones de área, comunicar a sus distintas Unidades, las metas establecidas para cada período.

#### **2.1.4.3. Determinación de la evaluación**

Para la definición de la calificación final de desempeño alcanzado por cada Unidad en el trimestre evaluado, se toma un promedio ponderado de los cuatro parámetros que componen el Sistema.

Durante el mes inmediato al final de cada período, el Departamento de Recursos Humanos procesa la información de las encuestas de "Compromiso y Trabajo en Equipo" y "Calidad de Servicio al Cliente Interno". La Unidad de Investigación y Desarrollo, entrega al Departamento de Recursos Humanos los resultados obtenidos con el Índice de Satisfacción del Cliente.

Cada Dirección debe indicar los niveles alcanzados de gestión por meta propuesta, y para cada una de sus Unidades establecer el nivel de cumplimiento de metas logrado en el período.

#### **2.1.4.4. Formulario de Evaluación**

Las investigadoras elaboraron un Formulario que resume y determina, para cada unidad organizacional y por trimestre, el nivel de desempeño que le corresponde una vez evaluados todos los factores de gestión. (Ver Anexo 7).





En el formulario se presentan los cuatro aspectos evaluados, en los cuales se indica la calificación obtenida. Una vez realizado esto se suman los datos para obtener la calificación trimestral.

La evaluación trimestral se interpreta de la siguiente manera:

**Excelente: Calificación de 85 a 100 puntos**

Las unidades que obtienen esta calificación, logran o superan los objetivos planteados al inicio del período. Esta calificación está reservada para el personal con resultados excepcionales en la organización.

**Bueno: Calificación de 75 a 84 puntos**

Las Unidades que obtienen esta calificación, obtienen un cumplimiento considerable de los objetivos planteados al inicio del período. Esta calificación es considerada normal y debiera ser el comportamiento promedio de todo empleado eficiente.

**Regular: Calificación de 60 a 74 puntos**

Esta calificación se otorga a las Unidades que apenas logran los resultados mínimos requeridos para desempeñar su puesto.

**Deficiente: Calificación menos de 59 puntos**

Esta calificación se usa para aquellas Unidades cuyo rendimiento es inferior al requerido para desarrollar sus metas plenamente. A las Unidades con esta calificación puede faltarles habilidad suficiente para desempeñar el puesto; pueden haber demostrado falta de conocimiento necesario o la habilidad para mantenerse con los cambios del mismo; o bien manifestaron un deterioro en el rendimiento debido a causas personales u organizacionales.



### 2.2.1. Encuesta de Calidad de Servicio al Cliente interno

## Coopeservidores R.L

Evaluación de Desempeño- III Trimestre 2003

### Encuesta de Calidad de Servicio al Cliente Interno

DEPARTAMENTO	CALIFICACIONES						PROMEDIO
<b>GERENCIA GENERAL</b>							
SECRETARIAS (CONSEJO Y GERENCIA)	94	100	100	99			<b>98</b>
<b>AUDITORÍA INTERNA</b>	90	97	89	99			<b>94</b>
<b>DIRECCION DE NEGOCIOS</b>							
UNIDAD GESTION DE CALIDAD	94	85	100	100	100		<b>96</b>
DPTO DE SISTEMAS	80	86	94	85	75		<b>86</b>
DEPARTAMENTO DE DESARROLLO HUMANO	94	93	99	100	100	96	<b>97</b>
<b>DIRECCION ADMINISTRATIVA FINANCIERA</b>							
DEPARTAMENTO CONTABILIDAD	81	91	99	87	100		<b>92</b>
DEPARTAMENTO TESORERÍA	80	94	80	86	97		<b>87</b>
UNIDAD ADMINISTRATIVA	98	91	85	93	88		<b>91</b>
UNIDAD DE CAPTACION	88	100	99	79	83		<b>90</b>
<b>DIRECCION DE OPERACIONES</b>							
<b>DEPTO. SUCURSALES Y MEDIOS DE PAGO</b>							
UNIDAD MEDIOS DE PAGO	87	83	87	99			<b>89</b>
<b>CENTROS DE SERVICIO</b>							
PLAZA VIQUEZ	90	84	99				<b>91</b>
ALAJUELA	90	86	99				<b>92</b>
CARTAGO	90	86	96				<b>91</b>
LIBERIA	90	84	78				<b>84</b>
PUNTARENAS	90	91	87				<b>89</b>
LIMON	91	78	77				<b>82</b>
PEREZ ZELEDON	90	86	100				<b>92</b>
CIUDAD NEILLY	90	79	84				<b>84</b>
<b>DEPTO. ADMINISTRACION PRESTAMOS</b>							
UNIDAD DE COBRO	94	85	97				<b>92</b>
UNIDAD DE PLANILLAS	90	87	97	97			<b>93</b>
UNIDAD DE CREDITO	79						<b>79</b>
UNIDAD DE SERVICIOS SOLIDARIOS	82	79	90	99	85		<b>87</b>
*UNIDAD DE RENUNCIAS.	97	82	93	85	96		<b>91</b>
<b>DIRECCION DE MERCADEO</b>							
<b>DPTO. PROMOCION Y VENTAS</b>							
UNIDAD TELEMERCADEO	96	96	96	93	100	89	<b>95</b>
PROMOCION Y VENTAS	93	96	91	92	76		<b>90</b>
UNIDAD DESARROLLO ASOCIATIVO	93	79	86				<b>86</b>
UNIDAD DE COMUNICACIÓN E IMAGEN	95	94	92	82	100		<b>93</b>



## 2.2.2. Encuesta de Orientación al Compromiso y Trabajo en Equipo

### Coopeservidores R.L

Evaluación de Desempeño- III Trimestre 2003

#### DIAGNÓSTICO DE ORIENTACIÓN AL COMPROMISO Y TRABAJO EN EQUIPO PROMEDIOS

DEPARTAMENTOS Y UNIDADES	%	PROMEDIO
<b>GERENCIA GENERAL</b>	<b>94</b>	93
SECRETARIAS	92	
AUDITORÍA INTERNA	99	99
<b>EVALUACIÓN JEFE INMEDIATO</b>	<b>99</b>	
<b>DIRECCION DE NEGOCIOS</b>		
<b>Director de Negocios</b>		93
UNIDAD GESTION DE CALIDAD	98	95
<b>EVALUACIÓN JEFE INMEDIATO</b>	<b>92</b>	
DPTO DE SISTEMAS	93	88
<b>EVALUACIÓN JEFE INMEDIATO</b>	<b>83</b>	
DEPARTAMENTO DE DESARROLLO HUMANO	96	95
<b>EVALUACIÓN JEFE INMEDIATO</b>	<b>94</b>	
<b>DIRECCION ADMINISTRATIVA FINANCIERA</b>		
Director Administrativo Financiero		97
DEPARTAMENTO CONTABILIDAD	96	95
<b>EVALUACIÓN JEFE INMEDIATO</b>	<b>93</b>	
DEPARTAMENTO TESORERÍA	90	91
<b>EVALUACIÓN JEFE INMEDIATO</b>	<b>91</b>	
UNIDAD ADMINISTRATIVA	94	94
<b>EVALUACIÓN JEFE INMEDIATO</b>	<b>93</b>	
UNIDAD DE CAPTACION	84	88
<b>EVALUACIÓN JEFE INMEDIATO</b>	<b>91</b>	
UNIDAD ADM FINANCIERA	97	95
<b>EVALUACIÓN JEFE INMEDIATO</b>	<b>92</b>	
<b>DIRECCION DE OPERACIONES</b>		
<b>Jefe de Operaciones</b>		93
<b>DEPTO. SUCURSALES Y MEDIOS DE PAGO</b>		
UNIDAD MEDIOS DE PAGO	92	92
<b>EVALUACIÓN JEFE INMEDIATO</b>	<b>92</b>	
<b>CENTROS DE SERVICIO</b>		



PLAZA VIQUEZ	97	93
<b>EVALUACIÓN JEFE INMEDIATO</b>	<b>88</b>	
ALAJUELA	99	98
<b>EVALUACIÓN JEFE INMEDIATO</b>	<b>96</b>	
CARTAGO	93	95
<b>EVALUACIÓN JEFE INMEDIATO</b>	<b>96</b>	
LIBERIA	96	92
<b>EVALUACIÓN JEFE INMEDIATO</b>	<b>87</b>	
PUNTARENAS	95	95
<b>EVALUACIÓN JEFE INMEDIATO</b>	<b>95</b>	
LIMON	93	92
<b>EVALUACIÓN JEFE INMEDIATO</b>	<b>90</b>	
PEREZ ZELEDON	99	95
<b>EVALUACIÓN JEFE INMEDIATO</b>	<b>90</b>	
CIUDAD NEILLY	98	96
<b>EVALUACIÓN JEFE INMEDIATO</b>	<b>93</b>	
<b>DEPTO. ADMINISTRACION PRESTAMOS</b>		
<b>Jefe de Administración de Préstamos</b>		<b>85</b>
UNIDAD DE COBRO	96	92
<b>EVALUACIÓN JEFE INMEDIATO</b>	<b>87</b>	
UNIDAD DE PLANILLAS	98	92
<b>EVALUACIÓN JEFE INMEDIATO</b>	<b>86</b>	
UNIDAD DE CRÉDITO	90	87
<b>EVALUACIÓN JEFE INMEDIATO</b>	<b>83</b>	
ATENCIÓN TELEFÓNICA	97	93
<b>EVALUACIÓN JEFE INMEDIATO</b>	<b>89</b>	
<b>DIERECION MERCADEO</b>		
<b>Director de Mercado</b>		<b>84</b>
<b>DPTO. PROMOCIÓN Y VENTAS</b>		
UNIDAD TELEMERCADEO	83	92
<b>EVALUACIÓN JEFE INMEDIATO</b>	<b>100</b>	
PROMOCION Y VENTAS	92	96
<b>EVALUACIÓN JEFE INMEDIATO</b>	<b>100</b>	
UNIDAD DESARROLLO ASOCIATIVO	95	97
<b>EVALUACIÓN JEFE INMEDIATO</b>	<b>99</b>	
<b>Jefe de Comunicación e Imagen</b>		<b>96</b>
UNIDAD DE COMUNICACIÓN E IMAGEN	99	99
<b>EVALUACIÓN JEFE INMEDIATO</b>	<b>99</b>	

### 2.2.3. Resultados de la Evaluación del Desempeño

## Coopeservidores R.L

### Resultados de la Evaluación de Desempeño III Trimestre 2003

DEPARTAMENTO O UNIDAD	LOGRO DE METAS	COMPROMISO Y TRABAJO EN EQUIPO	SERVICIO AL CLIENTE INTERNO	INDICE DE SATISFACCIÓN CLIENTES	RESULTADO
<b>GERENCIA GENERAL</b>					
Secretarías de Consejo y Gerencia		29%	30%	39%	<b>98%</b>
<b>AUDITORÍA INTERNA</b>					
Auditoría Interna	28%	20%	19%	29%	<b>96%</b>
<b>DIRECCION DE NEGOCIOS</b>					
<b>Director de Negocios</b>	<b>30%</b>	<b>19%</b>	<b>18%</b>	<b>29%</b>	<b>96%</b>
Unidad de Gestión de Calidad	30%	19%	19%	29%	<b>97%</b>
Departamento de Sistemas	30%	18%	17%	29%	<b>94%</b>
Departamento de Desarrollo Humano	30%	19%	19%	29%	<b>97%</b>
<b>DIRECCION ADMINISTRATIVA FINANCIERA</b>					
<b>Director Administrativo Financiero</b>	<b>26%</b>	<b>19%</b>	<b>18%</b>	<b>30%</b>	<b>93%</b>
Departamento de Contabilidad	28%	19%	18%	29%	<b>94%</b>
Departamento de Tesorería	26%	18%	17%	30%	<b>91%</b>
Unidad Administrativa	26%	19%	18%	29%	<b>92%</b>
Unidad de Captación	25%	18%	18%	30%	<b>91%</b>
<b>DIRECCION DE OPERACIONES</b>					
<b>Jefe de Captación, Sucursales y Medios de Pago</b>	<b>30%</b>	<b>19%</b>	<b>18%</b>	<b>29%</b>	<b>95%</b>
<i>DEPTO. SUCURSALES Y MEDIOS DE PAGO</i>					
Unidad de Medios de Pago	28%	18%	18%	29%	<b>93%</b>
<i>CENTROS DE SERVICIO</i>					
Plaza Víquez	30%	19%	18%	29%	<b>96%</b>



---

Alajuela	30%	20%	18%	30%	<b>98%</b>
Cartago	30%	19%	18%	30%	<b>97%</b>
Liberia	30%	18%	17%	29%	<b>94%</b>
Puntarenas	30%	19%	18%	29%	<b>96%</b>
Limón	30%	18%	16%	29%	<b>93%</b>
Pérez Zeledón	30%	19%	18%	29%	<b>96%</b>
Ciudad Neilly	30%	19%	17%	30%	<b>96%</b>
<b>DEPTO. ADMINISTRACION PRESTAMOS</b>					
<b>Jefe de Préstamos</b>	<b>25%</b>	<b>17%</b>	<b>18%</b>	<b>29%</b>	<b>89%</b>
Unidad de Cobro	15%	18%	18%	30%	<b>81%</b>
Unidad de Planillas	30%	18%	19%	29%	<b>96%</b>
Unidad de Crédito	30%	17%	16%	29%	<b>92%</b>
<b>DIRECCION DE MERCADEO</b>					
<b>Director de Mercadeo</b>	<b>25%</b>	<b>17%</b>	<b>18%</b>	<b>29%</b>	<b>88%</b>
<b>DPTO. PROMOCION Y VENTAS</b>					
Promoción y Ventas (Telemercadeo)	23%	19%	19%	29%	<b>90%</b>
Unidad de Desarrollo Asociativo	26%	19%	17%	29%	<b>91%</b>
<b>Jefe de Comunicación e Imagen</b>	<b>27%</b>	<b>19%</b>	<b>19%</b>	<b>29%</b>	<b>94%</b>
Unidad de Comunicación e Imagen	27%	20%	19%	29%	<b>95%</b>



## Coopeservidores R.L

### Resultados de la Evaluación de Desempeño

#### III Trimestre 2003

DEPARTAMENTO O UNIDAD	RESULTADO
Sucursal de Alajuela	98%
Secretarías de Consejo y Gerencia	98%
Sucursal de Cartago	97%
Departamento de Desarrollo Humano	97%
Unidad de Gestión de Calidad	97%
Sucursal de Pérez Zeledón	96%
Sucursal de Plaza Víquez	96%
Sucursal de Puntarenas	96%
Unidad de Planillas	96%
Sucursal de Ciudad Neilly	96%
<b>Director de Negocios</b>	<b>96%</b>
Auditoría Interna	95%
Unidad de Comunicación e Imagen	95%
<b>Jefe de Captación, Sucursales y Medios de Pago</b>	<b>95%</b>
<b>Director Administrativo Financiero</b>	<b>95%</b>
<b>Jefe de Comunicación e Imagen</b>	<b>94%</b>
Departamento de Sistemas	94%
Sucursal de Liberia	94%
Departamento de Contabilidad	94%
Sucursal de Limón	93%
Unidad de Medios de Pago	93%
Unidad de Crédito	92%
Unidad Administrativa	92%
Departamento de Tesorería	91%
Unidad de Desarrollo Asociativo	91%
Unidad de Captación	91%
Promoción y Ventas (Telemercadeo)	90%
<b>Jefe de Préstamos</b>	<b>89%</b>
<b>Director de Mercadeo</b>	<b>88%</b>
Unidad de Cobro	81%