

# UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Administración de Empresas



DISEÑO DE UN PROGRAMA DE CAPACITACION EN GESTION  
EMPRESARIAL PARA EL PERSONAL DIRECTIVO DE LA ASOCIACION  
COOPERATIVA FINANCIERA MAGISTERIAL CO - ANDES DE R.L.

INFORME FINAL PRESENTADO POR:

JOHNY MAURICIO FIGUEROA GARCIA

WILLIAM ALFREDO LEONOR GÓMEZ

CARMEN ARACELY ROJAS

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

DE 1841  
ABRIL 2003

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO AMERICA



**© 2001, DERECHOS RESERVADOS**

Prohibida la reproducción total o parcial de este documento,  
sin la autorización escrita de la Universidad de El Salvador

**SISTEMA BIBLIOTECARIO, UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

Autoridades Universitarias

Rectora : Dra. María Isabel Rodríguez

Secretario General : Lic. Lidia Margarita Muñoz Vela

Decano de la Facultad de  
Ciencias Económicas : Msc. Roberto Enrique Mena  
Fuentes.

Secretario de la Facultad  
De Ciencias Económicas : Ing. José Ciriaco Gutiérrez

Docente Director : Lic. Flor Jacqueline de Hernández.

Abril 2003

San Salvador

El Salvador

Centro América

## INDICE

RESUMEN

INTRODUCCION

**CAPITULO I.**

**GENERALIDADES DE LA ASOCIACION COOPERATIVA FINANCIERA**

**MAGISTERIAL CO - ANDES DE R.L. Y MARCO DE REFERENCIA**

**CAPACITACION Y PROGRAMAS DE CAPACITACION.**

A. ASPECTOS GENERALES DE LA ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO

Y CREDITO CO - ANDES, DE R.L.

1. ANTECEDENTES.....	1
2. VISION.....	2
3. MISION.....	2
4. OBJETIVOS.....	3
5. IMPORTANCIA DE CO - ANDES, DE R.L.....	4
6. ORGANIZACIÓN Y SU FUNCIONAMIENTO.....	5
7. NORMATIVA JURIDICA.....	16
8. COOPERATIVISMO.....	18
9. COOPERATIVAS DE SERVICIO.....	22
10. COOPERATIVAS DE AHORRO Y CREDITO.....	23

B. GESTION..... 25

C. GENERALIDADES SOBRE CAPACITACION.

1. CONCEPTOS DE CAPACITACION.....	30
2. OTROS CONCEPTOS RELACIONADOS CON CAPACITACION..	31
3. IMPORTANCIA DE LA CAPACITACION.....	32

4. RESPONSABILIDAD DE LA CAPACITACION.....	33
5. PROPOSITOS DE LA CAPACITACION.....	34
6. BENEFICIOS DE LA CAPACITACION.....	36
7. ENFOQUE SISTEMATICO DE LA CAPACITACION.....	37
8. DECALOGO DE LA CAPACITACION.....	39
9. PROCESO ADMINISTRATIVO APLICADO A LA CAPACITACION.....	42
A. PLANEACION DE LA CAPACITACION.....	43
1. Determinación de Necesidades de Capacitación.....	44
2. Elaboración del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación.....	45
3. Planteamiento del Estudio para Determinar Necesidades de Capacitación.....	48
4. Programas de Capacitación.....	52
5. Contenido de un Programa de Capacitación.....	55
B. ORGANIZACIÓN DE LA CAPACITACION.....	63
1. Concepto.....	63
2. Importancia.....	63
3. Fases de la Etapa de la Organización en la Capacitación.....	63
C. EJECUCION DE LA CAPACITACION.....	64
1. Concepto.....	64
2. Importancia.....	64
3. Pasos del Proceso de Ejecución en la Capacitación.	65
D. CONTROL DE LA CAPACITACION.....	65
1. Concepto.....	65

2. Importancia.....	66
3. Toda Evaluación debe Informar Sobre Cuatro Aspectos.	66
4. Fases de la Etapa del Control en la Capacitación...	68

**CAPITULO II.**

**DIAGNOSTICO DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACION DEL PERSONAL DIRECTIVO DE LA ASOCIACION COOPERATIVA FINANCIERA MAGISTERIAL CO - ANDES DE R.L.**

A. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	69
B. OBJETIVO.....	70
C. HIPOTESIS.....	70
D. METODOLOGIA Y TECNICAS DE INVESTIGACION.....	70
1. Fuentes Primarias.....	71
a. La Encuesta.....	71
b. La Entrevista.....	72
c. La Observación Personal.....	72
2. Fuentes Secundarias.....	73
3. Determinación del Universo.....	73
4. Limitaciones.....	74
5. Objetivo de la Investigación.....	75
6. Tabulación y Análisis de la información.....	75
E. DIAGNOSTICO DE NECESIDADES.....	77
1. Análisis sobre Filosofía Empresarial.....	77
2. Análisis del Area de Mercadeo.....	78
3. Análisis de Contabilidad y Finanzas.....	79
4. Análisis de Relaciones Interpersonales.....	81

5. Análisis sobre Cooperativismo.....	83
6. Análisis de Capacitación.....	83
F. CONCLUSIONES.....	85
G. RECOMENDACIONES.....	86

**CAPITULO III.**

**PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE CAPACITACION EN GESTION EMPRESARIAL  
PARA EL PERSONAL DIRECTIVO DE LA ASOCIACION COOPERATIVA  
FINANCIERA MAGISTERIAL CO - ANDES DE R.L.**

A. PLANIFICACION DEL PROGRAMA DE CAPACITACION.....	87
1. Importancia.....	87
2. Objetivos del Programa.....	88
3. Contenido de la Propuesta.....	89
4. Metas.....	90
5. Formación de Grupos.....	92
6. Normativa del Grupo Meta.....	94
7. Selección de la Estrategia de Capacitación.....	94
8. Métodos de Capacitación.....	95
9. Financiamiento del Programa de Capacitación.....	96
10. Programa de Trabajo.....	96
B. ORGANIZACIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACION.....	113
1. Estructura Organizativa de la Capacitación.....	113
2. Procedimientos.....	120
a) Política General.....	120
b) Políticas Especificas.....	121
c) Políticas de Operación.....	121

d) Políticas de Seguimiento.....	122
e) Normas a Seguir Durante el Proceso.....	122
f) Determinación de Necesidades de Recursos	
Materiales y Humanos para la Ejecución.....	123
1. Integración de Recursos Materiales.....	123
2. Integración de Recursos Humanos.....	124
C. EJECUCION DEL PROGRAMA DE CAPACITACION.....	126
1. Contratación del Personal.....	126
2. Contratación de Recursos Materiales.....	127
3. Coordinación del Proceso de Capacitación.....	127
4. Recomendaciones para la Ejecución del Programa...	128
D. EVALUACION DEL PROGRAMA DE CAPACITACION.....	128
E. PLAN DE IMPLEMENTACION.....	137
F. BIBLIOGRAFIA.....	138
G. ANEXOS.....	141
ANEXO 1:            ORGANIGRAMA DE LA COOPERATIVA	
ANEXO 2:            TABULACION DE LOS RESULTADOS	

## RESUMEN

La capacitación dentro de la empresa surge por múltiples razones que justifican su existencia. Entre una de ellas está la necesidad que experimentan las instituciones de contar con personal altamente capacitado que garantice la competitividad y permanencia de las empresas en la sociedad. Actualmente la capacitación se ha convertido en un auténtico proceso de cambio dirigido a hacer más eficiente el desempeño de los empleados e impactar la productividad de las organizaciones.

Durante los últimos años la Cooperativa CO - ANDES DE R.L., ha experimentado un cierto nivel de desarrollo dentro del mercado financiero. A pesar de ello el personal directivo experimenta problemas para gestionar adecuadamente sus recursos de manera efectiva.

El presente trabajo tiene como objetivo el diseño de un programa de capacitación en gestión empresarial para el personal directivo de la Asociación Cooperativa Financiera Magisterial CO - ANDES DE R.L., que les permita desarrollar sus funciones administrativas, en las diferentes áreas funcionales de manera eficiente y eficaz.

El contenido de éste documento fue posible mediante una investigación bibliográfica que facilitó la elaboración del marco teórico sobre aspectos generales de cooperativismo, capacitación y gestión empresarial, de igual forma se llevó a

cabo una investigación de campo en la que se utilizó una serie de técnicas y herramientas para recabar la información que permitió realizar el diagnóstico de necesidades de capacitación en las diferentes áreas funcionales de la cooperativa.

La metodología anterior, permitió establecer las siguientes conclusiones y recomendaciones:

**Conclusiones:**

- El personal directivo posee pocos conocimientos administrativos y experimenta problemas en las áreas de mercadeo, contabilidad y finanzas.
- No existe un adecuado clima laboral al interior de la cooperativa.

**Recomendaciones:**

- Elabora un programa de capacitación en gestión empresarial que le permita al personal directivo actualizar los conocimientos, modificar actitudes y desarrollar habilidades.

## INTRODUCCION

El presente trabajo de investigación tiene como propósito elaborar un programa de capacitación en gestión empresarial dirigido a mejorar los conocimientos, habilidades administrativas y actitudes del personal directivo de la Cooperativa Financiera Magisterial CO - ANDES DE R.L.

En el Capítulo primero, se presentan las generalidades de la asociación cooperativa, el marco teórico sobre el proceso lógico de capacitación y la importancia de la gestión empresarial como elemento fundamental para la administración eficiente de las organizaciones.

El segundo Capítulo, comprende la metodología de la investigación utilizada para recabar la información que fue sintetizada en un plan de tabulación con su correspondiente análisis e interpretación de los resultados. Este análisis e interpretación constituyó la base para elaborar el diagnóstico de necesidades de capacitación con las correspondientes conclusiones y recomendaciones.

En el desarrollo del tercer Capítulo, se da a conocer la propuesta del programa de capacitación que se fundamenta en un diagnóstico de necesidades de capacitación que experimenta el nivel directivo y que en alguna medida dificultan sus actividades de gestión. Así mismo, se da a conocer la importancia y los objetivos de aprendizaje, la organización de contenidos en unidades temáticas y la selección de los métodos de capacitación, y finalmente, se define la manera cómo se organizaran los recursos y el proceso de ejecución y control del programa.

# CAPITULO I

## GENERALIDADES DE LA ASOCIACION COOPERATIVA FINANCIERA MAGISTERIAL CO - ANDES DE R.L. Y MARCO DE REFERENCIA SOBRE CAPACITACION Y PROGRAMAS DE CAPACITACION

### A. ASPECTOS GENERALES DE LA ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO CO - ANDES DE R.L.

#### 1. ANTECEDENTES

CO - ANDES DE R.L., es una empresa Cooperativa de intermediación financiera, con 30 años de experiencia.

Sus siglas significan Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito y Ayuda Familiar de ANDES 21 DE JUNIO de Responsabilidad Limitada, conocida comercialmente como Cooperativa Financiera Magisterial CO - ANDES DE R.L.. Nace como grupo precooperativo entre 1969 - 1971 con un capital inicial de ¢ 500.00, logrando su personería jurídica el 13 de marzo de 1972. Fué fundada a iniciativa de ANDES 21 DE JUNIO, organización que velaba por los intereses del magisterio nacional, y que era dirigida por la Doctora y Profesora Mérida Anaya Montes quien fungía como Secretaria General del Consejo Ejecutivo de ANDES 21 DE JUNIO. La Cooperativa surge ante las necesidades económicas y sociales del magisterio.

Toda empresa independientemente de su naturaleza debe formularse una imagen de la posición que desea alcanzar, tanto a corto como a largo plazo y así lograr los objetivos propuestos. La Asociación Cooperativa Financiera Magisterial CO - ANDES DE R.L., tiene claramente definido hacia dónde quiere ir, y las estrategias que debe implementar para lograrlo y de esa manera poder diferenciarse de sus competidores utilizando sus ventajas competitivas. La visión, misión y objetivos son parte de la planeación estratégica de CO - ANDES, DE R.L.. Y se enuncian de la siguiente manera:

## 2. VISION

Lograr el crecimiento financiero de la Cooperativa y la de sus asociados así como el desarrollo de la conciencia cooperativista, asumiendo los retos del Sistema Cooperativo Financiero.

## 3. MISION

Hacer de la Cooperativa una financiera eficiente y eficaz brindando servicios de ahorro y crédito, seguro de vida, capacitación y recreación en forma ágil y oportuna a los asociados, con el fin de elevar su nivel y calidad de vida y el de su grupo familiar, proyectándose a la comunidad.

#### 4. OBJETIVOS

Los objetivos que persigue la Asociación Cooperativa Financiera Magisterial CO - ANDES DE R.L., se contemplan plenamente en sus estatutos; entre ellos se pueden mencionar los siguientes:

- a) Procurar el mejoramiento socioeconómico de sus asociados y de su grupo familiar.
- b) Estimular el ahorro sistematizado de los asociados por medio de aportaciones.
- c) Promover la educación de sus asociados sobre los principios de ayuda mutua y técnicas de cooperación.
- d) Enseñar a los asociados sobre los beneficios que representa el uso racional de sus ingresos.
- e) Coordinar sus intereses afines y ser sujeto de crédito y financiamiento de organismos públicos y privados.
- f) Fomentar el ahorro sistemático de los asociados por medio de las aportaciones y depósitos de ahorro.
- g) Representar y defender los intereses de los asociados.
- h) Educar sobre la base de los principios de cooperativismo y ayuda mutua.
- i) Conceder diferentes tipos de préstamos a intereses razonables no mayores a los que establece el sistema financiero nacional, con plazos y otras condiciones convenientes a los asociados.

- j) Celebrar contratos y convenios con empresas comerciales y otros proveedores, procurando el suministro de artículos y servicios a precios menores que los del mercado.
- k) Gestionar servicios adicionales a las prestaciones otorgadas por CO - ANDES DE R.L., sobre seguros de vida y de vivienda.
- l) Obtener espacio físico, inmuebles, mobiliario y equipo para el eficiente funcionamiento de la cooperativa.
- m) Proporcionar otros servicios complementarios tales como: servicio médico dental y servicios de sano esparcimiento en la playa San Diego.

##### 5. IMPORTANCIA DE CO - ANDES DE R.L.

La Asociación Cooperativa Financiera Magisterial CO - ANDES DE R.L., nace con la finalidad de apoyar el desarrollo y elevar la calidad de vida de sus asociados ya que éstos aprenden a autoeducarse y presupuestar mejor sus ingresos.

La importancia de la gestión de CO - ANDES DE R.L., se centra en los beneficios que reciben sus asociados entre los cuales se pueden mencionar los siguientes:

- Acceso directo a los servicios financieros.
- Ser co - propietario de la cooperativa.
- La atención al cliente es personalizada.

- La resolución de las solicitudes de crédito se hacen de manera ágil y oportuna.
- Los asociados tienen derecho a obtener dividendos de las utilidades de la cooperativa.

No puede negarse que la existencia de la Asociación Cooperativa en estudio genera un beneficio para la comunidad, pues en la medida que ésta vaya creciendo y desarrollándose, ofrecerá más y mejores servicios adicionales.

Actualmente CO - ANDES DE R.L., ha podido expandir sus servicios a otras áreas como son: el aprovisionamiento de alimento a precios más cómodos, atención médica dental y servicios de recreamiento para el sano esparcimiento de sus asociados en el centro cultural recreativo de CO - ANDES DE R.L., ubicado en la playa de San Diego.

En conclusión, la Cooperativa Magisterial, proyecta su importancia por los beneficios económicos y social que ésta propicia a sus asociados al disminuir el costo de la vida.

## 6. ORGANIZACIÓN Y SU FUNCIONAMIENTO

Debido a que la Asociación Cooperativa Financiera Magisterial CO - ANDES DE R.L., no posee una estructura orgánica claramente definida (ver anexo 1), se propone el siguiente organigrama, elaborado de acuerdo a los estatutos de la Cooperativa:

## **FUNCIONAMIENTO:**

### **1. NIVEL DIRECTIVO:**

La función principal es administrar, dirigir y controlar el desarrollo de las actividades de la cooperativa para alcanzar el beneficio integral de los asociados.

Este nivel esta compuesto por:

#### **A) ASAMBLEA GENERAL DE ASOCIADOS**

Es la máxima autoridad de la cooperativa y los acuerdos que ella toma tienen que ser respetados por todos los asociados.

Entre las atribuciones más importantes, se encuentran las siguientes:

- Aprobar los objetivos y políticas del plan general de trabajo de la cooperativa.
- Aprobar las normas generales de la administración de la cooperativa.
- Aprobar el presupuesto y los estados financieros de la cooperativa.
- Acordar las modificaciones del acta de constitución y de los estatutos.
- Elegir y remover con motivo justificado, a los miembros del Consejo de Administración y la Junta de Vigilancia.
- Aprobar la contratación de préstamos a favor de la cooperativa en exceso del cien por ciento de su

patrimonio, previo dictamen de la Junta de Vigilancia.

#### **B) JUNTA DE VIGILANCIA**

Es el órgano supervisor de todas las actividades de la cooperativa y fiscaliza los actos de los órganos directivos, comités, empleados y miembros de la cooperativa.

La Junta de Vigilancia la integrarán 3 miembros propietarios y 2 suplentes, siendo éstos un presidente, un secretario y un vocal.

Entre las facultades y obligaciones más relevantes se tienen:

- Vigilar que los miembros del Consejo de Administración, los empleados y los miembros de la asociación cumplan con sus deberes y obligaciones.
- Conocer de todas las operaciones de la asociación cooperativa y vigilar que se realicen con eficiencia.
- Cuidar que la contabilidad se lleve con debida puntualidad y corrección, en libros debidamente autorizados y que los balances se practiquen a tiempo. Revisará cuentas y practicará arqueos periódicamente y de su gestión dará cuenta a la Asamblea General.

### **C) CONSEJO DE ADMINISTRACION**

Es el órgano responsable del funcionamiento administrativo de la cooperativa y constituye el instrumento ejecutivo de la Asamblea General de Asociados, teniendo plenas facultades de dirección y administración en los asuntos de la asociación.

El Consejo de Administración está integrado por: un presidente, un vicepresidente, un secretario, un tesorero y un vocal.

Entre las atribuciones más importantes se encuentran las siguientes:

- Cumplir y hacer cumplir la Ley General de Asociaciones Cooperativas, su reglamento y los estatutos.
- Crear los comités, nombrar al gerente y demás empleados de la cooperativa.
- Establecer las normas de funcionamiento de la cooperativa.
- Controlar la cobranza de los créditos.
- Proponer a la Asamblea General que se apliquen a la reserva respectiva los préstamos incobrables.
- Estudiar y aprobar el plan de trabajo del gerente y del tesorero y exigir su cumplimiento.
- Conocer las faltas de los asociados o imponerles sanciones respectivas.

Las atribuciones u obligaciones más importantes de cada miembro del Consejo son las siguientes:

**1. PRESIDENTES:**

- Tener la representación legal de la cooperativa.
- Presidir las asambleas generales, las sesiones del Consejo de Administración y otros actos sociales de la cooperativa.
- Autorizar las inversiones de fondos que hayan sido aprobadas por el Consejo de Administración y dar su aprobación a los balances.
- Mantener las cuentas bancarias de la cooperativa, firmar documentos relacionados con la actividad económica de la cooperativa.
- Firmar los contratos, y otros documentos que por su calidad de representante legal requieran su intervención previo acuerdo del Consejo de Administración.

**2. VICEPRESIDENTE:**

- Sustituir al presidente del Consejo de Administración en caso de ausencia temporal o definitiva.
- Ejecutar las funciones que el presidente le delegue.
- Colaborar con el presidente en la programación y ejecución de actividades.

### **3. SECRETARIO:**

- Llevar al día el libro de registros de asociados y las actas de las sesiones de Asamblea General.
- Recibir, despachar y archivar la correspondencia.
- Extender certificaciones de actas de asambleas generales y de sesiones del Consejo de Administración.
- Dar a conocer el detalle de los acuerdos tomados a los miembros de los órganos directivos que no hayan estado presentes en alguna reunión.

### **4. TESORERO:**

- Controlar el manejo de los fondos, valores y bienes de la cooperativa, siendo responsable del desembolso de fondos, recaudación de ingresos y cobro de deudas; también será responsable de la cuenta o cuentas bancarias de la cooperativa y efectuará los plazos que le fije el Consejo de Administración.
- Presentar mensualmente al Consejo de Administración el balance de comprobación y otros informes financieros de la cooperativa.
- Enviar al Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP) los estados financieros correspondientes como lo establece la Ley General de Cooperativas y su reglamento.

- Cuando no hubiere gerente desempeñar las funciones del caso.

#### **5. VOCAL:**

- Asumir las funciones de cualesquiera de los miembros del Consejo de Administración en ausencia temporal de éstos, excepto las del presidente.
- Los demás que le asigne el Consejo de Administración, los estatutos de la cooperativa y el reglamento respectivo.

#### **D) COMITES**

Son unidades de apoyo creados de acuerdo a las necesidades de la cooperativa para auxiliar a los órganos administrativos y de control de la cooperativa.

Para el caso de CO - ANDES DE R.L., estos comités son:

##### **1. De Educación:**

Ejercerá sus funciones en coordinación con las normas y presupuestos que le señale el consejo de administración haciendo uso del fondo de educación.

El comité de educación estará integrado por un Presidente, un Secretario y un Vocal, nombrados por el Consejo Administrativo.

Entre las funciones relevantes se pueden mencionar:

- Someter al Consejo de Administración el plan de trabajo anual y el presupuesto correspondiente.
- Planificar y realizar cursos, seminarios, círculos de estudio, reuniones, grupos de dirección, etc., a fin de educar a los asociados y a los interesados en asociarse.
- Dar a conocer a los asociados la estructura de la cooperativa y sus aspectos administrativos así como sus derechos y obligaciones.
- Colaborar en la preparación y celebración de la asamblea general.
- Divulgar y fomentar los principios cooperativos.

## **2. De Créditos:**

Es el encargado de estudiar y resolver las solicitudes de crédito presentadas por los asociados, dentro del menor tiempo posible.

Estará integrado por un Presidente, un Secretario y un Vocal, nombrados por el Consejo de Administración.

Funciones y obligaciones del comité de créditos:

- Conocer y resolver las solicitudes de crédito presentada por los asociados.
- Velar porque las funciones crediticias se realicen de conformidad con las normas prestatarias.

- Llevar un control de asociados morosos.
- Informar por escrito de sus actividades; mensualmente al Consejo de Administración y anualmente a la Asamblea General.

## **2. NIVEL OPERATIVO:**

Es el encargado de llevar a cabo todas las actividades relacionadas con el funcionamiento de la cooperativa.

El nivel operativo se encuentra integrado por:

### **A) GERENCIA:**

El gerente es el administrador de la cooperativa y la vía de comunicación con terceros; ejercerá sus funciones bajo la dirección del consejo y responderá ante éste del buen funcionamiento de la cooperativa. Tendrá bajo su dependencia a todos los empleados de la cooperativa y ejercerá los acuerdos, resoluciones y reglamentos de dicho órgano.

### **B) ASISTENTE DE LA GERENCIA:**

Es el encargado de asistir al gerente en todas las actividades que este le encomiende.



**© 2001, DERECHOS RESERVADOS**

**Prohibida la reproducción total o parcial de este documento,  
sin la autorización escrita de la Universidad de El Salvador**

**SISTEMA BIBLIOTECARIO, UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

**C) JEFE DEL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD:**

La función general es de coordinar el área de servicios administrativos contables, registrar todas las operaciones de la cooperativa, emitir estados financieros, así como coordinar toda la logística de cooperativa.

**D) CUENTAS CORRIENTES:**

Realizar la aplicación de los rubros de ahorro, préstamos y aportaciones, así como generar los respectivos informes a las diferentes áreas.

**E) EJECUTIVO DE MERCADEO:**

La función general es la de coordinar el área de servicio de asesoría, dar a conocer todos los servicios que presta la cooperativa así como organizar actividades de tipo educativo.

**F) SECRETARIA GENERAL:**

Realiza todas las funciones secretariales para la gerencia y órganos de dirección, así como atender a los asociados e informarles todo lo relativo a los servicios que la cooperativa brinda.

**G) ASESOR DE SERVICIOS:**

Coordina y da a conocer todos los servicios que presta la cooperativa. Organiza actividades de tipo educativo, social y/o cultural.

#### **H) SERVICIOS GENERALES:**

El área de servicios generales es la encargada de mantener las instalaciones y el mobiliario y equipo en condiciones de trabajo.

#### **7. NORMATIVAS JURIDICAS**

De acuerdo a la Constitución de la República las cooperativas deben ser promovidas y apoyadas por el Estado según lo establecido en el art. 114 el cual establece que el Estado protegerá y fomentará las asociaciones cooperativas, facilitando su organización, expansión y financiamiento.<sup>1</sup>

La Asociación Cooperativa Financiera Magisterial CO - ANDES DE R.L., está afiliada a la Federación de Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito de El Salvador (FEDECACES de R.L.), quien se encarga de supervisar, orientar y capacitar tanto a la dirigencia como al personal, además está registrada en el INSAFOCOOP, el cuál se encarga de planificar, promover, coordinar y supervisar la organización y funcionamiento de las asociaciones cooperativas, así también brinda asesoría y asistencia técnica que necesitan y otorga la personería jurídica a las mismas.

La constitución, inscripción y autorización oficial para operar una cooperativa se encuentra legislado en los

---

<sup>1</sup> Constitución de la República de El Salvador, art. 114, Cuarta Edición, Editorial FESPAD, 1998.

artículos del 15 al 18 de la Ley General de Asociaciones Cooperativas. Ahí se determina el número de asociados, el porcentaje del capital que deben tener pagado y otros aspectos similares.

Toda cooperativa para que pueda distinguirse en su personería jurídica debe cumplir con lo establecido en el art. 17 de la Ley General de Asociaciones Cooperativas, el cual exige que se antepongan a su razón social las palabras "Asociación Cooperativa" y finaliza con "de Responsabilidad Limitada".

Todo lo referente a aspectos de carácter mercantil que no esté previsto en la Ley General de Asociaciones Cooperativas, su reglamento y los estatutos, será regido por el Código de Comercio.

A partir del 1 de septiembre de 1992, entra en vigencia la Ley del impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y la Prestación de Servicios, que sujeta a las asociaciones cooperativas como contribuyentes de dicho impuesto, mediante el art. 20 de la misma, que dice: "serán sujetos pasivos o deudores del impuesto sean estos en calidad de contribuyente o de responsable."

El porcentaje a pagar en concepto de impuesto según el art. 54 de la Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y la Prestación de Servicios, es el 13% aplicable sobre la base imponible.

A partir del mes de enero del año 2000 entra en vigencia la Ley Contra el Lavado de Dinero. Esta ley sujeta a las asociaciones cooperativas en el art. 2 de la misma, que literalmente dice: "Entre las instituciones sometidas al control de esta Ley se encuentran cualquier institución, asociación, sociedad mercantil, grupo o conglomerado financiero."

En materia laboral la Asociación Cooperativa se sujeta a las disposiciones del Código de Trabajo puesto que su objetivo principal es armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores.

En lo referente a los tributos al Estado, la Asociación Cooperativa se regirá bajo las disposiciones del Código Tributario en el art. 2. "Este código se aplicará a las relaciones jurídicas tributarias que se originen de los tributos establecidos por del Estado, con excepción en las legislaciones aduaneras y municipales."

## 8. COOPERATIVISMO

### a) CONCEPTO:

El cooperativismo es una forma de organización socioeconómica, dirigida a la producción y los servicios, que se basa en criterios de colaboración y solidaridad entre sus miembros.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Instituto Salvadoreño de Administración Municipal (ISAM). El Salvador Octubre 1999.

## b) ANTECEDENTES

El cooperativismo surgió hace unos ciento cincuenta años, entre 1830 - 1850, principalmente en los países de Europa azotados por las consecuencias adversas causadas por la Revolución Industrial, dado que ésta vino a cambiar las condiciones económicas, políticas y sociales de los individuos.

En 1860 se organiza la primera sociedad mutualista de artesanos llamada " La Concordia", y con el paso del tiempo, se considera necesario acrecentar el conocimiento y concientización sobre el cooperativismo a nivel universitario, siendo en 1896, en la facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales, que se crea y se imparte la cátedra de " cooperativismo".<sup>3</sup>

En 1966 se funda la Federación de Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito de El Salvador (FEDECACES); encargada de supervisar, orientar y capacitar a las Asociaciones Cooperativas en nuestro país.

En los años 70' entró en vigencia la Ley de Asociaciones Cooperativas y la Ley de Creación del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP).

En nuestro país se funda la primera cooperativa en 1914, viendo la necesidad de asociarse, dada la situación económica, política y social que se estaba desarrollando. Razón por la cual el cooperativismo ha venido

evolucionando hasta hacerse una necesidad de hombres y mujeres para solucionar problemas que individualmente no es posible resolver.

c) OBJETIVOS DEL COOPERATIVISMO <sup>4</sup>

- Satisfacer las necesidades sociales, económicas y culturales de un país.
- Creación de nuevas oportunidades de empleo.
- Brindar servicios y/o productos a sus asociados sin discriminación alguna.
- Elevar el bienestar de la sociedad.

d) IMPORTANCIA DEL COOPERATIVISMO

La importancia de las cooperativas en el entorno económico y social de nuestro país es muy visible debido a que no sólo constituyen fuentes de empleo sino que contribuyen al desarrollo económico y social, a través de las diferentes actividades que realizan.

Las cooperativas se convierten en una alternativa real, capaz de integrar a una amplia gama de personas y grupos, en estructuras que propicien el desarrollo y expansión de sus potencialidades.

e) PRINCIPIOS BASICOS DE COOPERATIVISMO

Los principios básicos del cooperativismo establecidos por la Ley General de Asociaciones Cooperativas se aplican a todas las sociedades, y asociaciones

---

<sup>3</sup> FEDECACES, "Historia del Cooperativismo"

cooperativas de R.L., así como a las cooperativas surgidas después de la Reforma Agraria. Entre ellos podemos mencionar:<sup>5</sup>

- **Libre adhesión y retiro voluntario:**

Este principio pregona la libre entrada y salida de miembros a las cooperativas, pues éstas no deben limitarse a un número determinado de asociados, siempre y cuando cumplan con los requisitos mínimos establecidos en los estatutos.

- **Organización y Control Democrático:**

Sus operaciones son administradas por personas elegidas o designadas democráticamente de acuerdo al procedimiento adoptado por sus asociados.

- **Interés limitado al capital:**

Toda cooperativa para empezar a funcionar y llevar a cabo sus objetivos necesita de capital.

- **Distribución de excedentes en proporción a las operaciones que realizan los asociados:**

Los excedentes de una cooperativa, pertenecen a los asociados y deben distribuirse de manera equitativa.

- **Fomento de la educación cooperativa:**

Es el conocimiento de ideas, métodos, principios y técnicas que puestos en práctica permiten al asociado

---

<sup>4</sup> [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

<sup>5</sup> Ley General de Asociaciones Cooperativas.

realizarse como tal, no sólo en beneficio propio, sino para los demás.

- **Fomento de la Integración Cooperativa:**

Con el fin de mejorar el bienestar de sus asociados, las cooperativas deben cooperar con otras cooperativas locales, nacionales e internacionales propiciando así su integración.

## 9. COOPERATIVAS DE SERVICIO

### a) CONCEPTO

Son las que proporcionan servicios de toda índole, preferentemente a sus asociados, con el propósito de mejorar condiciones ambientales y económicas.<sup>6</sup>

### b) OBJETIVO

Proporcionar servicios de toda índole, a sus asociados, con el propósito de mejorar las condiciones ambientales y económicas de sus miembros, así como la de satisfacer sus necesidades familiares, sociales, ocupacionales y culturales.

### c) CLASIFICACION

Las cooperativas de servicio se clasifican de la siguiente manera:

- De Ahorro y Crédito

---

<sup>6</sup> Ley General de Asociaciones Cooperativas, art. 100.

- De Transporte
- De Consumo
- De Profesionales
- De Seguros
- De Educación
- De Aprovisionamiento
- De Comercialización
- De Escolares y Juveniles

## 10. COOPERATIVAS DE AHORRO Y CREDITO

### a) CONCEPTO

Son cooperativas de ahorro y crédito, las que tienen por objeto servir de caja de ahorro a sus miembros e invertir sus fondos en créditos, así como la obtención de otros recursos para la concesión de préstamos a sus asociados.<sup>7</sup>

### b) OBJETIVOS

Entre los principales objetivos se pueden mencionar:

- Satisfacer las necesidades de sus asociados sin finalidades de lucro.
- Promover la cultura del ahorro.
- Procurar el mejoramiento socioeconómico de sus asociados.
- Promover la cultura cooperativista.

c) CARACTERISTICAS DE CO - ANDES DE R.L.

La Asociación Cooperativa Financiera Magisterial CO - ANDES DE R.L., es una institución de ahorro y crédito que brinda los siguientes servicios: Crédito, Seguro y Ahorro.

Si se comparan estos servicios con los que brindan los bancos y otras instituciones de ahorro y crédito se pueden encontrar algunas similitudes, a continuación se mencionan los siguientes:

- Recibir depósitos a la vista, retirables por medio de cheques u otros medios.
- Recibir depósitos de ahorro a plazo.
- Recibir depósitos de ahorro.

Por otro lado existen diferencias. Los bancos ofrecen los servicios de ahorro y crédito al público en general, mientras que las cooperativas sólo lo hacen para sus asociados. Por otra parte su forma de constitución es bajo el régimen de responsabilidad limitada, de capital variable, mientras los bancos es bajo el régimen de sociedad anónima de capital fijo. Sin embargo, la principal diferencia es que el objetivo de los bancos es generar beneficios para sus propietarios, mientras que el objetivo de las cooperativas es fundamentalmente, fomentar el apoyo y la ayuda mutua de sus asociados.

---

<sup>7</sup> Ley General de Asociaciones Cooperativas, art. 101.

## B) GESTION

La gestión se define como el proceso de planificación, organización, dirección y control de los recursos humanos, financieros, materiales y físicos por medio de los cuales se alcanzaran los objetivos. <sup>8</sup>

Recursos de la Organización	Función de la Gestión				Objetivo Establecidos
	Planificación	Organización	Dirección	Control	
Recursos humanos	Establecimiento de: Objetivos Políticas	Definiciones: - De la organización	Delegación. Motivación. Formación.	Comparación. Evaluación. Interpretación	Objetivo
Recursos Financieros	Presupuestos Normas	- De algunas funciones - De tareas	Participación Atribución de castigos y recompensas.	Corrección. Análisis. Observación.	
Recursos Materiales	Procedimientos Metas Planes	- Vías jerárquicas Centralizan Reclutamiento	Liderazgo. Comunicación. Retroalimentación.	Medidas de rendimiento. Presentación de informes.	
Recursos Físicos		- Responsabilidad - Autoridad			

En el seno de una organización un gestor se ocupa de repartir los recursos humanos, financieros, físicos y materiales así como el suministrar algunas indicaciones acerca de eso que deberá hacerse y la orientación que ella deberá tomar.

El ritmo con que evoluciona el ambiente en el que están inmersas las empresas (contexto económico, político y jurídico, tecnológico, etc.) se acelera rápidamente lo cual

<sup>8</sup> Bergeron G. Pierre. La Gestión Moderna. Una visión global e integrada, Gaëtan Morin, Montréal, 3ª Edición, 2000, pag 6.

obliga al gestor a adaptar rápidamente la organización que él dirige a las circunstancias cambiantes.

Los gestores deben tomar en cuenta no solamente la interdependencia de las diferentes funciones de la gestión (planificación, organización, dirección y control), sino que también, la estructura de la organización, las relaciones entre los individuos y los grupos que la componen, así como la manera con la cual ellos fabrican los productos y suministran los servicios.

El mundo mismo se transforma. En efecto, actualmente las fronteras comerciales se abren, en el momento que un mercado mundial se crea. Es pues, importante buscar como dirigente, la concertación y la complicidad, a fin de llegar a un proceso de gestión eficaz. Para hacerlo, el gestor debe en efecto, tener una visión global e integrada de la realidad.

Por otra parte, el gestor no representa una débil proporción de su personal. En efecto, una organización está compuesta por otros empleados cuyo trabajo no es de carácter gestor tales como: agentes de suministros de materiales, camioneros, recepcionistas, auxiliares contables, mecánicos, etc.

Por tanto, eso que distingue a los gestores de los trabajadores es que los evaluamos teniendo presente sus habilidades para movilizar a otros, al tomar algunas

decisiones, así como repartir y utilizar bien los recursos. Los trabajadores deben por su parte ejecutar algunas tareas más precisas y frecuentemente repetitivas.

A continuación se describe brevemente cada una de las fases del proceso de gestión.

### **La Planificación:**

La planificación, representa el proceso por el cual un gestor establece los objetivos y prepara los planes de trabajo que deberán realizarse. Ella permite reconocer la posición que ocupa una empresa y la que ella quiere alcanzar. Para realizar esa función, debemos prever los resultados a obtener, las formas de reaccionar, así como las dificultades posibles y escoger la mejor solución.

Planificar, es evaluar las condiciones futuras y así elaborar el programa de las iniciativas a tomar a fin de alcanzar los objetivos.

### **La Organización:**

La segunda función de la gestión consiste en determinar la composición de los grupos de trabajo y la manera de coordinarlos. Ella exige la creación de líneas organizacionales que ayuden a los individuos y a los grupos de trabajo a operar en armonía para lograr los objetivos comunes. La organización establece las líneas de comunicación eficaces entre el individuo y los grupos con el objeto de asegurar buenas relaciones de trabajo. A lo largo

de esta etapa, el gestor define los niveles de autoridad y de responsabilidad para luego asociarlos a cada posición.

### **La Dirección:**

La tercera función de la gestión, consiste en dirigir a los empleados, que tienen la responsabilidad de hacer ejecutar el trabajo y hacer progresar las cosas ejerciendo sobre ellos una influencia positiva. Los buenos dirigentes están obligados a compartir con sus empleados la visión y a estimularlos a fin de ayudarles a realizar los objetivos de la empresa.

Las actividades de dirección tocan exclusivamente las relaciones interpersonales, puesto que para dirigir hay que tratar con seres humanos. Esta función se vuelve difícil cuando los subordinados no aceptan las decisiones tomadas por sus superiores y que otros recientan la frustración como consecuencia de situaciones particulares o de sus relaciones con otros empleados. Por lo tanto, el gestor debe tratar esos problemas. La motivación representa uno de los principales aspectos de la dirección. Así, los mejores gestores reconocen las condiciones que incitan a la gente a trabajar con diligencia. En consecuencia, motivando a los empleados, los gestores pueden ayudarles a ser más productivos, para el logro de los objetivos.

### **El Control:**

Cuarta función de la gestión en donde se define el proceso por medio del cual evaluamos los resultados obtenidos en relación a los esperados, para luego implementar las acciones correctivas a fin de volver a encausar las actividades sobre la buena dirección. El gestor eficaz logra delegar su autoridad sin renunciar al control. Un sistema de control eficaz se caracteriza por el proceso siguiente:

1. Definimos las normas de rendimiento para cada actividad en el seno de la organización. Esas normas pueden incluir número de unidades vendidas, costo de producción unitario y tiempo necesario para la fabricación de un producto, etc.
2. Medimos el rendimiento y lo comparamos con las normas establecidas para luego comunicar los resultados obtenidos a las personas responsables.
3. Analizamos las desviaciones observadas para encontrar las causas.
4. Adoptamos las medidas adecuadas para llevar las actividades de la empresa sobre la mejor vía en relación con los objetivos iniciales.

La función de gestión se relaciona íntimamente con cada una de las funciones de la organización, es decir con cada sector de actividad. Podemos decir, que toda organización

lleva a cabo la función de gestión. Así por ejemplo, un hospital cuenta con diversos recursos; urgencias, psiquiatría, radiología, pediatría, ginecología, etc. Por otra parte, un colegio está formado por unidades de trabajo o unidades administrativas tales como: el departamento de personal, dirección de estudios, centro de actividades, biblioteca, seguridad, etc.

Cada persona que tiene a su cargo una unidad en particular es responsable de su funcionamiento, tiene por lo tanto la responsabilidad de asumir funciones de gestión (planificación, organización, dirección y control). Que sea superior, intermedio o inferior, todo dirigente que ejecute funciones de explotación (créditos, ventas, suministros de material, mantenimiento, etc.) debe llevar a cabo de manera efectiva las funciones de gestión.

## C) GENERALIDADES SOBRE CAPACITACION

### 1. CONCEPTOS DE CAPACITACION

El término "Capacitación" se define de la siguiente manera:

- Capacitación:

Consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> Siliceo, Alfonso, Capacitación y Desarrollo del Personal, Editorial Limusa, pág. 25.

- Capacitación

Incluye el adiestramiento, se considera como un proceso educativo a corto plazo que utiliza un procedimiento planeado, sistemático y organizado, mediante el cual el personal administrativo adquieren los conocimientos y habilidades técnicas necesarias para acrecentar la eficacia en el logro de las metas organizacionales.<sup>10</sup>

2. OTROS CONCEPTOS RELACIONADOS CON LA CAPACITACION.

Existen otros conceptos sobre capacitación, y el autor Guzmán Valdivia los clasifica así: <sup>11</sup>

- **Adiestramiento:**

Consiste en las técnicas de capacitación y aprendizaje en el desarrollo de los recursos humanos. El desarrollo de recursos humanos estimula a lograr una mejor calidad, eficiencia y productividad en las empresas y a la vez fomenta el más alto compromiso en el personal. El adiestramiento debe permitir el desarrollo del capital humano al mismo tiempo que a la organización.

- **Desarrollo:**

Significa el proceso integral del hombre, abarca la adquisición de conocimientos, el fortalecimiento de la voluntad, la disciplina de carácter y la adquisición de todas las habilidades que son requeridas para el

---

<sup>10</sup> [www.geopolis.com](http://www.geopolis.com)

<sup>11</sup> Guzmán Valdivia Isaac, Problemas de la Administración, Editorial Limusa Wiley, pag. 70.

desarrollo de los ejecutivos, incluyendo aquellos que tienen más jerarquía en la organización.

- **Educación:**

Es el proceso humano - social a través del cual se incorpora al ser humano (individuos, grupos y organizaciones) los valores y conocimientos de una sociedad dada. Es el proceso social básico por el cual las personas adquieren la cultura de su sociedad.

- **Entrenamiento**

Se entenderá como un proceso educacional a corto plazo mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades en función de objetivos definidos. Se involucra el término "educacional" ya que a lo largo de toda la vida, hemos estado en un continuo aprendizaje derivado de influencias que recibimos del ambiente social, para adaptarnos a las normas y valores sociales vigentes.

3. IMPORTANCIA DE LA CAPACITACION.

La importancia de la capacitación puede verse desde dos puntos de vista:

a) Desde el punto de vista del trabajador:

La capacitación resulta un elemento de desarrollo personal, por cuanto este adquiere conocimientos innovadores sobre aspectos relacionados con su trabajo,

minimizando su esfuerzo y obteniendo un mayor rendimiento.

b) Desde el punto de vista de la empresa:

La capacitación resulta una inversión atractiva porque minimiza los costos de operación, al volver los trabajadores más eficientes en sus puestos de trabajo.

#### 4. RESPONSABILIDAD DE LA CAPACITACION

El conocimiento es indudablemente uno de los mecanismos más eficaces para transformar, actualizar y hacer perdurar la cultura de trabajo y la productividad dentro de cualquier organización.<sup>12</sup>

Por lo tanto, la capacitación es una responsabilidad tanto organizacional como directiva.

##### a) RESPONSABILIDAD ORGANIZACIONAL

El recurso humano juega un papel clave en los procesos productivos de las organizaciones y es el único elemento capaz de transformar su propio entorno. La modernización exige de las empresas una conciencia cada vez más seria y comprometida con el medio que la rodea y a la vez es responsabilidad de ellas que su personal cuente con los conocimientos, habilidades y actitudes para asumir los cambios económicos y sociales en el personal.

---

<sup>12</sup> Siliceo Alfonso, Capacitación y Desarrollo de Personal, Editorial Limusa, págs. 26-28.

b) RESPONSABILIDAD DIRECTIVA

Una alta prioridad e interés constante de los altos directivos es sin duda la búsqueda permanente de hacer más efectivas sus organizaciones, esto se puede lograr a través de una capacitación efectiva. Ante esta situación el directivo debe tomar una mayor conciencia de sus necesidades de sobrevivencia y dar atención a su responsabilidad de mejoramiento continuo de su personal.

5. PROPOSITOS DE LA CAPACITACION

Los propósitos fundamentales que debe perseguir la capacitación, son: <sup>13</sup>

**a) Crear, difundir, reforzar, mantener y actualizar la cultura y valores de la organización**

El éxito en la realización de estas cinco tareas, dependerá del grado de sensibilización, concientización, comprensión y modelaje que se haga del código de valores corporativos.

**b) Clasificar, apoyar y consolidar los cambios organizacionales**

Las técnicas educativas modernas aplicadas a la vida de las organizaciones, han dejado claro que el cambio de conducta del capacitado, es indicador indispensable de la efectividad en el aprendizaje.

---

<sup>13</sup> Siliceo, Alfonso, Capacitación y Desarrollo del Personal, Editorial Limusa, págs. 29-32.

Los verdaderos cambios de actitud logrados invariablemente mediante procesos educativos son requisito indispensable y plataforma básica para asegurar cambios en las organizaciones.

**c) Elevar la calidad del desempeño**

Identificar los casos de insuficiencia en los estándares de desempeño individual por falta de conocimientos o habilidades, que es una de las más importantes prioridades de capacitación.

**d) Resolver problemas**

La alta dirección enfrenta cada día la necesidad de lograr metas trascendentales con altos niveles de excelencia en medio de diversas dificultades financieras, administrativas, tecnológicas y humanas. La capacitación constituye un eficaz proceso de apoyo para dar soluciones a muchos de ellos.

**e) Habilitar para una promoción**

Los programas de capacitación permiten que la política de promociones sea una realidad al habilitar íntegramente al individuo para recorrer exitosamente el camino desde el puesto actual hacia otros de mayor categoría y que implican mayor responsabilidad.

**f) Inducción y orientación del nuevo personal en la empresa**

Las primeras impresiones que un empleado o trabajador obtenga de su empresa, habrán de tener un fuerte impacto en su productividad y actitud hacia el trabajo y hacia la propia organización.

**g) Actualizar conocimientos y habilidades**

Un constante reto directivo consiste en estar alerta de nuevas tecnologías y métodos para hacer que el trabajo mejore y la organización sea más efectiva.

**6. BENEFICIOS DE LA CAPACITACION**

Entre los principales beneficios de la capacitación tenemos:

- Asegura la permanencia de los cambios.
- Incrementa la productividad personal y grupal.
- Reduce el tiempo de aprendizaje.
- Mejora la calidad del desempeño.
- Reduce el ausentismo.
- Disminuye accidentes de trabajo.
- Disminuye índices de desperdicios.
- Promueve y enriquece la cultura organizacional.

## 7. ENFOQUE SISTEMATICO DE LA CAPACITACION

Antes de hablar de la capacitación como sistema se debe saber que es un "sistema". A continuación se presentan algunos conceptos:

- Conjunto de elementos que interactúan entre sí para lograr un fin común.
- Conjunto de elementos relacionados entre sí que conforman un todo complejo y organizado.

La capacitación vista como sistema requiere de insumos, tales como métodos de diagnóstico de capacitación, indicadores, apoyo gerencial, métodos de capacitación, descripción de puestos, información general, datos estadísticos, recursos materiales, humanos y financieros, participantes, procedimientos y herramientas de capacitación, etc.

Estos insumos son introducidos al sistema y procesados con el objeto de obtener resultados que tiendan a generar cambios reales de aptitudes en los trabajadores volviéndose así más productivos en su puesto de trabajo.

Todo proceso de transformación debe interpretarse como un cambio y para que éste sea exitoso deberá dar soluciones de calidad al problema y ser aceptado por los miembros del sistema. Esto implica que el proceso de planeación de la capacitación deberá basarse en un diagnóstico real de

necesidades que permita la elaboración y aplicación del programa de capacitación.

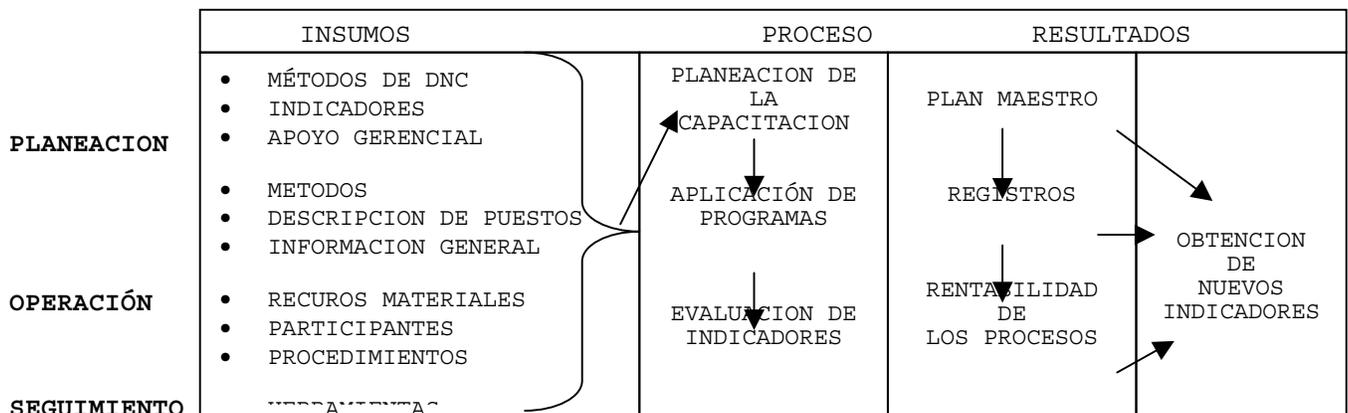
Los resultados así obtenidos de la relación insumo - producto será un diagnóstico organizacional y la elaboración de un plan de acción que deberá someterse a una evaluación continua durante la ejecución.

El seguimiento es la etapa que proporciona información, permite el continuo desarrollo del sistema y además establece las áreas de oportunidad y el nivel de alcance de los objetivos.

En el caso particular de la capacitación, el proceso de evaluación en sus diferentes aplicaciones debe ser una costumbre que ayude a su mejora continua.

A continuación se presenta un diagrama en él se refleja el proceso de capacitación como sistema:

**CAPACITACION DEL PERSONAL  
ENFOQUE SISTEMATICO**



Autor: Roberto Pinto Villatoro, Planeación Estratégica de la capacitación,

## 8. DECALOGO DE LA CAPACITACION

El decálogo de la capacitación es el conjunto de reglas que norman la orientación de la capacitación empresarial.<sup>14</sup>

Entre ellas podemos mencionar las siguientes:

a) La capacitación no es sinónimo de educación.

Esto significa que la capacitación de los empleados debe vincularse y complementarse con otras acciones que contribuyan a su formación.

b) La capacitación es aprendizaje y el aprendizaje es cambio de conducta.

Los cambios que se generen en los empleados deben ser producto de necesidades previamente diagnosticadas, transferidas y reforzadas en la línea de trabajo.

c) La capacitación sólo constituye un insumo de la productividad.

Los programas de capacitación que se dirijan a elevar la productividad deben formar parte de programas más amplios de mejoramiento organizacional, que conecten los cambios de conducta con los cambios de estructura, sistemas, normas, filosofía, procedimientos y tecnología.

d) La Capacitación efectiva modifica en las personas su forma de pensar, hacer y procesar.

---

<sup>14</sup> Roberto Pinto Villatoro, Planeación Estratégica de la Capacitación, págs. 83 – 85.

La capacitación efectiva, por lo tanto, es la que desarrolla habilidades, incrementa conocimientos y modifica actitudes, según el rumbo que marquen los objetivos que se diseñan para cada caso en particular.

- e) Los contenidos de un curso, su metodología, el tiempo asignado y los materiales de apoyo deben ser producto del alcance y profundidad que indiquen los objetivos.

Una experiencia de aprendizaje debe ser un proceso que conduzca al logro de metas susceptibles de ser medidas. El capacitador que no conoce los objetivos a alcanzar, el sitio al que debe llegar no tendrá indicadores para evaluar los resultados.

- f) La capacitación NO es sinónimo de aprendizaje efectivo.

La capacitación efectiva es adquisición de conocimientos, habilidades y actitudes que también modifican la conducta, pero en forma dirigida, con objetivos, con orientación, y que además repercute en la productividad de las organizaciones.

- g) La capacitación efectiva debe fundamentarse en el principio de enseñanza específica para necesidad específica.

Un evento de capacitación está dirigido a prevenir, reducir o seleccionar un problema o satisfacer una necesidad. Si no reduce ese problema o satisface esa necesidad, estrictamente no justifica su desarrollo.

h) La capacitación que impacta la productividad debe orientarse a superar los problemas organizacionales.

Sus efectos deben apreciarse en la medida en que esos problemas han sido superados y en razón del costo - beneficio logrado en su aplicación.

i) La capacitación, al igual que las medicinas, puede ser peligrosa.

Un curso de calidad que no haya sido bien diagnosticado y bien aplicado, puede provocar malestar en la empresa al propiciar cambios de conducta no dirigidos. Por otra parte, capacitar en exceso puede despertar falsas expectativas en los empleados.

j) La capacitación, al igual que las medicinas, para recetarla con éxito, debe cumplir los siguientes requisitos:

- **Conocer el malestar y detectar sus causas.** A través del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación.

- **Elaborarse con el tipo y cantidad de ingredientes necesarios para curar el mal detectado.** Diseño didáctico, metodología, técnicas y materiales de apoyo.

- **Administrarse y dosificarse bajo tratamiento estricto.** Conducción y dosificación del aprendizaje.

- **Verificarse hasta qué punto el mal ha sido superado.**  
Evaluación de cambios de conducta y evaluación de resultados.
- **Tomar medidas suplementarias para evitar que el malestar vuelva.** Seguimiento, reentrenamiento y reforzamiento, así como modificación de factores organizacionales que se adecuen a las nuevas conductas modificadas.
- **Ser diagnosticada, recetada, administrada y controlada por un experto.** La capacitación, al igual que las medicinas, debe ser diagnosticada, administrada y controlada por un conocedor que, además, transmita credibilidad.

#### 9. PROCESO ADMINISTRATIVO APLICADO A LA CAPACITACION

La capacitación es el medio o instrumento que coloca en circunstancias de competencia y competitividad a cualquier persona; modificando conductas, desarrollando habilidades y actitudes para el logro de los objetivos.

Un proceso de capacitación para que sea efectivo debe estar bien planificado, organizado, dirigido y controlado para garantizar los mejores resultados.

A continuación se presentan las fases del proceso administrativo aplicado a la capacitación:

## **A. PLANEACION DE LA CAPACITACION:**

En la planeación de la capacitación es donde se prevén y seleccionan las actividades que se llevarán a cabo en el futuro, es en esta fase donde se decide lo que se va a hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quién se encargará de hacerlo para lograr los objetivos propuestos.

La planeación de la capacitación para que sea efectiva se vale de cuatro actividades:

- **Diagnóstico de Necesidades de Capacitación:**

Permite establecer las insuficiencias del personal en cuanto a los conocimientos, habilidades y actitudes que debe dominar para el correcto desempeño de sus responsabilidades.

- **Establecimiento de Objetivos:**

Los objetivos de la capacitación conforman la base de la planeación y deben fijarse en función de las estrategias de la organización.

- **Elaboración de Planes y programas:**

La elaboración de programas de capacitación implica la integración de objetivos previamente diseñados, el ordenamiento de contenidos en unidades temáticas y la selección y el diseño de los medios adecuados para la conducción y evaluación del proceso de capacitación.

- Presupuestos:

Consiste en asignar tiempo y recursos a las diferentes actividades que se ejecutan en el proceso de planificación.

- 1) Determinación de Necesidades de Capacitación.

Consiste en saber identificar las deficiencias que existen en cuanto a conocimientos, habilidades y capacidades que requiere el personal para lograr los objetivos de un puesto de trabajo.

- a) Clasificación de las Necesidades de Capacitación

Las necesidades de capacitación se pueden clasificar de la siguiente manera: <sup>15</sup>

- Las de tipo individual.
- Las de tipo colectivo.
- Las que requieren solución inmediata.
- Las que demandan una solución futura.
- Las que demandan acciones informales de capacitación.
- Las que precisan instrucciones fuera del trabajo.
- Las que la empresa pueden resolver por si misma.
- Aquellas en las que la empresa tiene que recurrir a fuentes de capacitación externa.

---

<sup>15</sup> Crag Robert, Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal, Editorial Diana, año 1991, pag. 33.

- Las que un individuo puede resolver en grupo.
- Las que un individuo necesita resolver por sí solo.

## 2. Elaboración del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación.

El diagnóstico de necesidades de capacitación es el análisis de los problemas que se presentan en una empresa con el objeto de definir si éstos son originados por falta de conocimientos, habilidades o malas actitudes de los trabajadores de la empresa.<sup>16</sup>

➤ Elementos a Tomar en Cuenta al Realizar un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación:

Entre los elementos a considerar se encuentran los siguientes:

- a) Elaboración de descripción de puestos tomando en cuenta los objetivos organizacionales.
- b) Evaluación del desempeño de la persona que ocupa el puesto.
- c) Plan para determinar las necesidades de capacitación, el cual debe contener objetivos, actividades, recursos materiales, etc.

---

<sup>16</sup> Ana Deisi Rojas, et. al , Propuesta de un Programa de Capacitación para Fortalecer la Dirección Administrativa de las Cooperativas de Ahorro y Crédito Afiliadas a FEDECACES, UES, pag. 63, año 1993.

➤ Objetivos que Persigue el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación:

Los objetivos que persigue el diagnóstico de necesidades de capacitación son los siguientes:

- a) Determinar las situaciones problemáticas de una empresa, clasificar los síntomas y proceder a investigar las causas que le originan.
- b) Reunir la información necesaria para precisar la situación idónea en que la empresa debe trabajar.
- c) Efectuar un inventario de recursos humanos en la empresa y determinar su potencial.
- d) Determinar la situación en que la empresa y sus colaboradores realmente efectúan sus funciones.
- e) Realizar un análisis comparativo entre lo que debe hacerse y lo que en realidad se hace para determinar diferencias.
- f) Clasificar las necesidades detectadas en: financieras, materiales, tecnológicas y de recursos humanos.
- g) Determinar si el desarrollo de los recursos humanos se pueden satisfacer con cursos de capacitación y adecuada utilización de éstos.
- h) Definir exactamente quiénes necesitan capacitación, en qué, cuántos y cuándo.

- i) Establecer los criterios de los participantes, tales como: edad, sexo, escolaridad, experiencia, etc.
- j) Determinar el número exacto de participantes para cada evento, cursos o programas.
- k) Describir detalladamente las actividades de capacitación, que se van a realizar.
- l) Precisar las evidencias encontradas que justifiquen las actividades de capacitación a realizar.
- m) Establecer los planes y programas para efectuar las actividades.

➤ Beneficios que Proporciona un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación:

Entre los beneficios que presenta un buen diagnóstico de necesidades de capacitación, se encuentran:

- a) Saber qué trabajadores requieren capacitación y en qué aspectos.
- b) Identificar las prioridades y profundizar del aprendizaje.
- c) Conocer los contenidos en que se necesita capacitar.
- d) Establecer las directrices de los planes y programas.

- e) Determinar con precisión los objetivos de los cursos.
- f) Identificar instructores potenciales.
- g) Optimizar los recursos técnicos, materiales y financieros.
- h) Contribuir al logro de los objetivos de la organización.

### 3. Planteamiento del Estudio para Determinar Necesidades de Capacitación

#### a) Ámbito del estudio.

Delimitar el problema de investigación ayuda al capacitador a seleccionar el enfoque más adecuado, así como los métodos y técnicas más apropiadas para diagnosticar según los puestos, áreas o niveles organizacionales que se investigarán.

#### b) Niveles organizativos.

Determinar el nivel organizacional significa definir claramente en que niveles de la organización, se efectuaran el diagnóstico de necesidades de capacitación. Por la naturaleza de las funciones que se realizan, los puestos se clasifican así:

<b>CLASIFICACION DE LOS PUESTOS</b>	
Nivel Alto	En él se ubica la alta dirección, la cual es responsable del crecimiento y desarrollo de la organización. Establece la misión, los objetivos, los planes y las estrategias a seguir.
Nivel Medio	Corresponde a la gerencia, departamento, supervisores y mandos medios en general. Este nivel es responsable del logro de objetivos específicos a través de la administración efectiva de los recursos con que se cuenta.
Nivel Bajo	Son los puestos de ejecución u operativos, cuyos ocupantes son responsables de la producción de los bienes y servicios que ofrece la empresa.

c) Fuentes para detectar necesidades de capacitación.

Es necesario consultar las fuentes que proporcionarán toda la información necesaria y suficiente que fundamenta las necesidades reales de capacitación, éstas pueden ser: Internas o Externas a la empresa.

**INTERNAS:**

Son los medios dentro de la empresa, a través de las cuales se obtiene la información necesaria para diagnosticar necesidades de capacitación.

Entre las más conocidas están:

- Consultas con los jefes.
- Consultas con los trabajadores.

- Clasificación de puestos.
- Evaluación del desempeño.
- Inventario de recursos humanos.

**EXTERNAS:**

Son las que se localizan fuera de la empresa y permite al responsable de la capacitación, determinar necesidades con un mayor grado de consistencia y seguridad.

Entre las más utilizadas se encuentran:

- Consultas bibliográficas.
- Investigación de Programas de Capacitación análogos en otras Empresas.
- Consultas con profesionales.

d) Técnicas para el diagnóstico de necesidades de capacitación.

Existen varias técnicas de capacitación, a través de las cuales se obtiene información de mayor consistencia y confiabilidad.

A continuación se mencionan las más usuales:

1. La Entrevista:

Esta técnica puede presentarse de tres formas:

- ◆ Abierta.
- ◆ Estructurada.
- ◆ Semiestructurada.

2. La Encuesta.

3. Observación Directa.

e) Métodos de capacitación

Existen diferentes métodos para capacitar al personal de una empresa, y depende de la utilización adecuada de uno u otro método para lograr transmitir los conocimientos necesarios para el desempeño eficiente en un puesto de trabajo.

Los factores a considerar al seleccionar un método de capacitación son:

- La efectividad respecto al costo.
- Contenido deseado del programa.
- Idoneidad de las instalaciones con que se cuenta.
- Preferencia y capacidad de las personas que recibirán el curso.
- Preferencia y habilidad del capacitador.
- Principios de aprendizaje.

f) Tipos de métodos:

1. Métodos directos:

Son aquellas herramientas pedagógicas que emplea el capacitador expresamente en el proceso de enseñanza - aprendizaje. Entre ellos están:

- Clases
- Cursos breves
- Becas
- Aprendizaje programado
- Inducción sobre el trabajo
- Movilidad interna
- Vestibular
- Conferencias
- Casos
- Mesas redondas

2. Métodos indirectos

Son aquellas que se utilizan en la realización de un programa de capacitación. Entre estos están las publicaciones, medios audiovisuales, etc.

#### 4. Programas de Capacitación

##### a) Concepto:

Los programas de capacitación son el conjunto de planes elaborados por una empresa, los cuales van orientados a procurar que este evento cuente con el recurso humano mejor calificado para el desarrollo de las funciones del puesto de trabajo que ocupa, logrando con ello, incrementar los índices de productividad y eficiencia.

##### b) Características de los Programas de Capacitación:

Las características de un programa de capacitación son:

###### 1. Realistas

Para que un programa de capacitación sea eficiente, éste debe ser elaborado basándose en necesidades reales de la empresa.

###### 2. Sistemático y Formal

Su formación e implementación debe realizarse contemplando un ordenamiento lógico y técnico que posea por supuesto los objetivos a alcanzar.

###### 3. Flexible y Dinámico

Un programa de capacitación debe ser flexible y dinámico puesto que las condiciones en las que fué elaborado no son las mismas en las que se

desarrolla por lo tanto puede necesitar cambios, modificaciones y mejoras.

#### 4. Motivantes

Los objetivos de la capacitación a través del aprendizaje, pueden ser mejor aprovechados si el trabajador está motivado.

#### 5. Integral

Si la educación que se imparte abarca diferentes aspectos de la organización, esto le permitirá al empleado ubicarse y desarrollarse según sea su nivel y área de trabajo.

#### 6. Continuidad

Los programas de capacitación son un proceso continuo debido a que cualquier actividad contribuye a complementarlo, por lo tanto no deben ser elaborados para un momento determinado.

#### 7. Seguimiento

Se hace para verificar si el empleado está aplicando lo aprendido en su puesto de trabajo o en su caso, para corregir y ajustar los programas.

#### c) Clasificación de los Programas de Capacitación

Los programas de capacitación se pueden clasificar de acuerdo a los criterios siguientes:

#### 1. Area a Impartir

Los programas de capacitación se clasifican en:

- Administración, Dirección.
- Administración de Personal.
- Ventas.
- Finanzas, Contabilidad.
- Presupuesto y otras áreas relacionadas con las funciones de la empresa.

#### 2. Nivel Jerárquico

En este tipo de ordenamiento quedan comprendido toda la gama del personal de la compañía, desde el personal que realiza operaciones de tipo rutinario u operativo hasta los altos niveles de dirección.

#### 3. Cantidad de Asistentes

La capacitación se divide en:

- Individual: cuando va dirigido a una sola persona.
- Colectivos: cuando va dirigido a varias personas.

#### 4. Lugar donde se Imparte

Si la capacitación se realiza dentro o fuera de la empresa ella puede ser: Interna o Externa.

## Quien lo Imparte

Esta clasificación de la capacitación puede ser de la siguiente forma:

Por instructores internos: Si se cuenta con instructores internos es una ventaja a utilizar, porque estos conocen la empresa y pueden orientar mejor la capacitación.

Por instructores externos: se recurren a estos cuando la empresa carece de instructores internos para impartir la capacitación.

## 5. Contenido de un Programa de Capacitación

El contenido del programa de capacitación deberá fundamentarse en el diagnóstico de necesidades de capacitación con el propósito que este satisfaga las necesidades reales de la organización y la de sus participantes.

Una vez detectadas esas necesidades se formulará el programa de capacitación; pero a su vez éste exige que se hayan definido claramente los objetivos de aprendizaje que se quieren alcanzar.

Un programa de capacitación deberá contener los siguientes elementos:

- **Definición de Objetivos:**

Una vez que se han detectado las necesidades de capacitación, se procede a elaborar los objetivos

de aprendizaje. Los objetivos definirán claramente qué queremos lograr con el proceso de capacitación. Estos objetivos deberán estar en concordancia con los objetivos generales de la organización.

- **Definición de Metas:**

Las metas se definen de acuerdo al diagnóstico de necesidades de capacitación y se desprenden de los objetivos de aprendizaje y tienen la característica de ser cuantificables a corto plazo.

- **Formación de Grupos:**

Aquí se determina el tipo de persona que recibirá la capacitación, previo análisis de las necesidades que estos experimentan al ejecutar sus puestos de trabajo.

Será necesario formar grupos homogéneos que posean características similares tales como: mismo nivel jerárquico, nivel de conocimientos, etc.

Para que los objetivos de aprendizaje sean alcanzados por los grupos, éstos deberán estar sujetos a una normativa que regulará su comportamiento a lo largo del evento. Esa normativa podría describirse como sigue:

- Asistir puntualmente al curso de capacitación.
- Conocer los objetivos del aprendizaje.

- Participar activamente en el evento.
- Al finalizar el evento de capacitación el participante será evaluado.
- Si un alumno acumula una irresponsabilidad del 60%, no tendrá derecho a diploma al mérito.

- **Selección de la Estrategia de Capacitación:**

Se refiere a la elaboración de un plan detallado de cómo se impartirá la capacitación en función del tipo de aprendizaje a seleccionar, pues ésta puede ser dentro o fuera de la empresa, e incluso en el puesto de trabajo o fuera de él, el número de participantes, los recursos y las políticas de capacitación establecidas.

- **Definición del Método de Capacitación:**

El método de capacitación a seleccionar dependerá de los objetivos de aprendizaje, de las características de los participantes, del tipo de necesidades de capacitación que experimenten.

- **Cronograma de Actividades:**

En esta etapa se definen las actividades a realizar asignándoles a cada uno de ellos la fecha, el tiempo que se asignará en función del grado de complejidad de los contenidos a defender y de los tópicos a tomar en cada uno de ellos.

En otras palabras la duración del curso se establecerá en función de los objetivos de aprendizaje, los temas a impartir, el nivel académico de los participantes y los conocimientos de estos.

- **Habilitación de la Capacitación:**

Aquí es donde se define la estructura organizativa del programa de capacitación señalando las funciones que desempeñan cada uno de los capacitadores y capacitados así como las actividades y medios necesarios para llevar a cabo el proceso de capacitación.

ACTIVIDADES:

- Selección de cursos.
- Asignación de recursos materiales para los participantes:
  - Formación del instructor.
  - Adquisición de medios auxiliares de capacitación.
  - Pizarrón, rotafolios, proyectores, tocadores, cassettes, discos compacto, tocadiscos, espacio físico adecuado, condiciones ambientales.

#### ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL EQUIPO DE CAPACITACION:

Para la administración de la capacitación se requiere personal técnicamente preparado asignándoles a cada uno de ellos sus responsabilidades, tomando en cuenta la autoridad pues es ésta la que debe darle la debida importancia al programa de capacitación emitiendo ordenes que contribuyan a que todos colaboren de manera entusiasta y comprometida.

Los coordinadores son los encargados de ordenar sistemáticamente el trabajo y controlar todas las actividades. Es necesario que éste sea un buen investigador en aspectos técnicos que conduzcan a aplicar eficazmente la capacitación de la empresa, debe poseer habilidades para comunicarse y expresarse con el personal que participa en el proceso de capacitación, además le corresponde la planeación, la ejecución y control del programa.

Él deberá estar pendiente de detalles técnicos y administrativos que posibiliten el proceso formativo tales como: control de asistencia (profesor y alumnos), controles de aprovechamiento.

Los instructores es la persona encargada de llevar a cabo el proceso de enseñanza aprendizaje, es decir, éste actúa como líder, maestro, expositor,

mediador, facilitador, etc. Por tanto, dentro del proceso de capacitación el instructor es un facilitador del proceso de aprendizaje. Algunas características que debe poseer el instructor son:

- Señalar un objetivo a ser logrado.
- Señalar el camino por el cual se va a lograr el objetivo común.
- Estar actualizado en lo que respecta a su especialidad.
- Ser agente de cambio y un auténtico educador.
- Despertar atención, interés y deseo sobre el tema a desarrollar.
- Lograr que el grupo se involucre con los objetivos del curso.
- Ser accesible con el grupo ofreciendo un sincero apoyo y amistad.

• **Asignación de Recursos:**

Humanos: coordinador, instructores, alumnos, programadores, consultores.

Materiales: Infraestructura educativa, ésta se refiere a la situación física del local o aulas en que se va a llevar a cabo el evento. Esta situación física estará determinada por la adecuada ventilación, luminosidad, limpieza y funcionalidad, esto significa que en un aula debe responder a

diferentes necesidades como ubicación, dimensiones, distribución, conexiones eléctricas suficientes, material y equipo necesario.

Material y Equipo. Estos son los diferentes instrumentos auxiliares que permitirá una comunicación eficaz en el proceso de enseñanza aprendizaje, entre ellos están: pizarrón, gráficos y pósters, proyección de videos, películas e imágenes, filminas, retroproyector, proyector de acetatos.

Entre los medios sonoros están: grabadoras, reproductor de cassette y discos compactos, videos láser y tocadiscos.

Procedimientos. Se refieren a los lineamientos específicos para que la capacitación funcione para ello se definen:

- Políticas: las cuales son enunciados o criterios generales que orienten el pensamiento en la toma de decisiones.

Entre ellas podemos mencionar: políticas directivas, políticas generales y políticas específicas.

- Reglas: expone acciones específicas que orienten la acción, no sujetos a discrecionalidad de cada persona. Ejemplo: el instructor deberá estar en

el aula 30 minutos antes que inicie el seminario, prohibido fumar en el aula, etc.

- **Estimación del Costo del Programa:**

Es una formulación de los resultados en términos numéricos, aquí se asignarán tiempo y recursos a la actividad de la capacitación. Se contabilizarán todos los costos que demandarán la implementación del programa, con el propósito de optimizar los recursos financieros por la formación profesional.

- **Estimación del Beneficio del Programa:**

Se determinan en función del aporte a los objetivos de la organización y de los trabajadores, metas alcanzadas y recursos utilizados en forma racional.

El beneficio se medirá comparando los objetivos alcanzados con el mínimo de costo de ejecución.

## **B. ORGANIZACIÓN DE LA CAPACITACION:**

### 1. Concepto:

La etapa de la organización en el proceso de capacitación consiste en establecer una estructura orgánica y funcional que permita disponer de los elementos necesarios para el desempeño de las actividades planeadas.

## 2. Importancia:

Su importancia viene dada por el hecho de ser un medio indispensable para lograr la efectividad de la capacitación, en el esfuerzo de conjunto donde el encargado de implementarla coordinará las acciones de muchos individuos.

## 3. Fases de la Etapa de la Organización en la Capacitación:

- Estructura de la Unidad de Capacitación:

Para diseñar la estructura de la unidad de capacitación ésta debe estar acorde con los objetivos de la capacitación y el desempeño de las principales funciones de los encargados de área.

- Procedimientos:

Son los lineamientos generales y específicos para que la capacitación funcione.

- Integración de Personas:

Para administrar la capacitación se requiere de personal preparado, esto dependerá del tamaño de la empresa así como de la amplitud y alcance del plan.

- Integración de Recursos Materiales:

Para que la capacitación sea efectiva es necesario que se le dote de recursos materiales para su puesta en marcha.

### **C. EJECUCION DE LA CAPACITACION:**

#### 1. Concepto:

La ejecución de la capacitación es la puesta en marcha del plan de capacitación e implica la coordinación de los intereses, esfuerzos y tiempos del personal involucrado.

#### 2. Importancia:

Es aquí donde se diseñan instrumentos y formas de comunicación para supervisar que todo lo que se está haciendo corresponda a lo planeado.

#### 3. Pasos del Proceso de Ejecución en la Capacitación:

- **Contratación de Servicios:**

Aunque la capacitación se realiza en gran medida con recursos propios, es conveniente mantener cierto porcentaje de eventos con servicios externos.

- **Desarrollo de Programas:**

Consiste en llevar a la acción todas las actividades del proceso de capacitación.

- **Coordinación de Eventos:**

Se deben tener todos los recursos materiales a la mano y lograr que las personas se concentren en los objetivos del aprendizaje.

- Control Administrativo y Presupuestal:

Aunque el control se da en todo el proceso, se manifiesta con más fuerza en la fase de la ejecución, para la cual se requiere tener indicadores, establecer métodos, diseñar formatos e involucrar a los usuarios en las actividades de medición para verificar la diferencia entre lo invertido y lo obtenido en términos presupuestales.

#### **D. CONTROL DE LA CAPACITACION:**

##### 1. Concepto:

La función administrativa del control en el proceso de capacitación es la medición, evaluación y corrección del desempeño de la misma, con el fin de asegurar que se cumplan los objetivos planeados.

##### 2. Importancia:

La importancia de todo proceso de evaluación se centra en que éste tiene como propósito medir la eficiencia y resultados de un programa educativo y de la labor de un instructor para obtener la información que permita mejorar habilidades y corregir eventuales errores.

##### 3. Toda Evaluación de Cualquier Curso Deberá Informar sobre Cuatro Aspectos:

- a) Reacción del grupo y la del alumno.
- b) Conocimientos adquiridos.

c) Conducta.

d) Resultados.

El personal puede evaluarse en tres etapas: entes del curso, durante el curso y al final del curso.

1. Antes del curso:

Describe el grado de conocimientos y habilidades con que llegan los alumnos al curso.

2. Evaluación durante el curso:

Plantea la ventaja de conocer diariamente la reacción, conocimientos y cambios de los alumnos.

3. Evaluación posterior al curso:

Es la más usada en el campo de la enseñanza. Aquí se pueden utilizar "formas" que permitan evaluar el contenido del curso, grado de motivación del alumno (interés, colaboración), comentarios y sugerencias. Para evaluar las actividades del instructor pueden desarrollarse cuestionarios que tengan como propósito hacer una autoevaluación (instructor) con respecto al logro de los objetivos, manejos del grupo, claridad, uso adecuado del tiempo, fomentar un clima de confianza; el contenido del curso y el uso de medios y equipo auxiliar.

Evaluación de las instalaciones y servicios del curso.

- Exámenes. Estas pruebas están ligadas totalmente al proceso de enseñanza. Un examen sirve para formular un diagnóstico en relación con todo el fenómeno educativo. Se pueden formular cuestionarios que evalúen el evento y el instructor por parte del participante. El coordinador deberá también evaluar al conferencista esto puede arrojar información pertinente que ayude a determinar necesidades de capacitación dirigidas a los instructores.

#### 4. Fases de la Etapa de Control en la Capacitación:

Al igual que en las etapas anteriores el control esta compuesto por las siguientes fases:

- Macroevaluación:

Se refiere a la evaluación de todas y cada una de las partes que comprenden el proceso de capacitación como un todo.

- Microevaluación:

La microevaluación significa establecer y aplicar las herramientas para medir la efectividad del proceso de capacitación y debe ser considerado como un indicador que permite analizar el desempeño del instructor y de los participantes.

Seguimiento:

El seguimiento se hace para verificar la transferencia de los conocimientos al trabajo, o en caso, para corregir y ajustar los programas, con el propósito de conocer los obstáculos que impiden lograr los cambios de conductas esperados, después de una capacitación.

## **CAPITULO II**

### **DIAGNOSTICO DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACION DEL PERSONAL DIRECTIVO DE LA ASOCIACION COOPERATIVA FINANCIERA MAGISTERIAL CO - ANDES DE R.L.**

#### **A. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La Asociación Cooperativa se constituye bajo el régimen de Responsabilidad Limitada. Su actividad principal es el ahorro, crédito y ayuda familiar, cuyo objetivo fundamental es el mejoramiento socioeconómico de los asociados y de su grupo familiar.

Durante los últimos años CO - ANDES, DE R.L., ha experimentado un cierto nivel de desarrollo dentro del mercado financiero. A pesar de ello dicha institución enfrenta problemas administrativos que parecen derivarse de una ineficiente administración y coordinación de las actividades por parte de los responsables del nivel directivo de la Cooperativa quienes en última instancia toman las decisiones.

A continuación se enuncia el problema de la siguiente manera:

¿ En qué medida el diseño de un programa de capacitación en gestión empresarial contribuirá a lograr la eficiencia del nivel directivo de la Asociación Cooperativa Financiera Magisterial CO - ANDES DE R.L.?

#### B. OBJETIVO

Diseñar un programa de capacitación en gestión empresarial que contribuya a lograr la eficiencia del personal directivo de la Asociación Cooperativa Financiera Magisterial CO - ANDES, DE R.L.

#### C. HIPOTESIS

Un programa de capacitación en gestión empresarial contribuirá a lograr la eficiencia del personal directivo de la Asociación Cooperativa Financiera Magisterial CO - ANDES DE R.L.

#### D. METODOLOGIA Y TECNICAS DE INVESTIGACION

La investigación de campo se enfocó a recopilar información que sirvió de base para determinar las necesidades de capacitación del personal directivo de la Asociación Cooperativa con el objeto de definir las áreas prioritarias donde éste necesita capacitación.

Para obtener la información relacionada con el tema se recurrió a las siguientes fuentes de investigación:

1. Fuentes Primarias:

a. La Encuesta:

Para aplicar ésta técnica se procedió a la elaboración de cuestionarios los cuales fueron organizados y estructurados con preguntas abiertas, cerradas y de alternativas múltiples. Las preguntas se formularon basándose en las variables a medir contenidas en las hipótesis de investigación, de igual manera se organizaron siguiendo un orden lógico que a su vez permitió recabar la información concerniente a la gestión que actualmente ejecuta el personal directivo. El contenido del cuestionario se organizó de la siguiente manera:

N°	Unidad de Análisis	Nivel Directivo	Nivel Operativo	Asociados	Total
	Aspectos a investigar	N° Pregunta	N° Pregunta	N° Pregunta	
1	Aspectos Generales	8	3	4	15
2	Filosofía Empresarial	13	10	6	29
3	Mercadeo	9	8	4	21
4	Contabilidad	8	2	0	10
5	Finanzas	8	3	0	11
6	Relaciones Interpersonales	9	7	7	23
7	Cooperativismo	3	3	4	10
8	Capacitación	0	3	0	3
	TOTAL	58	39	25	122

Es necesario aclarar que la cantidad de preguntas contenidas en cada cuestionario fue relativamente numerosa dada la complejidad del estudio y el número de variables a medir. En ocasiones bastó una sólo pregunta para recolectar la información sobre la variable a medir. En otras, fué necesario elaborar varias preguntas para verificar la consistencia de las respuestas.

Los cuestionarios fueron aplicados de diversa manera: autoadministrados y por medio de la entrevista personal.

b. La Entrevista:

El cuestionario fue administrado por medio de la entrevista personal, donde el entrevistador hacía las preguntas al respondiente e iba anotando las respuestas. Este mecanismo facilitó la obtención de la información tanto del nivel directivo, operativo y asociados. El aporte de esta técnica fue de gran utilidad porque permitió ampliar la información e identificar con mayor exactitud las necesidades de capacitación.

c. La Observación Personal:

En el momento que se administraban los cuestionarios a través de la entrevista, se puso en evidencia una serie de aspectos tales como: el tipo de relaciones interpersonales, las actitudes de los entrevistados y el ambiente general de trabajo.

2. Fuentes Secundarias:

Con el propósito de obtener información teórica y conceptual, se realizó una investigación bibliográfica a través de libros, folletos, revistas, tesis, internet y programas de capacitación elaborados por otras instituciones, etc.

3. Determinación del Universo:

Para el desarrollo de la investigación se identificaron tres tipos de universos, los cuales se detallan a continuación:

UNIVERSOS	NUMERO
Personal Directivo	19
Personal Operativo	16
Asociados	4,000

Dado que el número de personas que conforman el personal directivo y operativo era relativamente pequeño no se calculó la muestra sino que se procedió a realizar un censo en cada uno de los casos.

En lo referente a los asociados se procedió a calcular la muestra a través de la distribución muestral por proporciones.

A continuación se presenta la fórmula que se utilizó para calcular la muestra:

$$n = \frac{Npqz^2}{e^2 (N - 1) + pqz^2}$$

Donde:

p = 0.80 Probabilidad de éxito que habrá mejoramiento a nivel de conocimientos, habilidades y actitudes una vez implementado el programa de capacitación en gestión empresarial.

q = 0.20 Probabilidad de Fracaso del programa de capacitación.

z = 1.64 Nivel de Confianza

e = 5% De Precisión

N = 4000 Asociados que conforman la Asociación Cooperativa Financiera Magisterial CO-ANDES, DE R.L.

Utilizando la formula:

$$n = \frac{4,000(0.8)(0.2)(1.64)^2}{(0.05)^2(4,000 - 1) + (0.8)(0.2)(1.64)^2}$$

$$n = 165 \text{ asociados}$$

#### 4. Limitaciones.

En cuanto a las limitaciones encontradas se pueden mencionar las siguientes:

- Se experimentaron problemas para contactar al personal directivo, dado sus múltiples actividades tanto dentro como fuera de la cooperativa.
- Hubo dificultades para contactar a los asociados a pesar que se contaba con la información pertinente para su localización. Finalmente se procedió a censarlos el día que se celebraba la asamblea general de asociados.

#### 5. Objetivo de la investigación.

Elaborar un diagnóstico de necesidades de capacitación que refleje el estado real de la gestión que actualmente implementa el nivel directivo de la cooperativa CO - ANDES DE R.L., con el objeto de detectar posibles malestares y problemas, información que servirá de base para el diseño de un programa de capacitación en gestión empresarial para el personal directivo.

#### 6. Tabulación y Análisis de la Información.

Esta sección contiene los resultados obtenidos en la investigación de campo, los cuales se recabaron mediante

una encuesta realizada a los miembros del nivel directivo, operativo y asociados.

Primeramente, se realizó una investigación preliminar, tomado como base el 10% de los universos en estudio, con el propósito de detectar los posibles errores en las preguntas contenidas en el cuestionario y de esa manera efectuar las correcciones respectivas, para luego redactar la versión final del cuestionario. Luego se procedió a encuestar a las unidades de análisis.

Después de haber recopilado la información se procedió a codificar las respuestas. Una vez codificadas las respuestas de las preguntas abiertas, cerradas y de opción múltiple se procedió a elaborar el libro de códigos.

Las respuestas codificadas se transmitieron a una matriz y fué finalmente ésta la que se analizó.

Posteriormente se preparó el plan de tabulación y se procedió a su análisis e interpretación. Cabe mencionar que la información recabada se procesó manualmente organizándose en cuadros de frecuencia.

El tratamiento que se le dió a las respuestas de las preguntas simples es el siguiente: se calculó la frecuencia y porcentaje de cada modalidad de respuesta. En lo que respecta a las preguntas con respuestas múltiples, en donde el entrevistado tenía la posibilidad

de responder seleccionando más de una respuesta, se calculó el porcentaje de igual manera con la diferencia que en este caso se consideró de manera individual cada categoría de respuesta.

Los resultados obtenidos a través de la investigación de campo se presentan en el anexo N° 2.

#### E. DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES.

En esta sección se presenta la situación actual de la cooperativa CO - ANDES DE R.L. con respecto a los siguientes aspectos:

##### a. Análisis sobre Filosofía Empresarial:

Al analizar los resultados en esta área se constató que el personal directivo de la cooperativa conoce los grandes objetivos institucionales tales como la visión, la misión y objetivos a corto plazo, sin embargo, estos no han sido difundidos de manera efectiva a los empleados de la cooperativa ni a los asociados. A nivel de planificación éstos efectúan planes y programas en las diferentes áreas funcionales de la cooperativa pero no logran integrarlos y coordinarlos de manera eficiente.

A pesar de que el personal directivo y operativo manifestó poseer una estructura organizativa claramente definida, las observaciones y análisis de documentos llegan a demostrar que la cooperativa no cuenta con herramientas organizativas técnicamente elaboradas tales

como organigramas y manuales administrativos. Esta falta de información genera problemas de coordinación, comunicación y motivación entre el personal. Las líneas de autoridad no están claramente definidas, se experimenta poca delegación de la autoridad, desconfianza y dualidad de mando. El 81% de los encuestados manifestó que existe falta de organización y coordinación ya que el personal directivo al realizar sus funciones no fomenta la comunicación, y la motivación entre el personal.

b. Análisis en el Area de Mercadeo:

De acuerdo a los resultados por la investigación de campo en el área de mercadeo, se pudo constatar que los servicios de ahorro y crédito que proporciona la cooperativa financiera magisterial CO - ANDES de R.L a sus asociados son de calidad ya que ésta cuenta con un personal directivo técnicamente capacitado en esta área junto con su personal de apoyo. A pesar de que, se cuenta con planes duraderos y de un solo uso para desarrollar efectivamente las operaciones crediticias éstas adolecen de información técnicamente elaborada. Si bien, el servicio crediticio se planifica, existen problemas para realizar el estudio de la oferta y la demanda que permita determinar con más objetividad las necesidades de fondos que plantean los asociados en materia crediticia y de esa

manera recurrir a las fuentes de financiamiento más convenientes.

Entre otros problemas que experimenta el personal directivo en el área de mercadeo es que hay un relativo conocimiento de sus funciones. La estructura orgánica y operativa de la cooperativa no está claramente definida. Por otra parte existen problemas para implementar estrategias de promoción más dinámicas que les ayude a dar mayor cobertura del servicio. Experimentan problemas para cumplir con las metas ya que no se cuenta con una fuerza de venta capacitada para desempeñar sus funciones de manera eficiente debido a una inadecuada selección y contratación de personal, y a políticas salariales no son muy atractivas en ésta área.

c. Análisis de Contabilidad y Finanzas:

En esta área existe buena coordinación entre el personal directivo y operativo. Se cuenta con los registros contables y el personal operativo presenta los estados financieros e informe sobre la cartera de prestamos, de manera oportuna. Sin embargo, los resultados de la investigación reflejaron que existe un número determinado de directivos que experimentan problemas para analizar e interpretar las cuentas tanto de balance como las de resultados ya que se centran en elementos básicos del estado de resultados sin analizar de manera particular el

detalle de las cuentas de mayor. El mismo fenómeno se da con el balance general ellos se centran en algunas cuentas de mayor tales como la estimación para cuentas incobrables, préstamos a los asociados y la cuenta de deudores diversos cuando en realidad deberían hacerse un análisis completo de las cuentas de activo, pasivo y capital para conocer de manera objetiva la situación económica y financiera de la cooperativa y luego compararla con los informes técnicos que proporciona el gerente general. Entre otros problemas en esta área están los cambios frecuentes de contador, falta de conocimiento del programa contable que actualmente se utiliza. Esto les obstaculiza tener acceso directo a los libros contables. Los directivos planifican sus necesidades de fondos, elaborando presupuestos de ingresos, gastos y de inversión, sin embargo, llama la atención que pocos de ellos hacen referencia a la elaboración de presupuestos de efectivo, que en última instancia, dentro del proceso de presupuestación es éste el que consolida las previsiones de ingresos, gastos, posibles excedentes o déficit para facilitar la toma de decisiones.

A través de la investigación de campo se pudo detectar que el 62% del personal directivo conoce la importancia y los beneficios de realizar análisis financieros a través

de las razones de liquidez, de endeudamiento, la razones de explotación, razón de rentabilidad.

Los directivos están conscientes que es importante para la sanidad económica y financiera de la cooperativa revisar y actualizar el reglamento crediticio así como el análisis periódico de la cartera de préstamos con el objeto de controlar la cantidad de asociados que han caído en mora e implementar estrategias para la recuperación de los créditos. Entre otros problemas que experimentan en el área financiera es la falta de liquidez, problemas para aumentar el número de aportaciones ampliando la cobertura a otros asociados.

d. Análisis de Relaciones Interpersonales:

Se entiende por relaciones interpersonales las relaciones que establecen los individuos tanto al interior como hacia el exterior de la empresa. De acuerdo a los resultados obtenidos a través de la investigación de campo se pudo constatar que el personal directivo no fomenta la comunicación al interior de la cooperativa impidiendo con ello la efectiva coordinación de planes y programas generando con ello un clima de desconfianza y falta de cooperación.

Entre las causas que generan cada vez menos sinergia dentro de la cooperativa están:

La cooperativa no tiene claramente definida su estructura organizativa en donde se clarifiquen los procesos y funciones que deben llevar a cabo los profesionales al frente de los puestos. La cooperativa aunque ha definido los puestos claves de dirección no ha logrado un proceso de coordinación con el personal operativo. El personal directivo en muchas ocasiones no actúa como auténtico equipo de trabajo; ya que en muchos casos no son capaces de introducir cambios ni sinergias precisas, que les permita volverse más competitivos. Estos problemas son ocasionados por una serie de factores, que impiden que se desarrollen adecuadas relaciones interpersonales al interior de la cooperativa entre ellos podemos mencionar los siguientes:

- El personal directivo no es del todo consciente de la importancia que tiene poseer una visión, misión y objetivos compartidos tanto con los asociados como con el personal operativo.
- No siempre tienen claro sí los problemas de la cooperativa están relacionados con su gestión o con el nivel operativo
- No definen, especifican y difunden claramente los valores que deben inspirar el comportamiento al interior y al exterior de la cooperativa.
- No todos se sienten con responsabilidad general.

- Existe falta de iniciativa tanto del personal directivo como operativo.
- La cooperativa se integra más en grupos que en equipos de trabajo.
- Los conflictos que se generan en la mayoría de los casos no son para mejorar lo cual incrementa los niveles de desconfianza.
- No siempre le otorgan a los programas, coordinación y comunicación la importancia que tienen para realizar una gestión más eficiente.
- Existe cierta satisfacción por el status quo, lo cual no les permite implementar estrategias más agresivas de mercadeo.

Todos estos factores propician un clima inadecuado de trabajo en donde el personal operativo manifestó no sentirse satisfecho al realizar las funciones que le corresponden.

e. Análisis de Cooperativismo:

Con respecto a esta área, se pudo determinar que el nivel directivo posee conocimientos básicos necesarios sobre cooperativismo, tienen claros los objetivos que persigue la cooperativa, y existe confianza en las actividades que se realizan en la institución, además permiten la participación de los asociados en la toma de decisiones. Por tanto no se encontraron mayores dificultades en esta área.

f. Análisis de Capacitación:

De acuerdo a los resultados de la encuesta el nivel operativo manifestó tener necesidades de aumentar sus conocimientos, habilidades y modificar sus actitudes frente al trabajo con el objeto de proporcionar un servicio de calidad a los asociados. De igual manera consideró que el personal directivo necesita recibir cursos de capacitación en relaciones humanas, contabilidad y finanzas, mercadeo y en principios básicos de administración con el objeto de mejorar sus habilidades técnicas, conceptuales y humanas.

## F. CONCLUSIONES.

Al finalizar la investigación de campo se procedió a elaborar el diagnóstico de necesidades de capacitación para el personal directivo de la cooperativa Financiera Magisterial CO - ANDES DE R.L., en el que se refleja claramente las necesidades de capacitación del personal encargado de la gestión de la cooperativa. Por lo tanto, se hace necesario establecer las conclusiones que serán la base para la formulación de las recomendaciones que al ejecutarse contribuirán a dar solución a los problemas detectados.

1. El personal directivo de la cooperativa posee deficiencias en cuanto a conocimientos administrativos, para ser más efectivos en su gestión.
2. El personal directivo de la cooperativa experimenta deficiencias en el área de mercadeo, lo cual les impide mejorar la calidad de los servicios y expandir su mercado.
3. Es evidente que el personal directivo posee deficiencias en contabilidad y finanzas debido a que experimenta problemas para analizar e interpretar los estados financieros de manera eficiente.
4. No existe un adecuado clima laboral al interior de la cooperativa, lo que origina conflictos e inadecuadas actitudes entre el personal directivo y operativo.

## F. RECOMENDACIONES.

1. Elaborar un programa de capacitación en gestión empresarial que le permita al personal directivo de la Asociación Cooperativa Financiera Magisterial CO - ANDES DE R.L. actualizar los conocimientos, modificar actitudes y desarrollar habilidades, con el propósito de lograr una gestión eficiente, en las áreas de filosofía empresarial, comercialización, contabilidad, finanzas, relaciones interpersonales y capacitación.

## CAPITULO III

### PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE CAPACITACION EN GESTION EMPRESARIAL PARA EL PERSONAL DIRECTIVO DE LA ASOCIACION COOPERATIVA FINANCIERA CO - ANDES DE R.L.

#### A. PLANIFICACION DEL PROGRAMA DE CAPACITACION.

##### 1. IMPORTANCIA.

La presente propuesta de capacitación es un documento en el que se detallan los cursos de acción formativos por áreas de gestión a impartirse en un período de un año. Dicho programa es producto de un diagnóstico de necesidades de capacitación estrechamente ligado a los objetivos a largo plazo de la institución.

La ejecución del programa garantizará que el personal directivo de la cooperativa mantenga sus conocimientos actualizados, desarrolle sus habilidades administrativas y modifique sus actitudes frente al trabajo, garantizando de esa manera un mejor clima de trabajo que se caracterice por una adecuada comunicación y motivación del personal.

Para que dicho programa sea efectivo deberá dársele el seguimiento que permita evaluar la productividad de la fuerza laborar capacitada.

## 2.OBJETIVOS DEL PROGRAMA

- OBJETIVO GENERAL:

Dotar de todas aquellas herramientas administrativas al personal directivo de la Cooperativa Financiera CO - ANDES DE R.L., a través de la implementación de un programa de capacitación en gestión empresarial que les permita adquirir los conocimientos, habilidades y destrezas necesarias para realizar la función de gestión.

- OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- Capacitar al personal directivo para que éste fomente buenas relaciones interpersonales centrándose para ello en el estudio de los fenómenos psicológicos individuales al interior de las organizaciones y a través de las formas en que los procesos organizacionales ejercen su impacto en las personas.
- Proporcionar al personal directivo los conocimientos básicos sobre el proceso administrativo, orientado a mejorar significativamente la gestión empresarial.
- Dotar al personal directivo de los conocimientos necesarios en contabilidad que les permita mejorar la interpretación y el análisis de las diferentes cuentas que componen el balance general y estado de resultados.

- Capacitar a los participantes, en el estudio de técnicas y herramientas de aplicación para el análisis e interpretación de los estados financieros.
- Dotar al personal directivo de conocimientos sobre mercadeo que le permita elaborar un plan de comercialización y garantizar con ello la efectividad del servicio crediticio.

### 3. CONTENIDO DE LA PROPUESTA

Un programa de capacitación efectivo deberá planificarse y organizarse para garantizar que los recursos tanto humanos, materiales como financieros se asignen y utilicen para el logro de los objetivos generales y específicos de aprendizaje.

Para su elaboración se procuró respetar las fases del proceso administrativos garantizando que los contenidos y unidades temáticas respondieran a las necesidades de capacitación que experimenta el nivel directivo.

La primera sección de este documento describe el proceso de planificación del programa en donde se define la importancia del programa, los objetivos generales y específicos de aprendizaje por área de gestión, las metas, las características del grupo meta, la normativa de éste, las estrategias y los métodos de capacitación.

Seguidamente se organizan los módulos instruccionales correspondiente a cada área de gestión señalando

detalladamente, los objetivos, contenido y unidades temáticas con sus correspondientes objetivos y el tiempo necesario para su efectiva implementación.

Posteriormente, se describe la estructura organizativa de la unidad de capacitación, el perfil del personal que ejecutará y coordinará el programa, los procedimientos y la normativa del programa.

Más adelante se define la ejecución del programa indicando la forma cómo se contratarán los servicios, la manera cómo se desarrollarán y coordinarán los eventos, así como, las recomendaciones para su ejecución.

Finalmente, el programa describe la manera como se evaluará y medirá el desempeño de los instructores, del programa y de los capacitados.

#### 4. METAS

##### **Relaciones Interpersonales:**

- a) Que el personal directivo conozca la importancia de las relaciones humanas y la forma en que los procesos organizacionales ejercen su impacto en el desempeño laboral de los empleados.
- b) Que el nivel directivo comunique y comparta los valores fundamentales que le dan la razón de ser a la cooperativa.
- c) Implementar un estilo de liderazgo más efectivo que responda a las necesidades de la cooperativa.

**Proceso Administrativo:**

- a) Que el personal directivo mejore significativamente el proceso de elaboración de planes permanentes y de un sólo uso al interior de la cooperativa.
- b) Que el nivel directivo elabore herramientas organizativas más eficaces que orienten adecuadamente el trabajo en equipo.
- c) Que implementen mecanismos de comunicación, motivación y evaluación más eficaces.
- d) Elaborar e implementar instrumentos de control presupuestarios y no presupuestarios.

**Contabilidad:**

- a) Que el personal directivo conozca e interprete la importancia de la contabilidad.
- b) Que el nivel directivo conozca e interprete correctamente las cuentas de balance y de resultados.
- c) Analizar con más objetividad la información contable emanadas por el personal operativo.

**Finanzas:**

- a) Mejorar el análisis e interpretación de los estados financieros con el objeto de formular informes financiero más realistas.

**Comercialización:**

a) Mejorar significativamente los conocimientos en mercadeo que les permita elaborar técnicamente un plan de comercialización para mejorar y desarrollar el servicio crediticio.

**5. FORMACION DE GRUPOS**

El grupo meta a capacitar está integrado por el personal directivo de la Asociación Cooperativa CO - ANDES DE R.L., el cual es responsable del crecimiento y desarrollo de la cooperativa.

En el siguiente cuadro se detalla el grupo meta:

EN QUÉ CAPACITAR	A QUIÉN CAPACITAR	CUÁNDO	CUÁNTO
Proceso Administrativo	19 miembros del personal directivo	2	32 hrs.
Comercialización	8 miembros del Consejo de administración	5	24 hrs.
Contabilidad	5 miembros de junta de vigilancia, y 3 del comité de créditos.	3	26 hrs.
Finanzas	5 miembros de junta de vigilancia, y 3 del comité de créditos.	4	38 hrs.
Relaciones Interpersonales	19 miembros del personal directivo	1	50 hrs.

A continuación se presentan las características de las personas a capacitar:

COOPERATIVA FINANCIERA MAGISTERIAL CO- ANDES DE R.L.

PERSONAL DIRECTIVO Y SUS CARACTERISTICAS GENERALES

AÑO 2003

NOMBRE	EDAD	AÑOS DE ANTIGÜEDAD	ESCOLARIDAD	PUESTO QUE DESEMPEÑA
<i>CONSEJO DE ADMINISTRACION</i>				
1. Kenia Elizabeth Santos	48	17 años	Lic. Matemáticas	Presidente
2. Luz Marina Flores	50	17 años	Lic. Admón. de Empresas	Vicepresidente
3. Alicia de Astorga	51	23 años	Lic. Educación	Secretaria
4. María Milagro Penado	48	17 años	2° año universidad	Tesorera
5. Eloína Díaz de Arrivillaga	50	23 años	Lic. Admón. de Empresas	Vocal
6. María Ester Alvarado	55	29 años	Lic. Educación	Suplente
7. Ramón Diómedes Cisnado	39	6 años	Prof. de Música	Suplente
8. Julio César Portillo	31	1 año	Lic. Educación	Suplente
<i>JUNTA DE VIGILANCIA</i>				
9. Marina Elizabeth Cortez	48	7 años	Docente I	Presidente
10. Leticia Cuestas de Beltrán	37	4 años	Lic. Educación	Secretaria
11. José Eduardo Osegueda	55	21 años	Lic. Contaduría	Vocal
12. María Auxiliadora Paz Interiano	38	12 años	Lic. Admón. de Empresas	Suplente
13. Moisés Benavides	40	15 años	Docente II	Suplente
<i>COMITÉ DE CREDITO</i>				
14. María Milagro Penado	48	17 años	2° año universidad	Presidente
15. Dora Alicia Mendoza	45	20 años	Lic. Contaduría	Secretaria
16. Lillian Crespín de Córdoba	50	18 años	Lic. Educación	Vocal
<i>COMITÉ DE EDUCACION</i>				
17. María Ester Alvarado	55	29 años	Lic. Educación	Presidente
18. Clara Julia Pérez Menjivar	50	11 años	Lic. Admón. de Empresas	Secretaria
19. Rodrigo Reyes Hernández	58	23 años	Lic. Educación	Suplente

## 6. NORMATIVA DEL GRUPO META

Todo equipo de trabajo para que cumpla con los objetivos y metas previamente establecidas debe sujetarse a una serie de reglas que normaticen la conducta del grupo. Por tanto, el grupo meta deberá atender las siguientes reglas:

- Asistir puntualmente al curso de capacitación.
- Conocer los objetivos del aprendizaje.
- Participar activamente en el evento.
- Al finalizar cada módulo instruccional el participante será evaluado.
- Si un participante acumula más de un 25% de inasistencia no tendrá derecho a diploma al mérito.
- El equipo y material didáctico deberá estar en el lugar adecuado diez minutos antes de cada evento.

## 7. SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA DE CAPACITACION.

Las estrategias a implementar para que el programa de capacitación tenga éxito son las siguientes:

- La capacitación se desarrollará externamente, ya que la cooperativa no cuenta con el local apropiado para llevar a cabo un evento de esta naturaleza.
- Los módulos serán impartidos por instructores externos, especializados en los contenidos temáticos a desarrollar.

## 8. METODOS DE CAPACITACION

Para llevar a cabo la capacitación es necesario utilizar métodos que permitan la transmisión efectiva de conocimientos, cabe mencionar que en todo proceso de aprendizaje no existe un método ideal que sea el mejor, por ello es aconsejable que se apliquen durante el proceso de capacitación los métodos que faciliten el logro de los objetivos de aprendizaje.

Dada las características del grupo meta y los contenidos de aprendizaje que conforman el programa de capacitación se recomiendan los siguientes:

### a. Conferencia con Participación.

Este método es una variedad de la conferencia, que consiste en una exposición unilateral y la plena participación del grupo, para que intervenga manifestando sus dudas, formulando preguntas, etc.

### b. Clases.

La clase es una presentación de conocimientos, información o aptitudes, cuyo propósito es que otros entiendan el mensaje que se imparte. Esta es impartida por maestros especializados en el tema a desarrollar.

### c. Mesas Redondas.

Es uno de los mejores medios para el estudio de problemas prácticos, sobre todo de tipo administrativos,

principalmente cuando intervienen funcionarios de alto nivel.

d. Casos.

Este método presenta a un grupo, un problema real o hipotético para su discusión y análisis. La persona a capacitar desarrolla habilidades, para resolver problemas o tomar decisiones deseables para circunstancias similares; contando con las sugerencias de otras personas, así como las propias.

## 9. FINANCIAMIENTO DEL PROGRAMA DE CAPACITACION

Los fondos para implementar el programa de capacitación se obtendrán a través de un convenio que existe actualmente entre el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y FEDECACES, por medio del cual se financian los programas de capacitación, el requisito es estar afiliado a FEDECECES. La federación para financiar dichos programas analiza el contenido y la factibilidad del mismo para determinar si están acorde a las necesidades de la cooperativa que lo solicita.

## 10. PROGRAMA DE TRABAJO

Los eventos de capacitación se impartirán específicamente para satisfacer las necesidades del personal directivo detectadas en las diferentes áreas funcionales de la

cooperativa, los cuales se han organizado de la siguiente manera:

- Relaciones Interpersonales.
- Principios Básicos de Administración.
- Contabilidad.
- Finanzas.
- Comercialización.

A continuación se presenta la cédula que integra los diferentes cursos que forman parte del programa de capacitación en gestión empresarial.

**INTEGRACION DEL PROGRAMA DE CAPACITACION EN GESTION EMPRESARIAL PARA LA ASOCIACION**

**COOPERATIVA CO - ANDES DE R.L.**

N°	Cursos	Participantes Por Curso	N° de Grupos	Duración Por curso (hrs)	Instructor		Participantes	
					Interno	Externo	Hombres	Mujeres
1	Relaciones Interpersonales	19	1	50		x	5	14
2	Principios básicos de administración	19	1	32		x	5	14
3	Contabilidad	8	1	26		x	2	6
4	Finanzas	8	1	38		x	2	6
5	Comercialización	8	1	24		x	2	6

**ASOCIACION COOPERATIVA CO - ANDES DE R.L.**

**Nombre del Programa:** Programa de Capacitación en Gestión Empresarial para el nivel directivo de la cooperativa.

**Objetivo:** Dotar de todas aquellas herramientas administrativas al personal directivo de la Cooperativa CO - ANDES DE R.L., através de la implementación de un programa de capacitación en gestión empresarial que les permita adquirir los conocimientos, habilidades y destrezas necesarias para llevar a cabo la gestión

N°	Acción de Capacitación	Grupo Meta	Objetivos Específicos	Duración en Horas	N° de Eventos	Capacitación		N° de Participantes por Grupo	Costos		Costos Totales	Costo por Participante
						Interna	Externa		Instrucción y Material Didáctico	Local y Logística		
1	Relaciones Interpersonales	Personal Directivo	Capacitar al personal directivo para que éste fomente buenas relaciones interpersonales centrándose para ello en el estudio de los fenómenos psicológicos individuales al interior de la organización y a través de las formas en que los procesos organizacionales ejercen su impacto en las personas.	50	1		x	19	\$ 403.75	\$ 475.00	\$ 878.75	\$ 46.25
2	Principios Básicos de administración	Personal Directivo	Proporcionar a los capacitandos los conocimientos básicos sobre el proceso administrativo, orientado a mejorar significativamente la gestión empresarial del personal directivo.	32	1		x	19	\$ 263.22	\$ 304.00	\$ 567.22	\$ 29.85
3	Contabilidad	Personal Directivo	Dotar de los conocimientos en contabilidad que les permita mejorar el análisis y la interpretación de las diferentes cuentas que componen el balance general y estado de resultado	26	1		x	8	\$ 266.03	\$ 247.00	\$ 513.03	\$ 64.13
4	Finanzas	Personal Directivo	Capacitar a los participantes en el estudio de técnicas y herramientas de aplicación para el análisis de los estados financieros.	38	1		x	8	\$ 362.24	\$ 361.00	\$ 723.24	\$ 90.41
5	Comercialización	Personal Directivo	Dotar al personal directivo de conocimientos sobre mercadeo que le permita elaborar un plan de comercialización y garantizar con ello la efectividad del servicio crediticio.	24	1		x	8	\$ 218.22	\$ 228.00	\$ 446.22	\$ 55.78
<b>Total</b>				170					\$ 1,513.46	\$ 1,615	\$ 3,128.46	\$ 286.41

## MODULO INSTRUCCIONAL

### AREA : RELACIONES INTERPERSONALES

Objetivo: Capacitar al personal directivo para que éste fomente las buenas relaciones interpersonales centrándose para ello en el estudio de los fenómenos psicológicos individuales al interior de las organizaciones y a través de las formas en que los procesos organizacionales ejercen su impacto en las personas.

N°	Contenido	Contenido Temático	Objetivo Específico	Horas
1	Relaciones Humanas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Concepto.</li> <li>- Importancia dentro de la organización</li> <li>- Resultados de las buenas relaciones humanas.</li> <li>- Relaciones humanas y productividad.</li> </ul>	Dar a conocer la importancia de las sanas relaciones humanas dentro del ambiente de trabajo.	4
2	La Psicología Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Concepto.</li> <li>- Campo de acción.</li> <li>- La Psicología organizacional desde el punto de sistemas.</li> <li>- Relación entre psicología organizacional, las ciencias administrativa y el desarrollo organizacional.</li> </ul>	Describir el concepto, característica y principales problemas relacionados con la psicología organizacional. Además que se comprenda la importancia de ésta para mejorar el clima laboral de trabajo.	4
3	Cambio Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Concepto de cambio.</li> <li>- Factores que impulsan el cambio organizacional y cuales lo bloquean.</li> <li>- Resistencia de cambio.</li> <li>- Agente de cambio organizacional.</li> <li>- Contribución de la psicología organizacional a nivel individual, nivel de trabajo, nivel organizacional y nivel social.</li> </ul>	Analizar que es el cambio organizacional así como los factores que inciden en él y su relación con la psicología organizacional.	6
4	Misión, Visión y Filosofía Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Concepto de filosofía organizacional.</li> <li>- Importancia de compartir la misión, visión y filosofía organizacional.</li> <li>- Elemento de la filosofía organizacional</li> <li>- Factores que facilitan el apegue a la filosofía organizacional.</li> <li>- Autoestima y filosofía organizacional.</li> </ul>	Describir en que consiste la misión, visión filosofía de una empresa y su importancia de compartirla con los miembros que integran la organización con el objeto de mejorar su relación de trabajo.	6
5	Formación de Equipos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Concepto.</li> <li>- Importancia.</li> <li>- Proceso para formación de grupos.</li> <li>- Características del equipo de alto rendimiento.</li> <li>- Formación de equipo y la productividad</li> <li>- Obstáculos en la formación de grupos</li> </ul>	Describir el proceso de formación de equipo y su importancia en la consolidación y productividad de la organización	6

6	Liderazgo y Relaciones Jefe Colaborador	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Importancia del liderazgo.</li> <li>- Enfoque para el desarrollo del liderazgo</li> <li>- Relación entre el liderazgo y la filosofía de una organización.</li> <li>- Relación entre el liderazgo y la formación de equipos.</li> </ul>	<p>Que el capacitando analice la formación de líder en la organización, dependiendo del estilo de liderazgo adoptado y su relación con la filosofía de una organización y el desempeño de su equipo.</p>	6
7	Solución de Problemas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Enfoque para el estudio de solución de problemas.</li> <li>- Mecanismos para facilitar la solución de problemas.</li> <li>- La creatividad y la toma de decisiones en la solución de problemas.</li> <li>- Principales obstáculos psicológicos en la solución de problemas.</li> </ul>	<p>Analizar las ventajas del enfoque sistemático en la solución de problemas y el proceso psicológico que vive la persona en relación con su capacidad para resolverlos.</p>	6
8	Motivación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Concepto.</li> <li>- Importancia.</li> <li>- De dónde proviene la motivación.</li> <li>- Factores higiénicos y motivacionales.</li> <li>- Modelo participativo de la organización en la motivación de sus miembros.</li> </ul>	<p>Describir las circunstancias más propias para mantener una motivación alta entre los miembros de una organización y así contribuir eficazmente al logro de los objetivos de la misma.</p>	6
9	Participación y Reconocimiento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manera cómo pueden participar los miembros de una organización en el rumbo de la misma.</li> <li>- Beneficios y maneras de fomentar la participación.</li> <li>- ¿ Cómo desarrollar un sistema de reconocimiento a la participación para los miembros de una organización.</li> <li>- Barreras que impiden la participación de los miembros en una organización.</li> </ul>	<p>Describir y analizar algunos mecanismos que fomentan la participación de los miembros de una organización.</p>	6
				50

**CEDULA DE COSTOS DIRECTOS**

**MODULO RELACIONES INTERPERSONALES**

**ASOCIACION COOPERATIVA FINANCIERA MAGISTERIAL CO- ANDES DE R.L.**

Objetivo: Capacitar al personal directivo para que éste fomente buenas relaciones interpersonales centrandosé para ello en el estudio de los fenómenos psicológicos individuales al interior de las organizaciones y a través de las formas en que los procesos organizacionales ejercen su impacto en las personas.

N°	Temas	Grupo Meta	Duración (hrs)	Costo por Hrs	Capacitación		N° de Participantes por Grupo	N° de Acciones	Costos			Costos Totales	Costo por Participante
					Interna	Externa			Honorarios	Material Didáctico	Local y Logística		
1	Relaciones Humanas	Personal Directivo	4	6.86		x	19	1	\$ 27.44	\$ 4.86	\$ 38.00	\$ 70.30	\$ 3.70
2	Psicología Organizacional	Personal Directivo	4	6.86		x	19	1	\$ 27.44	\$ 4.86	\$ 38.00	\$ 70.30	\$ 3.70
3	Cambio Organizacional	Personal Directivo	6	6.86		x	19	1	\$ 41.16	\$ 7.29	\$ 57.00	\$ 105.45	\$ 5.55
4	Misión, Visión y Filosofía Organizacional	Personal Directivo	6	6.86		x	19	1	\$ 41.16	\$ 7.29	\$ 57.00	\$ 105.45	\$ 5.55
5	Formación de Equipos	Personal Directivo	6	6.86		x	19	1	\$ 41.16	\$ 7.29	\$ 57.00	\$ 105.45	\$ 5.55
6	Liderazgo y Relaciones Jefe Colaborador	Personal Directivo	6	6.86		x	19	1	\$ 41.16	\$ 7.29	\$ 57.00	\$ 105.45	\$ 5.55
7	Toma de Decisiones	Personal Directivo	6	6.86		x	19	1	\$ 41.16	\$ 7.29	\$ 57.00	\$ 105.45	\$ 5.55
8	Motivación	Personal Directivo	6	6.86		x	19	1	\$ 41.16	\$ 7.29	\$ 57.00	\$ 105.45	\$ 5.55
9	Participación y Reconocimiento	Personal Directivo	6	6.86		x	19	1	\$ 41.16	\$ 7.29	\$ 57.00	\$ 105.45	\$ 5.55
			50						\$ 343.0	\$ 60.75	\$ 475.00	\$ 878.75	\$ 46.25

## MODULO INSTRUCCIONAL

**AREA :** PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION

Objetivo: Proporcionar al personal directivo los conocimientos básicos sobre el proceso administrativo, orientado a mejorar significativamente la gestión empoesarial.

N°	Contenido	Contenido Temático	Objetivo Específico	Horas
1	Aspectos Básicos de la Administración	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Introducción</li> <li>- Conceptos básicos</li> <li>- Principios y objetivos</li> </ul>	Que los participantes conozcan las bases teóricas del proceso administrativo.	4
2	Proceso Administrativo	<p>a) PLANEACION</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Concepto</li> <li>- Importancia</li> <li>- Objetivos</li> <li>- Naturaleza y propósito</li> <li>- Estrategias y políticas</li> <li>- Toma de decisiones</li> <li>- Tipos de planes permanentes y de un solo uso.</li> <li>- Proceso de planeación.</li> </ul> <p>b) ORGANIZACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Concepto.</li> <li>- Importancia.</li> <li>- Objetivos.</li> <li>- Naturaleza y propósito.</li> <li>- Departamentalización.</li> <li>- Herramientas organizativas.</li> <li>- Organigrama y manuales organizativos.</li> <li>- Relaciones de autoridad.</li> </ul> <p>c) DIRECCION</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Concepto.</li> <li>- Importancia y propósitos.</li> <li>- La comunicación.</li> <li>- La motivación.</li> <li>- El liderazgo, la coordinación.</li> <li>- Formación de equipos.</li> </ul> <p>d) CONTROL</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Concepto.</li> <li>- Importancia.</li> <li>- Objetivos.</li> <li>- Procedimientos de control.</li> <li>- Control presupuestario.</li> <li>- Control no presupuestario.</li> <li>- Tipos de control.</li> <li>* Control preventivo.</li> <li>* Control continuo.</li> <li>* Control retroactivo.</li> </ul>	<p>Que los participantes conozcan y apliquen los principios básicos del proceso de planificación en casos concretos.</p> <p>Que los participantes conozcan la importancia del proceso de organización y apliquen los conocimientos para mejorar las herramientas organizativas.</p> <p>Conocer y aplicar los conceptos básicos del proceso de dirección</p> <p>Dotar al personal directivo de todos aquellos conocimientos que les permita diseñar e implementar herramientas de control presupuestario y no presupuestario.</p>	<p>6</p> <p>8</p> <p>6</p> <p>8</p>
				32

**CEDULA DE COSTOS DIRECTOS**

**MODULO DE ADMINISTRACION**

**ASOCIACION COOPERATIVA FINANCIERA MAGISTERIAL CO - ANDES DE R.L.**

Objetivo: Proporcionar a los capacitados los conocimientos básicos sobre el proceso administrativo, orientado a mejorar significativamente la gestión empresarial del personal directivo.

N°	Temas	Grupo Meta	Duración (hrs)	Costo por Hrs	Capacitación		N° de Participantes por Grupo	N° de Acciones	Costos			Costos Totales	Costo por Participante
					Interna	Externa			Honorarios	Material Didáctico	Local y Logística		
1	Aspectos Básicos de la Administración	Personal Directivo	4	6.86		x	19	1	\$ 27.44	\$ 21.85	\$ 38.00	\$ 87.29	\$ 4.59
2	Proceso Administrativo	Personal Directivo	28	6.86		x	19	1	\$ 192.08	\$ 21.85	\$ 266.00	\$ 479.93	\$ 25.26
			32						\$ 219.52	\$ 43.70	\$ 304.00	\$ 567.22	\$ 29.85

\* Para calcular el costo por participante no se tomó en cuenta el salario del coordinador. Este se considera en el presupuesto general.

## MODULO INSTRUCCIONAL

**AREA :** CONTABILIDAD

Objetivo: Dotar al personal directivo de los conocimientos necesarios en contabilidad que les permita mejorar la interpretación y el análisis de las diferentes cuentas que componen el balance general y estado de resultados.

N°	Contenido	Contenido Temático	Objetivo Específico	Horas
1	Contabilidad Financiera	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Concepto</li> <li>- Importancia</li> <li>- Usuarios internos y externos.</li> </ul>	Conocer la importancia de la contabilidad financiera.	4
2	Marco Jurídico de la Contabilidad de Cooperativas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ley de bancos.</li> <li>- Ley reguladora del ejercicio de la contaduría.</li> <li>- Código de comercio.</li> <li>- Ley del IVA.</li> <li>- Ley del impuesto sobre la renta.</li> </ul>	Conocer y discutir el marco jurídico que regula la contabilidad de cooperativas.	6
3	Elementos Básicos de Contabilidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La cuenta y sus elementos.</li> <li>- Reglas del cargo y del abono.</li> <li>- La partida doble.</li> <li>- Naturaleza de deudores y acreedores de las cuentas.</li> <li>- Análisis e interpretación de las diferentes cuentas que conforman los estados financieros.                             <ul style="list-style-type: none"> <li>* Activo            * Ingresos</li> <li>* Pasivo            * Costos</li> <li>* Capital           * Utilidad / Pérdida</li> </ul> </li> </ul>	Conocer los elementos básicos de la contabilidad analizarlos e interpretarlos.	6
4	Catálogo de Cuentas y Manual de Instrucción.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Concepto.</li> <li>- Importancia.</li> <li>- Análisis y funcionamiento de las diferentes cuentas.</li> </ul>	Analizar e interpretar el catálogo de cuentas y el manual de instrucción.	2
5	El Ciclo Contable y la presentación de los estados financieros	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Concepto, importancia.</li> <li>- Ciclo contable.</li> <li>- Registros y clasificación de las diferentes transacciones.</li> <li>- Elaboración de estados financieros.</li> <li>- Ajustes.</li> <li>- Escritura de ajuste</li> <li>- Escritura de cierre</li> </ul>	Conocer el mecanismo a seguir y los libros a utilizar para registrar y clasificar las transacciones económicas.	8
				26

**CEDULA DE COSTOS DIRECTOS**

**MODULO DE CONTABILIDAD**

**ASOCIACION COOPERATIVA FINANCIERA MAGISTERIAL CO - ANDES DE R.L.**

Objetivo: Dotar al personal directivo de los conocimientos necesarios en contabilidad que les permita mejorar el análisis e interpretación de las cuentas que componen el balance general y el estado de resultados.

N°	Temas	Grupo Meta	Duración (hrs)	Costo por Hrs	Capacitación		N° de Participantes por Grupo	N° de Acciones	Costos			Costos Totales	Costo por Participante
					Interna	Externa			Honorarios	Material Didáctico	Local y Logística		
1	Contabilidad Financiera	Personal Directivo	4	7.43		x	8	1	\$ 29.72	\$ 14.57	\$ 38.00	\$ 82.29	\$ 10.29
2	Marco Jurídico de la Contabilidad de Cooperativas.	Personal Directivo	6	7.43		x	8	1	\$ 44.58	\$ 14.57	\$ 57.00	\$ 116.15	\$ 14.52
3	Elementos Básicos de la Contabilidad.	Personal Directivo	6	7.43		x	8	1	\$ 44.58	\$ 14.57	\$ 57.00	\$ 116.15	\$ 14.52
4	Catálogo de Cuentas y Manual Instrucción.	Personal Directivo	2	7.43		x	8	1	\$ 14.86	\$ 14.57	\$ 19.00	\$ 48.43	\$ 6.05
5	El Ciclo Contable y la Presentación de los Estados Financieros. * Escritura de Cierre.	Personal Directivo	8	7.43		x	8	1	\$ 59.44	\$ 14.57	\$ 76.00	\$ 150.01	\$ 18.75
			26						\$ 193.18	\$ 72.85	\$ 247.00	\$ 513.03	\$ 64.13

\* Para calcular el costo por participante no se tomó en cuenta el salario del coordinador. Este se considera en el presupuesto general.

## MODULO INSTRUCCIONAL

**AREA :** FINANZAS

Objetivo: Capacitar a los participantes, en el estudio de técnicas y herramientas de aplicación para el análisis de los estados financieros.

N°	Contenido	Contenido Temático	Objetivo Específico	Horas
1	Administración Financiera	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Concepto</li> <li>- Importancia.</li> <li>- Objetivos.</li> </ul>	Conocer las principales funciones e importancia de la administración financiera.	2
2	Anatomía de los Estados Financieros	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Importancia</li> <li>- Beneficios.</li> <li>- Estado de resultados.</li> <li>- Balance General.</li> <li>- Glosario de términos de los estados financieros.</li> </ul>	Conocer y analizar los elementos básicos del estado de resultados y del balance general.	4
3	Comprensión de los Indices y Porcentajes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Análisis de índices.</li> <li>- ¿ Cómo se desarrollan ?.</li> <li>- ¿ Qué miden los índices ?</li> </ul>	Capacitar al directivo para comprender el uso y aplicación de los índices financieros.	4
4	Introducción a los Indices Financieros	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Índice de liquidez.                             <ul style="list-style-type: none"> <li>* Índice corriente.</li> <li>* Capital de trabajo.</li> </ul> </li> <li>- Índice de rentabilidad.                             <ul style="list-style-type: none"> <li>* Índice de rendimiento sobre inversión</li> <li>* Tasa de rendimiento sobre el activo.</li> </ul> </li> <li>- Índice de eficiencia.                             <ul style="list-style-type: none"> <li>* Índice de período promedio de recuperación.</li> </ul> </li> </ul>	Conocer la importancia y aplicación de las principales razones financieras de liquidez, rentabilidad, endeudamiento y de eficiencia.	6
5	Análisis de Razones a partir de los Estados Financieros	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿ Cómo efectuar un análisis de índices?</li> <li>- Modelo de recolección de datos.</li> <li>- Cuadro de comparación.</li> <li>- Cuadro de revisión de los índices financieros.</li> </ul>	Analizar e interpretar las razones financieras siguiendo una metodología de recolección, comparación e interpretación de datos emanados por los estados financieros.	6
6	Presupuestos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Concepto</li> <li>- Importancia</li> <li>- El presupuesto como herramienta de planificación y de control.</li> </ul>	Conocer la importancia de los presupuestos como herramienta de planificación y control.	2
7	Tipos de Presupuestos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presupuesto de ingresos</li> <li>- Presupuesto de egresos</li> <li>- Presupuesto de efectivo</li> </ul>	Que los participantes actualicen sus conocimientos sobre los diferentes tipos de presupuesto.	8
8	Presupuesto de Efectivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Concepto.</li> <li>- Importancia.</li> <li>- Beneficios.</li> <li>- Procedimiento para elaborar un presupuesto de efectivo.</li> <li>- Análisis e interpretación del presupuesto de efectivo.</li> </ul>	Conocer el procedimiento y los insumos necesarios para elaborar un presupuesto de efectivo.	6
				38

**CEDULA DE COSTOS DIRECTOS**

**MODULO DE FINANZAS**

**ASOCIACION COOPERATIVA FINANCIERA MAGISTERIAL CO ANDES DE R.L.**

Objetivo: Capacitar a los participante en el estudio de técnicas y herramientas de aplicación para el análisis de los estados financieros.

N°	Temas	Grupo Meta	Duración (hrs)	Costo por Hrs	Capacitación		N° de Participantes por Grupo	N° de Acciones	Costos			Costos Totales	Costo por Participante
					Interna	Externa			Honorarios	Material Didáctico	Local y Logística		
1	Administración Financiera	Personal Directivo	2	8		x	8	1	\$ 16.00	\$ 7.28	\$ 19.00	\$ 42.28	\$ 5.29
2	Anatomía de los estados financieros	Personal Directivo	4	8		x	8	1	\$ 32.00	\$ 7.28	\$ 38.00	\$ 77.28	\$ 9.66
3	Comprensión de los índices y porcentajes	Personal Directivo	4	8		x	8	1	\$ 32.00	\$ 7.28	\$ 38.00	\$ 77.28	\$ 9.66
4	Introducción a las Razones Financieras	Personal Directivo	6	8		x	8	1	\$ 48.00	\$ 7.28	\$ 57.00	\$ 112.28	\$ 14.04
5	Análisis de Razones a partir de los estados financieros	Personal Directivo	6	8		x	8	1	\$ 48.00	\$ 7.28	\$ 57.00	\$ 112.28	\$ 14.04
6	Presupuestos	Personal Directivo	2	8		x	8	1	\$ 16.00	\$ 7.28	\$ 19.00	\$ 42.28	\$ 5.29
7	Tipos de Presupuestos	Personal Directivo	8	8		x	8	1	\$ 64.00	\$ 7.28	\$ 76.00	\$ 147.28	\$ 18.41
8	Presupuesto de efectivo	Personal Directivo	6	8		x	8	1	\$ 48.00	\$ 7.28	\$ 57.00	\$ 112.28	\$ 14.04
			38						\$ 304.00	\$ 58.24	\$ 361.00	\$ 723.24	\$ 90.41

\* Para calcular el costo por participante no se tomó en cuenta el salario del coordinador. Este se considera en el presupuesto general.

## MODULO INSTRUCCIONAL

**AREA :** COMERCIALIZACION

Objetivo: Dotar al personal directivo de conocimientos sobre mercadeo que le permita elaborar un plan de comercialización y garantizar con ello la efectividad del servicio crediticio.

Nº	Contenido	Contenido Temático	Objetivo Específico	Horas
1	Comercialización	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Concepto</li> <li>- Importancia</li> <li>- Funcionamiento del mercado financiero</li> </ul>	Que los capacitados conozcan el concepto y la importancia del mercado, así como el funcionamiento del mercado.	4
2	Análisis de la Oferta y la Demanda	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Característica del consumidor.</li> <li>- Factores sociales, culturales y económicos que determinan la demanda.</li> <li>- Capacidad de compra y de ahorro de los clientes.</li> <li>- Análisis de la competencia.                             <ul style="list-style-type: none"> <li>* Calidad.</li> <li>* Tasas de interés</li> <li>* Atención a los asociados.</li> </ul> </li> <li>- Necesidades y comportamiento del consumidor.</li> </ul>	Capacitar al directivo para que haga el análisis adecuado de la oferta y la demanda.	6
3	Plan de Comercialización	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Concepto.</li> <li>- Importancia.</li> <li>- Elementos que conforman un plan de comercialización:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>* El Precio</li> <li>* El Producto</li> <li>* La Plaza</li> <li>* La Promoción</li> </ul> </li> </ul>	Conocer los elementos básicos que componen un plan de comercialización y aplicarlo en un caso práctico.	14
				24

## CEDULA DE COSTOS DIRECTOS

### MODULO DE COMERCIALIZACION

#### ASOCIACION COOPERATIVA FINANCIERA MAGISTERIAL CO - ANDES DE R.L.

Objetivo: Dotar al personal directivo de conocimientos que le permita elaborar un plan de comercialización y garantizar con ello la efectividad del servicio crediticio.

N°	Temas	Grupo Meta	Duración (hrs)	Costo por Hrs	Capacitación		N° de Participantes por Grupo	N° de Acciones	Costos			Costos Totales	Costo por Participante
					Interna	Externa			Honorarios	Material Didáctico	Local y Logística		
1	Comercialización	Personal Directivo	4	8		x	8	1	\$ 32.00	\$ 8.74	\$ 38.00	\$ 78.74	\$ 9.84
2	Análisis de la Oferta y Demanda	Personal Directivo	6	8		x	8	1	\$ 48.00	\$ 8.74	\$ 57.00	\$ 113.74	\$ 14.22
3	Plan de Comercialización	Personal Directivo	14	8		x	8	1	\$ 112.00	\$ 8.74	\$ 133.00	\$ 253.74	\$ 31.72
			24						\$ 192.00	\$ 26.22	\$ 228.00	\$ 446.22	\$ 55.78

\* Para calcular el costo por participante no se tomó en cuenta el salario del coordinador. Este se considera en el presupuesto general.

**PRESUPUESTO GENERAL DEL PROGRAMA DE CAPACITACION EN GESTION EMPRESARIAL  
PARA LA COOPERATIVA FINANCIERA MAGISTERIAL CO - ANDES DE R.L.**

**CO - ANDES DE R.L.**

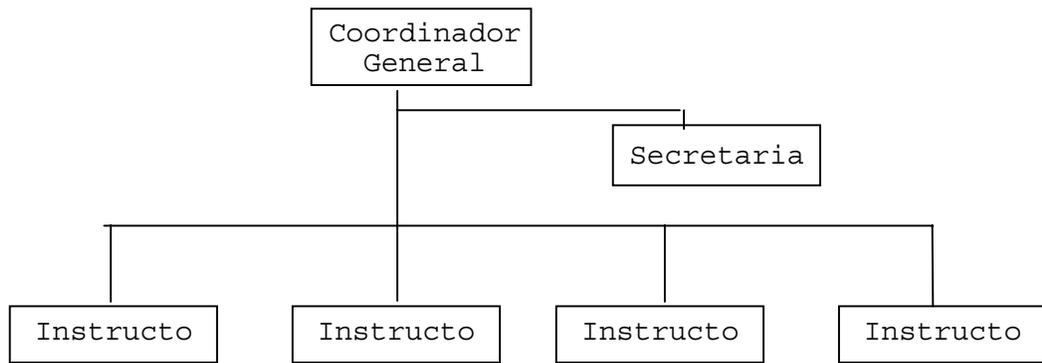
Costos	Módulo I Relaciones Interpersonales	Módulo II Proceso Administrativo	Módulo III Contabilidad	Módulo IV Finanzas	Módulo V Comercialización	Costo Total
<i>HONORARIOS</i>						
Instructor	\$ 343.00	\$ 219.52	\$ 193.18	\$ 304.00	\$ 192.00	\$ 1,251.70
Coordinador	\$ 68.57	\$ 68.57	\$ 68.57	\$ 68.57	\$ 68.57	\$ 342.85
<i>LOGISTICA</i>						
Alquiler del local y Refrigerios	\$ 475.00	\$ 304.00	\$ 247.00	\$ 361.00	\$ 228.00	\$ 1,615.00
<i>Material Directo</i>						
Papelería y Utiles	\$ 60.75	\$ 43.70	\$ 72.85	\$ 58.24	\$ 26.22	\$ 261.76
Total	\$ 947.32	\$ 635.79	\$ 581.60	\$ 791.81	\$ 514.79	\$ 3,471.31
Costo por Participante	\$ 49.86	\$ 33.46	\$ 72.70	\$ 98.98	\$ 64.35	

## B. ORGANIZACION DEL PROGRAMA DE CAPACITACION.

El proceso de organización del programa de capacitación implica establecer la estructura formal de responsabilidades y funciones que el personal de cada área deberá desempeñar. Esta etapa responde a cómo se harán las cosas y con qué medios.

Las personas que conformaran la unidad de capacitación se refleja a través de la siguiente estructura organizativa:

### 1. Estructura Organizativa de la Unidad de Capacitación:



Dado que el programa en gestión empresarial está integrado por diferentes módulos instruccional a desarrollar en las áreas de relaciones interpersonales, administración, comercialización, contabilidad y finanzas. Esta estructuración demanda la integración de seis personas, entre las cuales está un coordinador general, una secretaria y cuatro instructores.

La relación de jerarquía y dependencia se pueden clasificar de la siguiente manera:

1.0 Coordinador General.

1.0.1 Instructor.

1.0.2 Instructor.

1.0.3 Instructor.

1.0.4 Instructor.

1.0.5 Secretaria.

A continuación se presenta el contenido básico de los puestos que componen la unidad de capacitación en el cual se incluye la identificación del puesto, relación de autoridad, el propósito del puesto, las funciones generales y el perfil de contratación:

**COORDINADOR:**

Identificación:

Nombre del puesto: Coordinador General

Número de plazas: 1

Clave : 01

**Relación de autoridad:**

Jefe inmediato: Presidente del Consejo de Administración.

Subordinados directos: Secretaria e Instructores.

Propósito del Puesto:

Planificar, organizar, dirigir y controlar el programa de capacitación, velando porque los servicios de capacitación sean ejecutados de la manera más eficiente y eficaz.

***Funciones Generales:***

- Velar porque las actividades a desarrollar a lo largo del programa de capacitación se ejecuten dentro de un clima de armonía.
- Coordinar e integrar los recursos humanos y materiales necesarios para desarrollar con éxito el programa de capacitación.
- Investigar los aspectos técnicos que conduzcan a aplicar eficazmente los recursos de capacitación.
- Hacer un balance de necesidades de capacitación en las diferentes áreas de trabajo.
- Garantizar que los contenidos a desarrollar durante el proceso de capacitación permitan incrementar y modificar conocimientos, habilidades y actitudes en todo el personal.

***Perfil de Contratación:***

Conocimientos:

Poseer conocimientos sólidos sobre gestión empresarial, programas de capacitación así como en pedagogía y didáctica.

***Experiencia:***

Tener como mínimo tres años de experiencia como licenciado en administración de empresas y haber participado en la coordinación general de programas de capacitación en gestión empresarial.

***Habilidades:***

- Ser capaz de comunicar los objetivos comunes a ser logrados.
- Ser un auténtico agente del cambio.
- Capacidad para integrar equipos efectivos de trabajo.
- Capacidad para planificar, organizar y coordinar los eventos.
- Capacidad para garantizar excelentes relaciones de trabajo.
- Capacidad para escuchar.

***Características especiales:***

Responsable, discreto, confiable, buenas relaciones humanas, facilidad de expresión oral y escrita, dinámico, y entusiasta, habilidad para trabajar en equipo, objetivos, iniciativa, habilidad para planificar, coordinar y supervisar actividades, etc.

***INSTRUCTORES:***

Identificación:

Nombre del puesto: Instructor

Número de plazas: 4

Relación de autoridad:

Jefe inmediato: Coordinador General

Subordinados directos: Capacitados.

***Propósito del Puesto:***

Planificar, organizar, ejecutar y controlar los contenidos educativos descritos en el programa de capacitación.

***Funciones Generales:***

- Informarse al máximo sobre el grupo de tal forma que le permitirá identificarse fácilmente con él.
- Informar a los participantes, sobre los objetivos y políticas del curso así como el horario del evento.
- Planificar, organizar, dirigir y controlar los contenidos educativos a ser impartidos a lo largo de cada módulo.
- Elaborar el material didáctico y seleccionar los métodos de capacitación que permitan facilitar el proceso de enseñanza aprendizaje.
- Planificar y ejecutar evaluaciones antes, durante y después del curso de capacitación.
- Implementar la metodología educativa en función del tipo de grupo a ser capacitado y del tipo de conocimientos que deberá impartirse.
- Conocer el tema que va a impartir y ponerse de acuerdo con el coordinador respecto al enfoque que se le dará a cada tema.

***Perfil de Contratación:***

Conocimientos:

Poseer conocimientos sólidos en las diferentes áreas de gestión empresarial. Ser licenciado en administración de empresas, o en contaduría pública.

***Experiencia:***

Poseer como mínimo dos años de experiencia en el área administrativa. Tener experiencia en el área docente para poder despertar atención, interés y deseo de estudiar en lo capacitado.

***Habilidades:***

- Ser capaz de señalar un objetivo común a ser logrado.
- Capacidad para señalar el camino por el cual se van a lograr los objetivos.
- Ser un auténtico agente de cambio, un educador.
- Ser un buen comunicador que permita generar un clima de apoyo y amistad.
- Capacidad para mantener al grupo interesado y motivado para seguir aprendiendo.
- Saber manejar grupos grandes de personas e instruirlos con éxito.

***Características especiales:***

Responsable, ordenado, sentido humano, habilidad para comunicarse de manera oral y escrita y obtener la colaboración de los demás, excelentes relaciones humanas, capacidad de análisis y síntesis, facilidad de adaptación, etc.

**SECRETARIA:**

**Identificación:**

Nombre del puesto: Secretaria

Número de plazas: 1

Relación de autoridad:

Jefe inmediato: Coordinador General

Propósito del Puesto:

Preparar, digitar, proporcionar y archivar documentos necesarios para que el proceso de capacitación se desarrolle con éxito.

**Funciones Generales:**

- Archivar documentación de los participantes.
- Preparar documentos cuando haya eventos de capacitación.
- Digitar información.
- Sacar fotocopias.
- Hacer memos.
- Tener documentos disponibles.
- Tener el material de apoyo con anticipación a cada curso.
- Todas las actividades que el coordinador le asigne

**Perfil de Contratación:**

Conocimientos:

Bachiller técnico comercial opción secretariado.

***Experiencia:***

Poseer como mínimo dos años de experiencia en el área secretarial.

Características especiales:

Responsable, ordenada, habilidad para comunicarse con las personas y brindar colaboración a los demás, excelentes relaciones humanas, habilidad en mecanografía y redacción, etc.

2. PROCEDIMIENTOS:

Para que la capacitación funcione las personas que trabajen en el proceso de capacitación deben conocer las funciones y la forma cómo éstas se relacionan unas con otras. Por otra parte, se hace también necesario definir claramente las políticas generales y específicas, así como el conjunto de normas que orientarán y le darán solidez a la ejecución del programa de capacitación en gestión empresarial.

1. Política General

- El programa de capacitación en gestión empresarial se apoyará en un diagnóstico de necesidades de capacitación que permitirá identificar problemas reales y potenciales para implementar las acciones de capacitación que respondan a las necesidades de la capacitación.

- Para lograr el éxito del programa de capacitación éste debe contar con un grupo de instructores que posean un excelente perfil profesional.
- La capacitación tendrá como orientación el principio: enseñanza específica para necesidades específicas.

## 2. Políticas Específicas.

### Planeación.

- El programa de capacitación deberá sustentarse en un correcto Diagnóstico de Necesidades de Capacitación.
- Las personas que reciban la capacitación deberán haber participado en el diagnóstico de necesidades de capacitación para la elaboración de sus propios programas.
- El Diagnóstico de Necesidades de Capacitación se realizará de manera permanente y estará a cargo de los titulares de las áreas respectivas.
- El programa de capacitación para el nivel directivo de la cooperativa será impartido por instructores externos.

## 3. Políticas de Operación.

- La asistencia promedio para un evento de capacitación deberá ser del 90% de lo programado.
- Se revisará el avance del programa en forma bimestral.

- Se evaluarán a sus participantes antes, durante y después del evento de capacitación.
- Se deberá poner atención en el uso adecuado y racional del volumen de fotocopias.
- Las dinámicas de aprendizaje deberán ser seleccionadas en función del área de aprendizaje.

#### 4. Políticas de Seguimiento.

- El módulo de relaciones interpersonales se evaluará mensualmente así como los demás módulos de aprendizaje.
- El programa de capacitación no deberá terminar al finalizar el curso, sino que deberá existir continuidad para reafirmar y practicar lo que se adquirió en el curso.
- El seguimiento deberá estar orientado a reafirmar conocimientos, desarrollar habilidades, modificar actitudes y reafirmar el aprendizaje.

#### 5. Normas a Seguir Durante el Proceso de Capacitación.

- El instructor deberá estar en el aula por lo menos 15 minutos antes de que se inicie el curso.
- Los instructores deberán elaborar la carta didáctica que guiará el proceso de enseñanza aprendizaje.
- El instructor deberá clarificar los métodos de evaluación que utilizará a lo largo del curso.

- Deberá estar prohibido fumar en el aula.
- Al finalizar cada módulo el instructor deberá llenar el formato de evaluación de cada participante.
- El instructor deberá entregar un reporte de los resultados obtenidos en cada evento.
- La evaluación del personal a capacitar se hará antes, durante y después del evento.

6. Determinación de Necesidades de Recursos Materiales y Humanos para la Ejecución del Programa de Capacitación.

*a. Integración de Recursos Materiales.*

La ejecución de este programa de capacitación no exigirá grandes inversiones, pero para garantizar su éxito es necesario definir con anticipación la cantidad de recursos materiales necesarios para su puesta en marcha. No basta con hacer una buena planificación del programa ya que es necesario dotarla de recursos y condiciones necesarios para que se realice.

Para gestionar el presente programa de capacitación se requiere de los siguientes elementos:

- Un aula bien ventilada, iluminada y equipada con capacidad mínima para 25 personas.
- Proyector.
- Rotafolio.
- Material didáctico.
- Folletos.
- Libros de consultas.
- Plumones para la pizarra.
- Lapiceros.
- Borradores.
- Diplomas de participación
- Transparencias.
- Papel bonn

*b. Integración de Recursos Humanos.*

Para ejecutar el programa de capacitación, y lograr los objetivos que se pretenden se requiere de profesionales con un perfil educativo tal y como se mencionó anteriormente el cual se esquematiza a continuación:

N°	Cargo	Responsabilidad	Grado Académico
1	Coordinador General	Coordinador del Programa	Lic. Administración de Empresas.
1	Instructor	Ejecución del Módulo de Relaciones Interpersonales	Lic. Administración de Empresas con especialidad en Psicología Organizacional.
1	Instructor	Ejecución del Módulo de Contabilidad y Finanzas	Lic. Contaduría Pública. Lic. Administración de Empresas con especialidad en finanzas.
1	Instructor	Ejecución del Módulo De Comercialización	Lic. Administración de Empresas.
1	Instructor	Unidad de apoyo	Lic. Administración de Empresas.
1	Secretaria		Bachiller con estudios técnicos.

CEDULA DE RESPONSABILIDAD DEL PERSONAL QUE EJECUTARA EL PROGRAMA DE CAPACITACION EN GESTION  
EMPRESARIAL PARA EL PERSONAL DIRECTIVO DE LA ASOCIACION COOPERATIVA CO - ANDES DE R.L.

ASOCIACION COOPERATIVA FINANCIERA MAGISTERIAL CO- ANDES DE R.L.

CURSOS	INSTRUCTOR	GRUPO META	RESPONSABILIDAD DE LA COORDINACION	FECHA DE EJECUCION
Relaciones Interpersonales	Lic. Carlos Gómez	Personal directivo	Lic. Oscar Vázquez	Junio - Agosto
Principios de Administración	Lic. Alex Fernández	Personal directivo	Lic. Oscar Vázquez	Septiembre - Octubre
Contabilidad	Lic. Roberto Martínez	Personal directivo	Lic. Oscar Vázquez	Noviembre - Diciembre
Finanzas	Lic. William Figueroa	Personal directivo	Lic. Oscar Vázquez	Diciembre 2003 - Enero 2004
Comercialización	Lic. Manuel Campos	Personal directivo	Lic. Oscar Vázquez	Enero 2004 - Marzo 2004

### C. EJECUCION DEL PROGRAMA DE CAPACITACION

Para poner en marcha el programa de capacitación en gestión empresarial será necesario coordinar los esfuerzos y el tiempo del personal involucrado en la realización de los eventos, así como el diseño de instrumentos y formas de comunicación para supervisar que lo que se está haciendo corresponda a lo planeado.

#### 1. Contratación del Personal:

Los instructores que ejecutaran el programa de capacitación serán externos. Para seleccionarlos se tomará como parámetro el perfil educativo previamente definido, luego se procederá a realizar una entrevista en la que se detallará la forma de trabajo del instructor y los resultados que se proponen alcanzar. La selección se fundamentará también en base a las recomendaciones de otras personas que han recibido el servicio de capacitación.

A continuación se detalla el valor de los honorarios del coordinador y del instructor:

Coordinador: \$ 342.86 por evento.

Instructor:

PROGRAMAS	COSTO POR HORA
- Relaciones Interpersonales.	- \$ 6.86
- Principios de Administración.	- \$ 6.86
- Contabilidad.	- \$ 7.43
- Finanzas.	- \$ 8.0
- Comercialización.	- \$ 8.0

## 2. Contratación de Recursos Materiales:

Para ejecutar el programa se requiere un local que se encuentre en un entorno poco ruidoso y que cuente con buena acústica. Que su ubicación esté de preferencia cerca de la asociación cooperativa y que cuente con los servicios necesarios como equipos didácticos, instalaciones, sanitarios, etc.

## 3. Coordinación del Proceso de Capacitación:

Para coordinar el programa de capacitación será necesario poner atención a los siguientes aspectos:

- a. A los participantes, antes del curso (se les enviará una invitación, dando a conocer la dirección del local, los objetivos del curso, etc.). Durante el curso (se garantizará comodidad, comunicación, refrigerio, etc.) y después del curso (se proporcionaran las condiciones para que los participantes den sus comentarios, sugerencias, y evaluaciones, con respecto al evento.)
- b. Atención a los instructores (identificación con personal de apoyo, materiales que utilizaran, conocimiento general del grupo y de los objetivos organizacionales que se esperan con la realización de la capacitación.)
- c. Garantizar la disponibilidad de equipos y ayudas audio visuales para que el instructor desarrolle de manera eficiente y eficaz el desarrollo de sus actividades.

d. Garantizar que todos los recursos materiales estén a la mano para lograr que las personas se concentren en los objetivos de aprendizaje definidos en el programa de capacitación.

#### 4. Recomendaciones para la Ejecución del Programa:

- Los capacitandos deberán poner en práctica los conocimientos adquiridos en la capacitación.
- Los módulos deben ser impartidos de acuerdo a las prioridades establecidas anteriormente.
- Los objetivos de cada módulo deberán ser comunicados de manera clara y precisa.
- El personal a capacitar debe ser consciente de la importancia de la necesidad del programa.

#### D. Evaluación del Programa de Capacitación

El programa de capacitación en gestión empresarial se evaluará con tres propósitos: verificar si el programa se fundamentó en necesidades reales detectadas en el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación basado en problemas; decidir sobre la continuidad del programa y extenderla a los niveles operativos; mejorar futuros programas de capacitación.

Para poder llevar a cabo una evaluación objetiva y sistemática del programa de capacitación propuesto, será necesario contemplar la Asociación Cooperativa CO - ANDES DE R.L. como un sistema ya que el programa por sí mismo no será

tan beneficioso sino se ve interrelacionado con otros factores organizacionales. Para ello se propone un proceso de evaluación fundamentado en cuatro niveles.

1. Se hará una evaluación de la reacción de los participantes.
2. Se evaluará el aprendizaje de los participantes.
3. Evaluación de los cambios de conducta de quienes fueron capacitados.
4. Evaluación del impacto en cada área.

El primer nivel tendrá como propósito verificar que los participantes hayan estado razonablemente satisfechos con los servicios recibidos.

Para llevar a cabo esta evaluación se definirá previamente lo que se quiere evaluar; se diseñará un formato para cuantificar las reacciones; se solicitarán comentarios y sugerencias por escrito; obtener el 100% de las respuestas; obtener respuestas honestas; desarrollar estándares de aceptación; Medir las reacciones frente a los estándares de aceptación y tomar acciones adecuadas y comunicar las reacciones en forma adecuada.

En la figura N° 1 se presenta el formato que permitirán evaluar la reacción de los participantes:

FIGURA N° 1.

EVALUACION DE LA REACCION						
Nombre del Instructor _____			Fecha _____			
Curso _____						
Indicaciones: Califica el curso escribiendo una cruz en la columna que representa mejor su opinión.						
	Excelente	Bueno	Regular	Malo	Pésimo	No sé
¿ Te pareció de utilidad el curso?						
¿ Se cumplieron los objetivos del curso?						
¿ Estuvo el instructor bien preparado para este curso?						
¿ Cómo fue la calidad de la instrucción?						
¿ Cómo calificas los conocimientos del instructor sobre el tema?.						
¿ Fueron adecuadas las respuestas a las dudas de los participantes?						
¿ Cómo te pareció el horario?						
¿ Cómo le parecieron las instalaciones donde se realizó el curso?						
<p>Por favor anote cualquier comentario o sugerencia que tengas para que mejoremos nuestra capacitación.</p> <hr/> <hr/> <hr/>						

La evaluación del aprendizaje se desarrollará para verificar al término de la captación y antes de regresar a sus actividades cotidianas, lo siguientes: Cambio de actitudes en los participantes; incremento en el conocimiento; mejora de las habilidades y/o actitudes.

Para evaluar a los participantes se utilizarán exámenes escritos de conocimientos que permita verificar de manera objetiva si se lograron los objetivos generales y específicos del programa. El instructor deberá elaborar formas de evaluación apropiadas a cada módulo que permita verificar el grado de aprendizaje. Se sugiere que el instructor recurra a formas de evaluación tales como: exámenes escritos y orales, ejercicios prácticos, selección de casos, elaboración de trabajos escritos que respondan a las necesidades del personal directivo de la cooperativa, etc. Todo esto permitirá que el instructor obtenga información básica acerca del éxito o fracaso de la ejecución del programa de capacitación.

La evaluación de los cambios de conducta deberá coincidir plenamente con los objetivos del curso, tomando en consideración a cada uno de los participantes. Para desarrollar esta evaluación se recomienda: Evaluar la conducta del directivo o capacitado antes y después de la capacitación; luego se entrevista a una o más de las siguientes personas: el capacitado, sus colaboradores y

otros que puedan observar su conducta; se repite la evaluación periódicamente sin olvidar tomar en cuenta el costo beneficio.

El siguiente formato constituye un ejemplo de cómo puede hacerse una evaluación de los participantes posterior al curso de capacitación:

EVALUACION DEL CURSO

Indicaciones:

Sírvase contestar este cuestionario de acuerdo con lo que siente y no con lo que piensa que debe decir. Su contestación concreta, clara y sincera dará como resultado la estructuración de mejores cursos. No es necesario que ponga su nombre.

1. ¿ Aprendió algo nuevo en este curso?

Mucho  Algo  Nada

¿ En qué temas ?

---

---

2. ¿ Piensa Ud. que los temas tratados en el curso son útiles por el desempeño de su trabajo ? ( ¿ Diga cuáles sí y cuáles no y por qué ? )

---

---

3. ¿ Qué otros temas se deberán tratar durante un curso ?.

---

---

4. ¿ Durante el desarrollo de todo el evento su actuación fue de ?.

	Mucho	Algún(a)	Nungún(a)
Interés	<hr/>	<hr/>	<hr/>
Actividad	<hr/>	<hr/>	<hr/>
Recepción	<hr/>	<hr/>	<hr/>
Colaboración	<hr/>	<hr/>	<hr/>

5. ¿ Qué temas le parecieron más importantes ?

---

---

6. Comentarios y Sugerencias

---

---

---

Es necesario que el instructor sé autoevalúe con el objeto de superar cada día sus habilidades y técnicas de instrucción.

AUTOEVALUACION DEL INSTRUCTOR

Al finalizar el evento debo revisar mi actuación como instructor.

	Valor				Valor
	Mínimo				Máximo
	1	2	3	4	5
Exposición y manejo del grupo.					
¿ Logré el objetivo del tema?					
¿ Obtuve como resultado la autoevaluación del grupo?					
¿ Propicié durante el evento un ambiente de confianza?					
¿ Fuí claro y preciso con mi comunicación y mi vocabulario fué adecuado?					
¿ Manejé el tiempo con éxito?					
Contenido.					
¿ Estoy actualizado en mis conocimientos?					
¿ Planifiqué y preparé suficientemente el tema?					
¿ Utilicé el material y el equipo de manera eficiente?					
¿ Preví el equipo necesario y las instalaciones debidas?					
¿ Relacioné los contenidos con la realidad de los capacitados?					
¿ Implementé adecuadamente métodos de evaluación del aprendizaje					

EVALUACION DEL EVENTO Y DEL INSTRUCTOR, POR PARTE DEL PARTICIPANTE.

Conferencia \_\_\_\_\_

Materia \_\_\_\_\_

Fecha \_\_\_\_\_

1. ¿ Le parece que la materia tratada está relacionada con sus necesidades ?

No  Hasta cierto punto  Sí, mucho

2. ¿ Qué le parece el balance entre la conferencia y la discusión?

Demasiada conferencia  Equilibrado

Demasiada discusión

- A. El instructor estableció los objetivos.
- B. ¿ Mantuvo el interés y la amabilidad en la sesión?.
- C. ¿ Qué tan bueno fue el uso del pizarrón, cuadros y otros auxilios visuales?
- D. ¿ Hizo resumen durante la sesión?.
- E. ¿ Qué tan amistoso y dispuesto fue para ayudar?.
- F. ¿ Ilustró y clasificó los puestos?.
- G. ¿ Cómo fue su resumen al clausurar cada sesión?.
- H. ¿ Qué calificación global daría Ud. al conferencista?

E	MB	B	R	Malo

3. ¿ Qué habría hecho que la sesión fuera más efectiva?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Firma

EVALUACION DEL INSTRUCTOR POR PARTE DEL COORDINADOR

Calificación \_\_\_\_\_

Tema \_\_\_\_\_

	Mucho	Hasta cierto punto	Nada
<b>A. Proporción</b>			
1. ¿ Se preparó para la reunión?			
2. ¿ Su preparación estaba orientada al grupo?			
3. ¿ Clasificó objetivos del tema?			
<b>B. Realización</b>			
1. ¿ Leyó su material?			
5. ¿ Presentó claramente su material?			
6. ¿ Cubrió adecuadamente el tema?			
7. ¿ Resumió durante la conferencia y al final?			
8. ¿ Absorbió la atención del grupo?			
9. ¿ Ayudó al grupo a aplicar el material?			

C. Comentarios Constructivos

1. ¿ Qué sugiere Ud. para mejorar las sesiones futuras?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

D. Potencial

1. ¿Cuál cree que sería la máxima calificación que el conferencista podría tener?

E. Comentarios Adicionales

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_



## F. BIBLIOGRAFIA

### A. LIBROS

- BERGERON G. PIERRE. "La Gestión Moderna. Una Visión Global e Integrada" Editorial Gaëtan Morin, Montréal, 3ª Edición, año 2000
- CASADO, JOSE MANUEL, " El Directivo del Siglo XXI", Editorial Gestión 2000 S.A., Barcelona, 2000, 1ª Edición.
- CRAG, ROBERT, "Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal" Editorial Diana, año 1991
- CHIAVENATO, IDALBERTO. "Administración de Recursos Humanos", Editorial Atlas, México 2ª Edición 1996
- Dickey, Terry, "Cómo Elaborar un Presupuesto", Grupo Auvarius Editores, México D.F, Año 1993.
- Franklin, Enrique Benjamín, "Organización de Empresas Análisis, Diseño y Estructura", Editorial Mc Graw Hill, 1ª Edición, México, Año 2000.
- Gil O. James, "Cómo Comprender los Estados Financieros", Editorial Latinoamericana S.A de C.V., México D.F, 2ª Edición 1994
- GUZMAN VALDIVIA, ISAAC, "Problemas de la Administración", Editorial Limusa Wiley, 2ª Edición, 1998
- HERNANDEZ, SAMPIERI, "Métodos y Técnicas de investigación", Editorial Mc Graw Hill, 2ª Edición.

- PINTO, ROBERTO "Planeación Estratégica de Capacitación Empresarial" Editorial Mc Graw Hill, 3ª Edición.
- ROJAS SORIANO, RAÚL, " Técnicas de investigación" Editorial Mc Graw Hill, 3ª Edición.
- Reza Trosino, Jesús Carlos " El Capacitador Hábil", Editorial Panorama, 2ª Edición, Año 2000.
- SILICEO, ALFONSO "Capacitación y Desarrollo de Personal" Editorial Limusa S.A. de C.V., 3ª Edición, México 2001.
- Zepeda Herrera, Fernando, "Psicología Organizacional", Adchison Wesley Longmon, 1ª Edición, México.

#### B.TESIS

- Jurado Carranza, Salvador, et. al. "Diseño de un Programa de Capacitación Empresarial para la Federación de Cooperativas de Producción Agropecuaria de Cuscatlán de R.L., UES. Año 1993.
- ORTIZ CORDERO, ANA BEATRIZ, et. al. "Diseño de un programa de capacitación del sistema bibliotecario de la Universidad de El Salvador", año 2000. UES.
- ROJAS, ANA DEISI, et. al. "Propuesta de un Programa de Capacitación para Fortalecer la Dirección Administrativa de las Cooperativas de Ahorro y Crédito Afiliadas a FEDECACES", año 1993. UES.

#### C. REVISTAS

- COOPERATIVA FINANCIERA MAGISTERIAL CO - ANDES, DE R.L.  
" Memoria de Labores; Año 2000".
- INSTITUTO SALVADOREÑO DE ADMINISTRACION MUNICIPAL, EL SALVADOR, OCTUBRE 1999.
- FEDECACES "Historia del Cooperativismo"

#### D.LEYES

- ESTATUTOS DE LA ASOCIACION COOPERATIVA FINANCIERA MAGISTERIAL CO - ANDES, DE R.L.
- CONSTITUCION DE LA REPUBLICA DE EL SALVADOR, CUARTA EDICION, EDITORIAL FESPAD, AÑO 1998.
- LEY DE ASOCIACIONES COOPERATIVAS DE AHORRO Y CREDITO

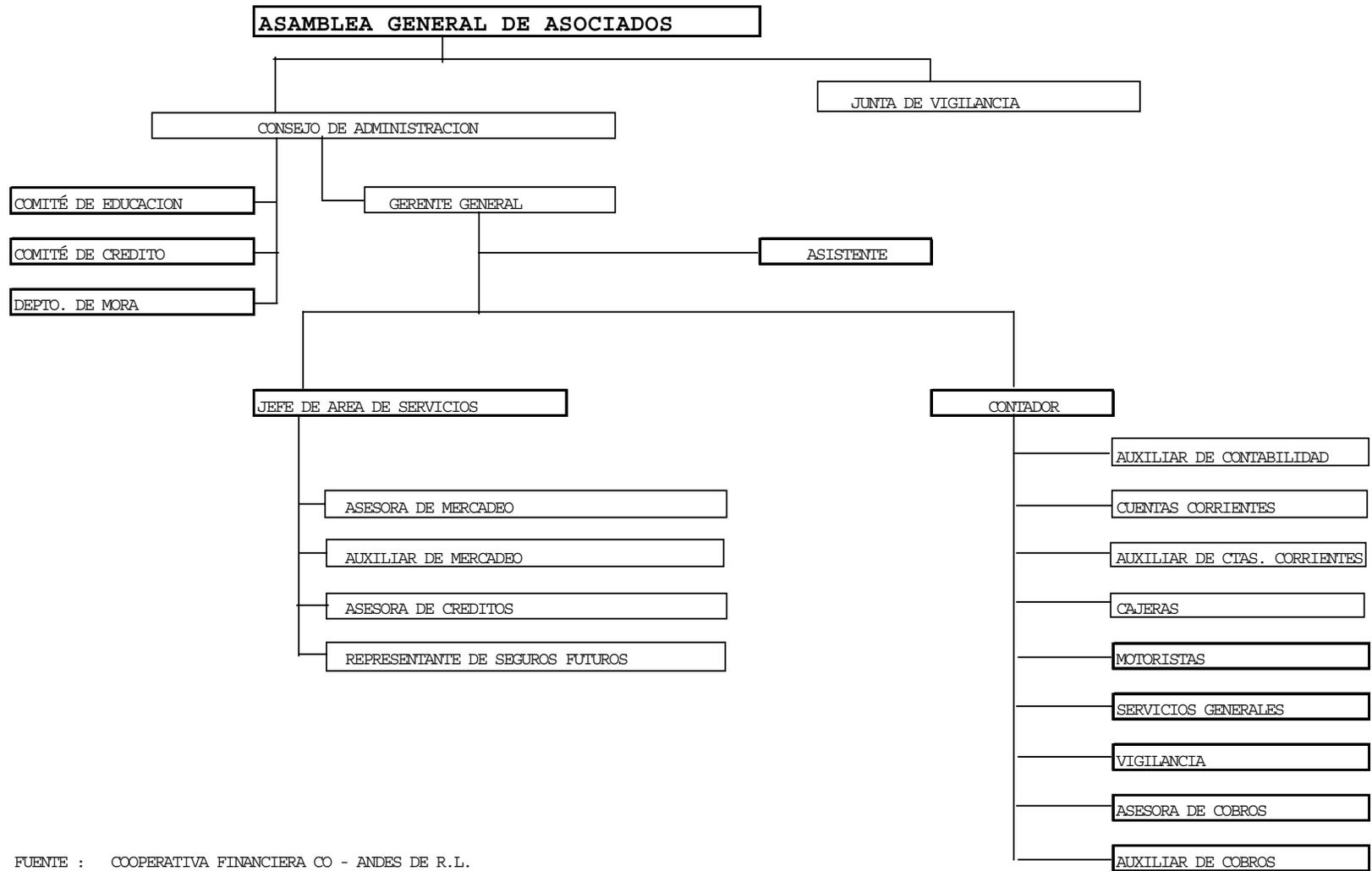
#### E.OTROS

- Programas de Capacitación del INSAFORP.
- Folletos del INSAFORP
- [WWW.MONOGRAFIAS.COM](http://WWW.MONOGRAFIAS.COM)
- [WWW.GEOPOLIS.COM](http://WWW.GEOPOLIS.COM)

*ANEXOS*

# ***ANEXO 1***

COOPERATIVA FINANCIERA MAGISTERIAL CO - ANDES DE R.L.



FUENTE : COOPERATIVA FINANCIERA CO - ANDES DE R.L.

# *ANEXO 2*

# *PERSONAL DIRECTIVO*

**ASPECTOS GENERALES:**

PREGUNTA 1 : ¿ Sexo ?

OBJETIVO: Conocer el sexo del personal directivo de la cooperativa.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	RESULTADO %
Masculino	3	16
Femenino	16	84
TOTAL	19	100.0

Comentario:

Como se puede observar, el personal directivo en su mayoría pertenece al sexo femenino. Llama la atención la participación femenina en las actividades administrativas de la cooperativa.

PREGUNTA 2 : ¿ Estudios realizados?

OBJETIVO : Determinar el nivel de estudio del personal directivo.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	RESULTADO %
1° a 6° grado	0	0
7° a 9° grado	0	0
Bachillerato	0	0
Estudios superiores	19	100
Especifique otros		
TOTAL	19	100.0

Comentario:

El personal directivo de la cooperativa posee estudios superiores, lo que en alguna medida les permite contar con criterios más amplios para desempeñar mejor sus funciones de gestión y adoptar una actitud positiva para mejorar sus conocimientos y habilidades.

PREGUNTA 3 : ¿ Edad ?

OBJETIVO : Conocer la edad del personal directivo de la cooperativa.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	RESULTADO %
Menos de 20 años	0	0
De 20 a 29 años	0	0
De 30 a 39 años	4	21
De 40 a más	15	79
TOTAL	19	100.0

Comentario:

Las personas que dirigen la cooperativa poseen edades que oscilan entre los cuarenta años y más. Esto evidencia en alguna medida la necesidad de ir formando nuevos elementos con las capacidades necesarias para asumir la dirección de la cooperativa cuando las circunstancias lo exijan.

PREGUNTA 4 : ¿ Tiempo de servicio en la cooperativa?

OBJETIVO : Conocer el tiempo que lleva laborando en la cooperativa.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	RESULTADO %
De 1 a 5 años	2	11
De 6 a 11 años	4	21
De 12 a 17 años	6	31
De 18 a 23 años	5	26
De 24 a 29 años	2	11
De 30 a más	0	0
TOTAL	19	100.0

Comentario:

La mayor parte del personal directivo poseen entre 6 a 23 años de laborar en la cooperativa. Esto en cierta medida les ha permitido adquirir experiencia para desempeñar sus funciones administrativas.

PREGUNTA 5 : ¿ Cargo que desempeña ?

OBJETIVO : Conocer el cargo que desempeña en la cooperativa para determinar el nivel que ocupa dentro de la estructura organizativa.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	RESULTADO %
CONSEJO DE ADMINISTRACION		42
Presidente	1	
Vicepresidente	1	
Secretario	1	
Tesorero	1	
Vocal	1	
Suplente 1	1	
Suplente 2	1	
Suplente 3	1	
JUNTA DE VIGILANCIA		26
Presidente	1	
Secretario	1	
Vocal	1	
Suplente 1	1	
Suplente 2	1	
COMITÉ DE CREDITO		16
Presidente	1	
Secretario	1	
Tesorero	1	
COMITÉ DE EDUCACION		16
Presidente	1	
Secretario	1	
Suplente	1	
TOTAL	19	100.0

Comentario:

El personal directivo está organizado en puestos de trabajo tal y como lo estipulan los estatutos. No obstante llamó la atención que dos personas desempeñan más de un puesto de trabajo. Esta situación podría evidenciar los problemas administrativos que afecten a corto plazo el buen funcionamiento de la cooperativa.

PREGUNTA 6 : ¿ Mencione las funciones que desempeña en su puesto de trabajo ?

OBJETIVO : Determinar si conoce las funciones que desempeña en su puesto de trabajo.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	RESULTADO %
Las conoce	17	89
No las conoce	0	0
Abstenciones	2	11
TOTAL	19	100.0

Comentario:

El personal directivo en su mayoría conoce las funciones que exige su puesto de trabajo, ésto les permite en alguna medida realizar las tareas con mayor eficiencia.

PREGUNTA 7 : De las funciones antes mencionadas ¿ Cuáles son más difíciles de realizar ?

OBJETIVO : Conocer el grado de dificultad al realizar las funciones en su puesto de trabajo.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	RESULTADO %
Análisis e interpretación de los estados financieros	3	16
Capacitación y formación de nuevos asociados	4	21

Comentario:

El personal directivo experimenta problemas para planificar y ejecutar programas de capacitación que tienda a mejorar los conocimientos y habilidades de los cuadros directivos. Además, existen problemas para implementar estrategias que promuevan la integración de nuevos asociados. De igual forma, existen dificultades para analizar e interpretar los estados financieros.

PREGUNTA 8 : ¿ Por qué le resulta difícil realizar sus funciones ?

OBJETIVO : Determinar las causas por las cuales se le hace difícil realizar las funciones.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	RESULTADO %
Falta de conocimientos administrativos	0	0
Falta de habilidades	0	0
Falta de capacitación en las diferentes áreas.	0	0
Falta de tiempo.	6	32
Comunicación deficiente.	1	5
Falta de planificación	0	0
Falta de claridad de sus funciones.	0	0

Comentario:

La falta de tiempo es una de las razones por las cuales el personal directivo experimenta problemas para realizar sus funciones, y en muchos casos porque existe una inadecuada comunicación entre ellos. Esta situación parece evidenciar problemas a nivel de planificación, organización y dirección del trabajo.

**FILOSOFIA EMPRESARIAL:**

PREGUNTA 9 : ¿Cuál es la visión de la cooperativa?

OBJETIVO : Determinar si el personal directivo conoce la visión de la cooperativa.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	RESULTADO %
La conoce	18	95
Conocimiento bago	1	5
No la conoce	0	0
TOTAL	19	100.0

Comentario:

El personal directivo en su mayoría conoce la visión de la cooperativa. Sin embargo esta no ha sido claramente difundida y compartida con el personal operativo y asociados.

PREGUNTA 10 : ¿Cuál es la misión de la cooperativa?

OBJETIVO : Determinar si el nivel directivo conoce la misión de la cooperativa

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	RESULTADO %
La conoce	18	95
Conocimiento bago	1	5
No la conoce	0	0
TOTAL	19	100.0

Comentario:

La mayoría de los encuestados conocen la misión de la cooperativa, y la importancia de ésta para lograr los objetivos tanto a corto como a largo plazo. Sin embargo ésta no se ha dado a conocer entre el personal operativo y asociados.

PREGUNTA 11 : ¿Qué objetivos persigue la cooperativa?

OBJETIVO : Determinar si el personal directivo conoce los objetivos de la cooperativa.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	RESULTADO %
Los conoce	19	100
Conocimiento bago	0	0
No los conoce	0	0
TOTAL	19	100.0

Comentario:

Los resultados evidencian que el personal directivo conocen los objetivos que persigue la cooperativa, ésto les permite en alguna medida, tener claro lo que pretenden alcanzar en el corto y mediano plazo.

PREGUNTA 12 : ¿ Se cumplen los objetivos que persigue la cooperativa?

OBJETIVO : Conocer en qué medida se cumplen los objetivos de la cooperativa.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	RESULTADO %
Totalmente	14	74
Parcialmente	3	16
No se Cumplen	0	0
Abstenciones	2	10
TOTAL	19	100.0

Comentario:

La cooperativa cumple con sus objetivos tanto a corto como a largo plazo, sin embargo en algunos casos no se cumplen ya que no han sido difundidos y compartidos con el personal operativo y asociados.

PREGUNTA 13 : ¿ En caso de cumplimiento parcial o no se cumplen los objetivos indique las razones?

OBJETIVO : Conocer en qué grado se cumplen los objetivos de la cooperativa.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	RESULTADO %
No son claros	3	16
Falta de personal capacitado	0	0
Falta de recursos Financieros	0	0
TOTAL	3	16

Comentario:

Los objetivos que persigue la cooperativa se cumplen parcialmente debido a que estos no han sido claramente difundidos y compartidos. Esta situación ocasiona problemas administrativos que impiden el crecimiento y desarrollo de la cooperativa.

PREGUNTA 14 : ¿ Se planifican las actividades ?

OBJETIVO : Conocer si las actividades que se desarrollan en la cooperativa se planifican.

ALTERNATIVAS	SI		NO	
	FRECUENCIA	RESULTADO %	FRECUENCIA	RESULTADO %
Administrativas	19	100	0	0
Financieras	19	100	0	0
Contables	19	100	0	0
Educativas	19	100	0	0
Crédito	16	84	0	0

Comentario:

Como se puede observar, el personal directivo manifestó planificar las actividades en la diferentes áreas funcionales de la cooperativa. No obstante, experimentan ciertas dificultades para aplicar el proceso administrativo al realizar sus funciones.

PREGUNTA 15 : ¿ El personal directivo de la cooperativa logra integrar planes y programas de manera eficiente y eficaz?

OBJETIVO : Conocer si el personal directivo integra planes y programas de manera efectiva.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	RESULTADO %
Si	19	100
No	0	0
TOTAL	19	100

Comentario:

Los resultados parecen indicar que el personal directivo logra coordinar los planes y programas que se ejecutan al interior de la cooperativa.

PREGUNTA 16 : ¿ Con qué tipo de planes cuenta la cooperativa ?

OBJETIVO : Conocer si la cooperativa cuenta con planes para el desarrollo de las funciones.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	RESULTADO %
Planes de trabajo	19	100
Presupuesto de ahorro y crédito	19	100
Presupuesto de ingresos y gastos	19	100
Políticas de crédito	19	100
Procedimientos básicos	17	89
Programas educativos	17	89
Reglamento interno de trabajo	19	100
Planeación del servicio crediticio	19	100
Ninguna	0	0

Comentario:

El personal directivo cuenta con planes permanentes y de un solo uso que guían y orientan las actividades administrativas. Por otra parte uno de cada cinco entrevistados manifestó que la cooperativa no cuenta con procedimientos básicos y programas educativos que contribuyan a mejorar la calidad del servicio y de los asociados.

PREGUNTA 17 : ¿ Cuenta la cooperativa con una estructura organizativa claramente definida?

OBJETIVO : Establecer sí la cooperativa cuenta con una estructura organizativa bien definida.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	RESULTADO %
Si	19	100
No	0	0
TOTAL	19	100.0

Comentario:

El personal directivo considera que la cooperativa cuenta con una estructura organizativa claramente definida, sin embargo el organigrama no está elaborado de manera clara y precisa lo cual origina problemas en el momento de ejecutar planes y programas.

PREGUNTA 18 : ¿ Con qué tipo de manuales administrativos cuenta la cooperativa ?

OBJETIVO : Conocer sí la cooperativa cuenta o no con manuales administrativos

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	RESULTADO %
Manual de funciones	17	89
Manual de organizaciones	9	47
Manual de procedimientos	11	58
Manual de políticas	13	68

Comentario:

Los resultados indican que la cooperativa cuenta con las herramientas administrativas necesarias para desempeñar de manera eficiente sus funciones. Sin embargo, dichos instrumentos no han sido elaborados de manera clara y precisa. Esta situación podría ocasionar problemas de comunicación, motivación y coordinación del trabajo, dado que los lineamientos organizativos no están claramente definidos.

PREGUNTA 19 : Siguiendo los criterios siguientes ¿ Cómo evalúa el proceso de dirección ?

OBJETIVO : Conocer la eficiencia del proceso de dirección de la cooperativa.

ALTERNATIVAS	BUENO		DEFICIENTE	
	FRECUENCIA	RESULTADO %	FRECUENCIA	RESULTADO %
Motivación del personal	5	26	14	74
Coordinación de planes	14	74	5	26
Comunicación	7	37	12	63

Comentario:

De acuerdo a los resultados se puede observar que el proceso de dirección en alguna medida no es efectivo, ésto evidencia que el grado de motivación y de comunicación entre el personal no son los adecuados para coordinar de manera eficiente el trabajo.

PREGUNTA 20 : ¿ En qué se fundamenta el proceso de toma de decisiones ?

OBJETIVO : Determinar los criterios en los que se fundamenta el proceso de toma de decisiones.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	RESULTADO %
En base a un diagnóstico de necesidades	17	89
En base a la experiencia	11	58
En base a opiniones	13	68
En base a datos estadísticos	6	32

Comentario:

El personal directivo fundamenta principalmente el proceso de toma de decisiones en un diagnóstico. Para su elaboración se toma en cuenta la experiencia, las opiniones de los empleados e información estadística facilitando así la toma de decisiones.

**MERCADEO:**

PREGUNTA 21 : ¿ Cuáles son los servicios que brinda la cooperativa?

OBJETIVO : Identificar si se conocen los servicios que brinda la cooperativa.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	RESULTADO %
Promover el ahorro popular	17	89
Crédito cooperativo	19	100
Educación y capacitación	19	100
Seguros de diversa índole	19	100

Comentario:

El personal directivo manifestó conocer los principales servicios que brinda la cooperativa, permitiendo con ello planificar y programar actividades tendientes a mejorar la calidad del servicio de ahorro y crédito.

PREGUNTA 22 : ¿ Considera Ud. que los servicios de la cooperativa son de calidad ?

OBJETIVO : Conocer si los servicios que brinda la cooperativa son de calidad

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	RESULTADO %
Si	19	100
No	0	0
TOTAL	19	100.0

Comentario:

Para el personal directivo los servicios que brinda la cooperativa son de calidad, dado que logra satisfacer de manera efectiva las necesidades de sus asociados.

PREGUNTA 25 : ¿ Qué acciones implementa la cooperativa para motivar a los asociados reales y potenciales a hacer uso del servicio financieros ?

OBJETIVO : Conocer las estrategias que utiliza la cooperativa para motivar a los asociados reales y potenciales para hacer uso de los servicios que brinda la cooperativa.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	RESULTADO %
Calidad del servicio	19	100
Tasas de interés atractivas sobre los préstamos	4	21
Programas educativos	19	100
Carteles, Panfletos	19	100
Publicidad a través de medios de Comunicación	2	11
Visitas personales	19	100

Comentario:

La cooperativa necesita ser más agresiva en cuanto a la implementación de estrategias de comercialización que motiven a los asociados reales y potenciales a hacer uso de los servicios que brinda la cooperativa.

PREGUNTA 26 : ¿ La cooperativa planifica los servicios crediticios ?

OBJETIVO : Conocer si la cooperativa planifica el servicio crediticio que brinda.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	RESULTADO %
Si	19	100
No	0	0
TOTAL	19	100.0

Comentario:

El personal directivo manifestó planificar los servicios crediticios. Esto parece indicar que el comité de crédito y el consejo de administración desempeñan adecuadamente sus funciones.

PREGUNTA 27 : Si la respuesta a la pregunta anterior fue positiva ¿ Cuáles son los procedimientos a seguir para planificar el servicio crediticio ?

OBJETIVO : Conocer los procedimientos que utiliza la cooperativa para planificar el servicio crediticio.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	RESULTADO %
Evaluación y diagnóstico del servicio	19	100
Determinación de necesidades	19	100
Fuentes de recursos financieros	19	100
Políticas crediticias	19	100
Reglamento crediticio	19	100

Comentario:

En base a los resultados obtenidos, se pudo determinar que el nivel directivo sigue el procedimiento lógico para planificar el servicio crediticio.

PREGUNTA 28 : ¿ Cuáles son los principales problemas que experimenta el personal directivo en el área de mercadeo ?

OBJETIVO : Conocer los principales problemas que experimenta el personal directivo en el área de mercadeo.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	RESULTADO %
Falta de conocimientos de sus funciones	5	26
Poca cobertura a través de los medios de comunicación	8	42
Incumplimiento de metas	2	10
Inadecuada selección del personal	2	10
Temor a dirigirse a las personas	2	10
TOTAL	19	100.0

Comentario:

Como se puede observar, el principal problemas que experimenta el personal directivo en el área de mercadeo es la poca cobertura del servicio crediticio, dado que éste no se da a conocer a través de diferentes medios de comunicación. Por otra parte existe relativo conocimiento de sus funciones factor que impide en alguna medida el logro de las metas.

PREGUNTA 29 : A su juicio ¿ Cuáles son las principales causas que propician los problemas en el área de mercadeo ?

OBJETIVO : Identificar las principales causas que propician los problemas en el área de mercadeo.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	RESULTADO %
La competencia de los bancos	4	21
Intereses bajos sobre los ahorros	2	11
Falta de agresividad para ganar nuevos mercados	3	16
Poca remuneración	1	5
Dualidad de mando en el área de mercadeo	5	26
Poco personal	4	21
TOTAL	19	100.0

Comentario:

Las principales causas que propician los problemas en el área de mercadeo es la dualidad de mando, la competencia de los bancos, el poco personal en esta área y los bajos salarios de su fuerza de ventas. Lo anterior origina en cierta medida bajos niveles de efectividad y un personal desmotivado en sus labores.

**CONTABILIDAD:**

PREGUNTA 30 : ¿ Cuáles son los registros contables que lleva la cooperativa?

OBJETIVO : Conocer los registros contables que utiliza la cooperativa.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	RESULTADO %
Libro auxiliar de asociados	14	74
Libro auxiliar de proveedores	2	11
Libro diario	19	100
Libro mayor	19	100
Registro de moras	19	100

Comentario:

La cooperativa cuenta con todos los registros contables que exige un sistema de contabilidad formal para registrar y clasificar las transacciones económicas y financieras.

PREGUNTA 31 : ¿ Cuáles son los informes y estados financieros que utiliza el personal directivo para analizar si la cooperativa está logrando los objetivos ?

OBJETIVO : Conocer qué tipo de información utiliza el personal directivo para analizar si se están logrando los objetivos financieros de la cooperativa.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	RESULTADO %
Balance general	19	100
Estado de resultados	19	100
Resumen de las carteras de préstamos	19	100
Informes	19	100

Comentario:

Los resultados parecen indicar que el personal directivo utiliza los informes y estados financieros necesarios para evaluar y analizar la situación financiera y económica de la cooperativa en un momento determinado.

PREGUNTA 32 : Cuando Ud. recibe el estado de resultados ¿ Qué cuentas de mayor analiza ?

OBJETIVO : Conocer que cuentas se utilizan para analizar el estado de resultados de la cooperativa

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	RESULTADO %
Ingresos	19	100
Costos	17	89
Interés recibidos sobre préstamos	7	37
Productos de inversión	9	47
Otros rendimientos	7	37
Remuneración al personal	4	21
Interés y préstamos laborales	3	16
Depreciación de activo fijo	7	37
Viáticos y transporte	7	37
Programas educativos y financieros	7	37
Interés sobre el capital	7	37

Comentario:

De acuerdo a los resultados se puede constatar que el personal directivo no hace un análisis integral de las cuentas del estado de resultados. Esta situación podría ser perjudicial ya que se podría estar subestimando o sobreestimando las utilidades de la cooperativa.

PREGUNTA 32 A : ¿ Por qué las analiza ?

OBJETIVO: Conocer con qué propósito analiza dichas cuentas.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	RESULTADO %
Para saber si la cooperativa alcanza las metas financieras propuestas	9	47
Para medir la rentabilidad	11	58

Comentario:

El personal directivo analiza las cuentas del estado de resultados para medir la rentabilidad de la organización, y para saber si se están alcanzando las metas financieras propuestas a lo largo del período.

PREGUNTA 33 : Cuando recibe el Balance General ¿ Qué cuentas de mayor analiza ?

OBJETIVO : Conocer qué cuentas se utilizan para analizar el balance general de la cooperativa.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	RESULTADO %
Caja y bancos	11	58
Préstamos a los asociados	17	89
Cuentas por cobrar o deudores	16	84
Provisión para cuentas incobrables	19	100
Inversiones	2	11
Activos fijos	12	63
Reserva para depreciación de activos fijos	5	26
Terrenos	0	0
Derechos y servicios pagados por adelantado	3	16
Cuentas por cobrar	9	47
Depósitos a plazo fijo	9	47
Aportaciones de los asociados	14	74
Sobrantes	5	26
Pérdidas	7	37

Comentario:

El personal directivo de la cooperativa no realiza un análisis adecuado de las diferentes cuentas de balance. Esta situación influye negativamente en el momento de analizar e interpretar los estados financieros.

PREGUNTA 33 A : ¿ Por qué las analiza ?

OBJETIVO: Conocer el propósito de analizar dichas cuentas.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	RESULTADO %
Para saber si las cuentas están en equilibrio	11	58
Funcionamiento financiero de la cooperativa	18	95

Comentario:

El personal directivo analiza ciertas cuentas del balance general para conocer el funcionamiento financiero de la cooperativa, y para determinar si las cuentas están en equilibrio.

PREGUNTA 34 : ¿ Cada cuánto tiempo recibe informes acerca de la cartera de préstamos ?

OBJETIVO : Determinar cada cuánto tiempo se reciben informes acerca de la cartera de préstamos.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	RESULTADO %
Mensual	14	74
Trimestral	0	0
Semestral	3	16
Anual	2	10
TOTAL	19	100.0

Comentario:

El personal directivo recibe mensualmente informes sobre la cartera de préstamos, período adecuado para conocer el porcentaje de cuentas incobrables, así como el grado de recuperación de los créditos.

PREGUNTA 35 : ¿ Por qué cree que es importante hacer un análisis periódico de la cartera de préstamos ?

OBJETIVO : Conocer la importancia del análisis periódicos de la cartera de préstamos.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	RESULTADO %
Para visualizar la liquidez	2	11
Competitividad	4	21
Para tener conocimientos del movimiento crediticio	2	11
Analizar la demanda	5	26
Mejorar el servicio crediticio	9	47
Para conocer la disponibilidad de efectivo	6	31

Comentario:

Los resultados dan la impresión que la mayor parte del personal directivo no conoce la importancia de hacer un análisis periódico de la cartera de préstamos; ya que el análisis de la cartera de préstamos nos da una idea del número de préstamos por vencer y las que están vencidas para luego determinar los clientes que no pagaran y determinar el monto de cuentas incobrables del período lo cual afectará el estado de resultados y el balance general.

PREGUNTA 36 : ¿ Cuáles son los principales problemas que experimenta el personal directivo en el área de contable ?

OBJETIVO : Conocer los principales problemas que enfrenta el personal directivo en el área contable.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	RESULTADO %
Los libros contables no están al día	5	26
Rotación constante del contador	4	21
No sabe analizar las cuentas	7	37
No existen problemas	5	26
Abstenciones	4	21

Comentario:

Los problemas que experimenta el personal directivo en el área contable se centran en el análisis e interpretación de los estados financieros.

PREGUNTA 37 : ¿ Cuáles son las principales causas que propician dichos problemas ?

OBJETIVO : Identificar las principales causas que propician los problemas en el área contable.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	RESULTADO %
Cambio de programa contable	3	16
Falta de capacitación del personal directivo	4	21
Desperdicio de tiempo	5	16
Personal inadecuada en el área	4	21
Bajo salarios	7	37
Abstenciones	2	10

Comentario:

Las principales problemas en el área contable son derivados de una administración ineficiente de los sueldos y salarios, la falta de capacitación del personal y fundamentalmente por una política inadecuada de contratación de personal en ésta área.

**FINANZAS :**

PREGUNTA 38 : ¿ Planifica el personal directivo las necesidades de fondos?

OBJETIVO : Conocer si el personal directivo planifica las necesidades de fondos

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	RESULTADO %
Si	13	68
No	0	0
Abstenciones	6	32
TOTAL	19	100.0

Comentario:

El personal directivo de la cooperativa planifica las necesidades de fondos a partir de un análisis previo de la demanda y de la oferta de créditos.

PREGUNTA 39 : ¿ Cuáles son las fuentes de financiamiento que utiliza la cooperativa ?

OBJETIVO : Conocer las fuentes de financiamiento que utiliza la cooperativa.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	RESULTADO %
Aportaciones de los asociados	14	74
Recuperación de los préstamos	14	74
Ahorro o Depósitos captados	12	63
Capitalización sobre préstamos	11	58
FEDECACES	13	68
Bancos	0	0
Fundaciones	0	0

Comentario:

Para planificar las necesidades de fondos el personal directivo recurre a fuentes de financiamiento tanto internas como externas.

PREGUNTA 40 : ¿ Qué tipo de presupuestos elabora la cooperativa para planificar sus necesidades de fondos ?

OBJETIVO : Conocer que tipo de presupuesto utiliza la cooperativa para planificar sus necesidades de fondos.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	RESULTADO %
Presupuesto de ingresos	16	84
Presupuesto de gastos	15	79
Presupuesto de efectivo	12	63
Presupuesto de inversión	9	47

Comentario:

El personal directivo manifestó utilizar el presupuesto de efectivo como herramienta presupuestaria para determinar las necesidades o excedentes de efectivo en un momento determinado.

PREGUNTA 41 : ¿ Cuáles son las principales razones financieras que utiliza el personal directivo para analizar e interpretar los estados financieros ?

OBJETIVO : Conocer la principal razón financiera utiliza el personal directivo para analizar e interpretación de los estados financieros.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	RESULTADO %
Razón de liquidez	16	84
Grado de endeudamiento	6	32
Capital de trabajo	12	63
Crecimiento	12	63
Rendimiento	13	68

Comentario:

Los encuestados en su mayoría utilizan las razones de liquidez, de actividad y rendimiento para analizar e interpretar los estados financieros. No obstante llama la atención que no se le da mucha importancia al grado de endeudamiento que ha alcanzado la cooperativa en un momento determinado.

PREGUNTA 42 : ¿ El Consejo de Administración revisa el reglamento de crédito y lo actualiza regularmente ?

OBJETIVO : Conocer si el consejo de administración revisa y actualiza periódicamente el reglamento de crédito.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	RESULTADO %
Si	17	89
No	2	11
TOTAL	19	100.0

Comentario:

El personal directivo manifestó que el consejo de administración revisa y actualiza periódicamente el reglamento crediticio. Esta acción es de gran importancia para la cooperativa ya que ello garantiza un servicio de calidad acorde a los intereses y expectativas de los asociados.

PREGUNTA 43 : ¿ Por qué revisa y actualiza periódicamente el reglamento crediticio ?

OBJETIVO: Conocer las razones que inducen al personal directivo revisar y actualizar el reglamento crediticio.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	RESULTADO %
Para medir las necesidades de crédito	19	100
Para regular la demanda de créditos	7	37
Para mejorar el servicio crediticio	9	47

Comentario:

El personal directivo no tiene muy claras las razones que inducen a revisar y actualizar periódicamente el reglamento crediticio. La finalidad de actualizarlo y revisarlo es para garantizar que el servicio crediticio llegue a la mayor parte de los asociados de manera eficiente y oportuna con el objeto de satisfacer sus intereses y expectativas.

PREGUNTA 44 : ¿ Por qué es importante que el personal directivo conozca la morosidad de su cartera de préstamos ?

OBJETIVO : Determinar la importancia de conocer la morosidad de la cartera de créditos de la cooperativa.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	RESULTADO %
Implementar estrategias para la recuperación de préstamos	5	26
Controlar la cantidad de asociados que han caído en mora	14	73
Para evitar que la mora se incremente	6	31
Para evitar la descapitalización de la cooperativa	6	31
Abstenciones	5	26

Comentario:

Para el personal directivo es importante conocer periódicamente la cartera de créditos ya que de esa manera se puede tener una idea del monto de préstamos por vencer y todos aquellos que no han sido cobrados en el tiempo establecido y cuya recuperación es dudosa e incierta.

PREGUNTA 45 : ¿ Cuáles son los principales problemas que experimenta el personal directivo en el área financiera ?

OBJETIVO : Conocer los principales problemas que enfrenta el personal directivo en el área financiera.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	RESULTADO %
Falta de liquidez	6	32
Incrementar las aportaciones	12	63
Abstenciones	7	37

Comentario:

El principal problema que experimenta el personal directivo en el área de finanzas, es la dificultad para aumentar el número de aportaciones que contribuya a fortalecer la capacidad financiera de la cooperativa.

PREGUNTA 46 : ¿ Cuáles son las principales causas que propician dichos problemas ?

OBJETIVO : Identificar las principales causas que propician los problemas en el área financiera.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	RESULTADO %
No crece el numero de asociados	6	32
La competencia	6	32
Alto porcentaje de morosidad	2	11
Abstenciones	7	37

Comentario:

Para el personal directivo los problemas en el área financiera se derivan del número reducido de aportaciones como consecuencia del poco crecimiento del número de asociados. En algunos casos se dan problemas de liquidez dado el alto porcentaje de morosidad como resultado de débiles políticas de recuperación de créditos.

**RELACIONES INTERPERSONALES:**

PREGUNTA 47 : ¿ Considera Ud. que existe una buena comunicación entre el personal directivo y el operativo ?

OBJETIVO : Determinar si existe una buena comunicación entre el personal directivo y operativo.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	RESULTADO %
Si	16	84
No	3	16
TOTAL	19	100.0

Comentario:

El personal directivo en su mayoría consideran que existe una buena comunicación entre el personal directivo y el operativo, condición necesaria para el buen funcionamiento de las actividades crediticias

PREGUNTA 48 : Si la respuesta anterior fue negativa ¿ Cuáles son las barreras que impiden la comunicación ?

OBJETIVO : Identificar los factores que impiden una buena comunicación.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	RESULTADO %
Celos profesionales	1	5
Conflictos personales	1	5
Envidias	0	0
Desconfianza	1	5
Desconocimiento de las Funciones	0	0
Líneas de autoridad no están claramente definidas	1	5

Comentario:

Menos del 5% de los encuestados consideró que existen barreras que impiden la comunicación al interior de la cooperativa lo cual interfiere en alguna medida el proceso de gestión.

PREGUNTA 49 : ¿Cuál es la actitud que adopta al tratar con un asociado o con un empleado ?

OBJETIVO : Conocer la actitud que se adopta el nivel directivo al tratar con un asociado o un empleado.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	RESULTADO %
Descortesía	3	16
Indiferencia	3	16
Amabilidad	16	84
Arrogancia	0	0
Interés por el asociado y empleado	17	89

Comentario:

La actitud que caracteriza las relaciones interpersonales entre el personal directivo con respecto del personal operativo y asociados está caracterizado por actitudes positivas como son la amabilidad y el interés por los asociados y empleados.

PREGUNTA 50 : ¿ Considera Ud. que el personal directivo fomenta el trabajo en equipo ?

OBJETIVO : Conocer si la cooperativa fomenta el trabajo en equipo.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	RESULTADO %
Si	17	89
No	2	11
TOTAL	19	100.0

Comentario:

De acuerdo a los resultados se pudo verificar que el personal directivo fomenta el trabajo en equipo, contribuyendo en alguna medida a mejorar las relaciones de trabajo entre los diferentes niveles de la cooperativa.

PREGUNTA 51 : Si la respuesta anterior es negativa ¿ Cuáles son las causas que impiden el trabajo en equipo ?

OBJETIVO : Identificar las causas que impiden el trabajo en equipo.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	RESULTADO %
Inadecuada coordinación entre directivos y operativos	2	10
Falta de comunicación entre directivos y operativos	0	0
Conflictos entre directivos y jefes de área	0	0
Desconocimiento de objetivos y metas	0	0
Intereses personales	0	0
Falta de compromiso y responsabilidad	0	0
Falta de conocimientos de las funciones	0	0

Comentario:

La causa principal que impide el trabajo en equipo es la falta de coordinación entre el personal directivo y operativo como consecuencia de una mala comunicación, la estructura organizativa no esta claramente definida así como las herramientas organizativas.

PREGUNTA 52 : ¿ Se siente satisfecho al desempeñar su puesto de trabajo ?

OBJETIVO : Determinar el grado de satisfacción del personal directivo al desempeñar su puesto de trabajo.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	RESULTADO %
Si	16	84
No	2	11
Abstenciones	1	5
TOTAL	19	100.0

Comentario:

La mayoría del personal directivo se siente satisfecho al desempeñar su puesto de trabajo. Sin embargo dos de cada ocho entrevistados manifestaron lo contrario. Esta insatisfacción podría estar determinado por las deficientes relaciones interpersonales, la falta de comunicación y en alguna medida por la falta de capacitación de los individuos en su puesto de trabajo.

PREGUNTA 53 : Si la respuesta a la pregunta anterior fue negativa ¿ Cuáles son las causas que propician la insatisfacción al desarrollar sus funciones ?

OBJETIVO : Conocer las causas que propician la insatisfacción del directivo en el desarrollo de sus funciones.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	RESULTADO %
Irrespeto entre el Personal	0	0
Falta de conocimientos técnicos y administrativos del personal directivo y operativos	2	10
Condiciones inadecuadas de trabajo	0	0
Deficiente comunicación entre el personal directivo	2	10
Mala remuneración	0	0
La estructura orgánica no está claramente definida	2	10
Instrumentos de control deficientes	2	10

Comentario:

Entre las causas que propician la insatisfacción del personal directivo en sus puestos de trabajo son: la falta de conocimientos técnicos administrativos, la deficiente comunicación e inadecuados instrumentos de control. Esto indica en alguna medida que el personal directivo necesita recibir capacitación para solucionar sus problemas y mejorar sus niveles de eficiencia.

PREGUNTA 54 : ¿ Cómo evalúa las relaciones interpersonales dentro de la cooperativa ?

OBJETIVO : Conocer cómo evalúa las relaciones interpersonales el personal directivo

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	RESULTADO %
Excelentes	0	0
Buenas	3	16
Necesita mejorar	9	47
Abstenciones	7	37
TOTAL	19	100.0

Comentario:

Para menos de la mitad de los encuestados las relaciones interpersonales necesitan mejorar, uno de cada tres entrevistados prefirió abstenerse de responder a la pregunta. Esta situación evidencia que existen problemas a nivel de relaciones interpersonales que podrían dañar la imagen y la efectividad de la asociación cooperativa.

PREGUNTA 55 : ¿ Cuáles son los principales causas que experimenta la cooperativa a nivel de relaciones interpersonales ?

OBJETIVO : Conocer los principales causas que experimenta el personal directivo a nivel de relaciones interpersonales.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	RESULTADO %
Inadecuada comunicación	5	26
Falta de cooperación	2	11
Conflictos personales	3	16
Baja autoestima	3	16
Desconfianza	2	11
Abstenciones	8	42

Comentario:

Uno de cada tres entrevistados opinó que los problemas a nivel de relaciones interpersonales se derivan de un inadecuada proceso de dirección ejercido por el nivel directivo. Esto significa en alguna medida que el proceso de comunicación es deficiente generando con ello actitudes negativas entre el personal, lo cual obstaculizan el eficaz cumplimiento de la misión de la cooperativa.

#### COOPERATIVISMO:

PREGUNTA 56 : ¿ Sobre qué aspectos de cooperativismo tiene Ud. conocimiento ?

OBJETIVO : Identificar en qué aspectos de cooperativismo poseen conocimientos.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	RESULTADO %
Objetivos del cooperativismo	19	100
Principios del cooperativismo	19	100
Aspectos legales sobre cooperativismo	19	100
Beneficios del cooperativismo	19	100
Otros	7	36

Comentario:

Los resultados evidencian que el personal directivo posee los conocimientos básicos sobre cooperativismo facilitándoles el desempeño de sus funciones en las diferentes áreas de gestión.

PREGUNTA 57 : ¿ Cuáles son los principales problemas que experimenta en el área de cooperativismo ?

OBJETIVO : Identificar los principales problemas en el área de cooperativismo

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	RESULTADO %
Falta de educación en cooperativismo	6	31
Desconfianza generada por el fracaso de las cooperativas	2	11
Intereses particulares	2	11
No hay problemas	3	15
Abstenciones	6	31
TOTAL	19	100

Comentario:

El personal directivo manifestó que los principales problemas en el área del cooperativismo se centra en la falta de educación en cooperativismo, la desconfianza y la persistencia de intereses particulares que predominan sobre el interés general. Estos resultados contradicen la respuesta emitida en la pregunta anterior.

PREGUNTA 58 : ¿ Cuáles son las principales causas que propician dichos problemas ?

OBJETIVO : Conocer las principales causas que propician los problemas en el área de cooperativismo.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	RESULTADO %
No se ejecutan los proyectos	2	11
Falta de personal capacitado	3	15
Competencia	2	11
Pérdida de valores	4	21
Capacitación inadecuada	2	11
Abstenciones	6	31

Comentario:

Las causas que originan los problemas en el área del cooperativismo se derivan de inadecuados programas de educación en cooperativismo que ha propiciado una pérdida de valores entre el personal. Por otra parte existe poca credibilidad dado que los proyectos muchas veces no se ejecutan tal y como se planea.

*PERSONAL OPERATIVO*

**ASPECTOS GENERALES:**

PREGUNTA 1 :           ¿ Sexo ?

OBJETIVO : Conocer el sexo del personal operativo.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	RESULTADO %
Masculino	5	31
Femenino	11	69
TOTAL	16	100.0

Comentario:

De acuerdo a los resultados obtenidos, el personal operativo está conformado por personas del sexo femenino. Su participación y contribución es notable tanto a nivel directivo como operativo.

PREGUNTA 2 :           ¿ Estudios realizados?

OBJETIVO : Determinar el nivel de estudio de los empleados de la cooperativa.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	RESULTADO %
1° a 6° grado	0	0
7° a 9° grado	0	0
Bachillerato	5	31
Estudios superiores	10	63
Especifique otros - Técnico no Universitario	1	6
TOTAL	16	100.0

Comentario:

Como se puede observar dos de cada tres empleados del nivel operativo han realizado estudios superiores. Esto parecería indicar que poseen los conocimientos teóricos necesarios para desempeñar sus funciones en cada puesto de trabajo.

PREGUNTA 3 : ¿ Cargo que desempeña ?

OBJETIVO : Identificar los puestos tipos que existen dentro del nivel operativo de la cooperativa

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	RESULTADO %
Gerente	1	6
Asistente de gerencia	1	6
Secretaria	1	6
Contador general	1	6
Auxiliar contable	1	6
Cajera	3	19
Ejecutivo de cuentas corrientes	1	6
Auxiliar de cuentas corrientes	1	6
Ejecutivo de servicios de asesoría	1	6
Gestor de recuperación de créditos	1	6
Asesor de servicios	1	6
Analista de créditos	2	13
Ejecutivo de mercadeo	1	6
TOTAL	16	100.0

Comentario:

De acuerdo a los resultados obtenidos, se identificaron 16 puestos tipo claramente definidos al interior de la estructura organizativa de la cooperativa.

**FILOSOFIA EMPRESARIAL:**

PREGUNTA 4 : ¿Cuál es la visión de la cooperativa?

OBJETIVO : Determinar si los empleados conocen la visión de la cooperativa.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	RESULTADO %
La conoce	8	50
Conocimiento bago	6	37
No la conoce	2	13
TOTAL	16	100.0

Comentario:

Los resultados muestran que uno de cada dos empleados desconocen la visión de la cooperativa. Esto indica que la administración no han difundido cuidadosamente entre su personal el campo de acción de lo que pretende la cooperativa a largo plazo.

PREGUNTA 5 : ¿Cuál es la misión de la cooperativa?

OBJETIVO : Determinar si el nivel operativo conoce la misión de la cooperativa.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	RESULTADO %
La conoce	8	50
Conocimiento bago	5	31
No la conoce	3	19
TOTAL	16	100.0

Comentario:

La mitad de los encuestados manifestaron desconocer la misión de la cooperativa, factor determinante que impide la coordinación de esfuerzos hacia el logro de los objetivos a largo plazo. Esta situación podría ser perjudicial ya que su personal no conoce los objetivos y valores que deben orientar el curso de sus actividades.

PREGUNTA 6 : ¿Qué objetivos persigue la cooperativa?

OBJETIVO : Determinar si los empleados conocen los objetivos que persigue la cooperativa.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	RESULTADO %
Los conoce	5	31
Conocimiento bago	9	56
No los conoce	2	13
TOTAL	16	100.0

Comentario:

Los resultados anteriores reflejan que los objetivos no han sido adecuadamente difundidos por el personal directivo fomentándose así la creación de grupos de trabajo en lugar de verdaderos equipos de trabajo.

PREGUNTA 7 : ¿ Se cumplen los objetivos que persigue la cooperativa?

OBJETIVO : Determinar en qué medida se cumplen los objetivos de la cooperativa.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	RESULTADO %
Totalmente	5	31
Parcialmente	11	69
No se Cumplen	0	0
TOTAL	16	100.0

Comentario:

Los objetivos se cumplen de manera parcial, dado que el personal directivo ha experimentado problemas para difundirlos claramente. Ello propicia en el personal operativo apatía y desmotivación hacia el logro de los mismos.

PREGUNTA 8 : ¿ En caso de cumplimiento parcial o no se cumplen los objetivos indique las razones?

OBJETIVO : Conocer por qué razones los objetivos de la cooperativa se logran parcialmente o no se cumplen.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	RESULTADO %
No son claros	5	31
Falta de personal capacitado	6	69
Falta de recursos Financieros	0	0
TOTAL	11	100.0

Comentario:

Las razones por las cuales no se logran los objetivos se atribuyen a que éstos no han sido claramente definidos y compartidos con el personal operativo aunado a la falta de personal capacitado en las diferentes áreas funcionales de la cooperativa.

PREGUNTA 9 : ¿ El personal directivo planifica las actividades que se desarrollan en la cooperativa ?

OBJETIVO: Determinar si el personal directivo planifica las actividades que se desarrollan en la cooperativa.

ALTERNATIVAS	SI		NO	
	FRECUENCIA	RESULTADO %	FRECUENCIA	RESULTADO %
Administrativas	7	44	8	56
Financieras	13	81	4	25
Contables	15	94	1	6
Educativas	13	81	3	19
Crédito	13	81	4	25

Comentario:

Los encuestados manifestaron que el personal directivo planifica las actividades en las diferentes áreas funcionales, no obstante, experimentan problemas para aplicar el proceso administrativo.

PREGUNTA 10 : ¿ El personal directivo de la cooperativa logra integrar planes y programas de manera eficiente y eficaz ?

OBJETIVO : Conocer si el personal directivo integra planes y programas de manera efectiva.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	RESULTADO %
Si	6	38
No	10	62
TOTAL	16	100.0

Comentario:

El personal directivo de la cooperativa experimenta problemas para coordinar planes y programas de manera efectiva. Esta situación impide que los objetivos se cumplan totalmente.

PREGUNTA 11 : Si la respuesta anterior fue negativa ¿ Por qué razones considera que existe inadecuada integración de planes y programas por parte del personal directivo ?

OBJETIVO : Identificar las razones que impiden la integración de planes y programas por parte del personal directivo.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	RESULTADO %
Falta de comunicación	6	60
Deficiente planificación de las actividades	2	20
Conflictos entre los directivos	4	40

Comentario:

Los resultados parecen indicar que existe una inadecuada coordinación de planes y programas como consecuencia de una ineficiente planificación y comunicación, dado que existen conflictos personales entre los directivos y en algunas ocasiones con el personal operativo.

PREGUNTA 12 : ¿ Cuenta la cooperativa con una estructura organizativa claramente definida?

OBJETIVO : Conocer si la cooperativa cuenta con una estructura organizativa bien definida.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	RESULTADO %
Si	16	100
No	0	0
TOTAL	16	100.0

Comentario:

Los resultados demuestran que la cooperativa cuenta con una estructura organizativa claramente definida sin embargo, la organización no cuenta con herramientas organizativas técnicamente elaboradas para garantizar la eficiencia de las operaciones.

PREGUNTA 13 : De acuerdo a los criterios siguientes ¿ Cómo evalúa el proceso de dirección ?

OBJETIVO : Conocer la eficiencia del proceso de dirección de la cooperativa

ALTERNATIVAS	BUENO		DEFICIENTE	
	FRECUENCIA	RESULTADO %	FRECUENCIA	RESULTADO %
Motivación del personal	0	0	16	100
Coordinación de planes	3	19	13	81
Comunicación	3	19	13	81

Comentario:

El proceso de dirección que ejerce el personal directivo al interior de la cooperativa no logra coordinar planes y programas como consecuencia de una inadecuada comunicación y motivación entre el personal directivo y operativo.

**MERCADEO :**

PREGUNTA 14 : ¿ Cuáles son los servicios que brinda la cooperativa?

OBJETIVO : Identificar si el personal operativo conoce los servicios que presta la cooperativa.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	RESULTADO %
Promover el ahorro popular	8	50
Crédito cooperativo	14	87
Educación y capacitación	11	69
Seguros de diversa índole	14	87
Otros servicios suplementarios	6	37

Comentario:

Es evidente que el personal operativo conoce lo diferentes servicios que brinda la cooperativa. Esto es beneficioso para lograr los objetivos a corto como a largo plazo, permite a la vez que los servicios se ofrezcan eficientemente

PREGUNTA 15 : ¿ Considera Ud. que los servicios que brinda la cooperativa son de calidad ?

OBJETIVO : Determinar si los servicios que ofrece la cooperativa son de calidad.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	RESULTADO %
Si	13	81
No	3	19
TOTAL	16	100.0

Comentario:

El personal operativo considera que los servicios que presta la cooperativa son de calidad, sin embargo el personal directivo no logra integrar planes y programas de manera efectiva como consecuencia de una mala comunicación. Esto afecta en última instancia, la calidad de los servicios.

PREGUNTA 16 : Si la respuesta a la pregunta anterior fue negativa ¿ Cuáles son las razones por las que cree que los servicios no son de calidad ?

OBJETIVO : Determinar las razones por las cuáles los servicios no son de calidad.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	RESULTADO %
Inadecuada información	1	6
Poco personal capacitado	2	13

Comentario:

A pesar que una minoría manifestó que los servicios que presta la cooperativa no son de calidad debido al poco personal capacitado y que no se cuenta con información oportuna, esto podría perjudicar en alguna medida que se incremente el número de asociados.

PREGUNTA 18 : ¿ El personal directivo planifica los servicios crediticios ?

OBJETIVO : Conocer si el personal directivo planifica los servicios crediticios dentro de la cooperativa.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	RESULTADO %
Si	13	81
No	3	19
TOTAL	16	100.0

Comentario:

El personal operativo considera que los directivos planifican el servicio crediticio que ofrece la cooperativa permitiéndoles conocer anticipadamente la demanda y la oferta en el momento oportuno.

PREGUNTA 19 : Si la respuesta a la pregunta anterior fue positiva ¿ Cuáles son los procedimientos que sigue el personal directivo para planificar el servicio crediticio ?

OBJETIVO : Identificar los procedimientos que sigue el personal directivo para planificar el servicio crediticio.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	RESULTADO %
Evaluación y diagnóstico de la oferta	8	62
Determinación de necesidades (demanda)	8	62
Fuentes de recursos financieros	9	69
Políticas crediticias	9	69
Reglamento crediticio	8	62

Comentario:

De acuerdo a la opinión de los encuestados el personal directivo sigue adecuadamente el proceso lógico para planificar y organizar el servicio crediticio.

PREGUNTA 20 : ¿ Cuáles son los principales problemas que experimenta el personal directivo en el áreas de mercadeo ?

OBJETIVO : Conocer los principales problemas que experimenta el personal directivo en el área de mercado.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	RESULTADO %
Falta de comunicación entre el personal directivo	3	19
Incomprensión y falta de planificación	2	13
No se cumplen las metas en el área de mercadeo	2	13
Falta de libertad para desarrollar la labor de dirección	1	6
No hay problemas	5	31
Abstenciones	5	31

Comentario:

Los principales problemas que experimentan los directivos en el área de mercado es la falta de comunicación, la deficiente planificación y el incumplimiento de metas. Estos problemas contribuyen en cierta medida que no se logren los objetivos de la cooperativa.

PREGUNTA 21 : A su juicio ¿ Cuáles son las principales causas que propician los problemas que experimenta el personal directivo en el el área de mercadeo ?

OBJETIVO : Establecer las causas que propician los problemas en el área de mercadeo.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	RESULTADO %
Ineficiente comunicación	2	13
Falta de equidad	1	6
Interferencia de algunos directivos en las áreas de trabajo del personal operativo	1	6
Inadecuado proceso de reclutamiento y selección del personal	2	13
Motivación deficiente del personal operativo	3	19
Abstenciones	10	63

Comentario:

Los encuestados manifestaron que las causas que propician los problemas en el área de mercadeo son: la ineficiente comunicación y el inadecuado proceso de selección y contratación del personal.

**CONTABILIDAD:**

PREGUNTA 22 : ¿ Cuáles son las registros contables que lleva la cooperativa ?

OBJETIVO : Identificar los registros contables que utiliza la cooperativa.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	RESULTADO %
Libro auxiliar de asociados	10	63
Libro auxiliar de proveedores	6	38
Libro diario	11	69
Libro mayor	11	69
Registro de moras	11	69

**Comentario:**

El personal operativo considera que la cooperativa cuenta con los registro contables necesarios para registrar y clasificar las transacciones económicas y financieras, no obstante existe poco conocimiento acerca de los libros contables fundamentalmente el libro de proveedores.

PREGUNTA 23 : ¿ Cuáles son los informes y estados financieros que analiza el personal directivo para saber si está logrando los objetivos que ella persigue ?

OBJETIVO : Conocer los informes y estados financieros que utiliza el personal directivo de la cooperativa para analizar si está logrando los objetivos.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	RESULTADO %
Balance general	11	69
Estado de resultados	11	69
Resumen de las carteras de préstamos	10	63
Informes	8	50
Otros	0	0

**Comentario:**

Los resultados demuestran que el nivel directivo de la cooperativa analiza los informes y estados financieros con el objeto de verificar la situación económica y financiera de la cooperativa en un momento determinado.

**FINANZAS:**

PREGUNTA 24 : ¿ Cuáles son las fuentes de financiamiento que utiliza el personal directivo de la cooperativa ?

OBJETIVO : Conocer si el nivel operativo sabe cuáles son las fuentes de financiamiento que utiliza la cooperativa.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	RESULTADO %
Aporte a los asociados	13	81
Recuperación de los préstamos	13	81
Ahorro o Depósitos captados	13	81
Capitalización sobre préstamos	13	81
FEDECACES	11	69
Bancos	0	0
Fundaciones	0	0

Comentario:

De acuerdo a los resultados obtenidos, se pudo determinar que el personal directivo utiliza diferentes fuentes de financiamiento tanto internas como externas.

PREGUNTA 25 : ¿ Los estados financieros son presentados de manera oportuna ?

OBJETIVO : Conocer si los estados financieros son presentados de manera oportuna.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	RESULTADO %
Si	3	19
No	3	19
Abstenciones	10	62
TOTAL	16	100.0

Comentario:

El personal operativo considera que los estados financieros se presentan de manera oportuna, para que puedan ser analizados por el personal directivo. Sin embargo llama la atención el hecho que la mayoría se abstuvo a responder la pregunta.

PREGUNTA 26 : ¿ El personal directivo analiza e interpreta los estados financieros de manera oportuna ?

OBJETIVO : Conocer si el nivel directivo analiza e interpreta periódicamente los estados financieros de la cooperativa.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	RESULTADO %
Si	6	37
No	2	13
Abstenciones	8	50
TOTAL	16	100.0

Comentario:

Solamente el 37% del personal operativo considera que el personal directivo analiza e interpreta los estados financieros de manera efectiva. Sin embargo los que opinaron lo contrario consideran que el directivo necesita actualizar sus conocimientos en esta área.

**RELACIONES INTERPERSONALES:**

PREGUNTA 27 : ¿ Considera Ud. que el personal directivo posee los conocimientos y habilidades necesarias para desarrollar con éxito sus funciones?

OBJETIVO : Conocer si los directivos poseen los conocimientos y habilidades necesarias para desarrollar con éxito un servicio de calidad.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	RESULTADO %
Si	8	50
No	6	37
Abstenciones	2	13
TOTAL	16	100.0

Comentario:

Para el 50% de los encuestados el personal directivo de la cooperativa posee los conocimientos y habilidades necesarias para realizar sus funciones de manera efectiva, mientras que el resto opinó lo contrario. Esto evidencia la necesidad de efectuar un diagnóstico de necesidades de capacitación en el personal directivo.

PREGUNTA 28 : ¿ Considera Ud. que existe una buena comunicación entre el personal directivo y el operativo ?

OBJETIVO : Determinar si existe una buena comunicación entre el personal directivo y operativo de la cooperativa.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	RESULTADO %
Si	5	31
No	11	69
TOTAL	16	100.0

Comentario:

Los encuestados consideran que no existe una buena comunicación entre el personal directivo y el operativo, situación que impide en alguna medida el logro de los objetivos.

PREGUNTA 29 : Si la respuesta anterior fue negativa ¿ Cuáles son las barreras que impiden una buena comunicación entre el nivel directivo y el operativo ?

OBJETIVO : Identificar las barreras que impiden una buena comunicación entre el nivel directivo y el operativo.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	RESULTADO %
Celos, envidias y conflictos profesionales	10	62
Desconocimiento de las Funciones	6	38
Líneas de autoridad no están claramente definidas	6	38

Comentario:

De acuerdo a los resultados obtenidos pareciera indicar que el personal directivo y operativo de la cooperativa experimenta problemas de comunicación dado que no existen herramientas administrativas y organizativas que promuevan relaciones eficientes de trabajo.

PREGUNTA 30 : ¿ Considera Ud. que el personal directivo de la cooperativa fomenta el trabajo en equipo ?

OBJETIVO : Identificar si el personal directivo fomenta el trabajo en equipo dentro de la cooperativa.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	RESULTADO %
Si	10	63
No	6	37
TOTAL	16	100.0

Comentario:

La mayoría los encuestados considera que el personal directivo fomenta en alguna medida el trabajo en equipo al interior de la cooperativa. Sin embargo este se ve entorpecido por los conflictos personales y de trabajo entre los directivos y operativos.

PREGUNTA 31 : Si la respuesta anterior es negativa ¿ Cuáles son las causas que impiden el trabajo en equipo ?

OBJETIVO : Determinar las causas que impiden el trabajo en equipo.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	RESULTADO %
Inadecuada coordinación entre directivos y operativos	1	17
Falta de comunicación entre directivos y operativo	1	17
Conflictos entre directivos y jefes de área	2	33
Desconocimiento se objetivos y metas	2	33
Intereses personales	1	17
Falta de compromiso y responsabilidad	3	50
Falta de conocimientos de las funciones	1	17

Comentario:

La cooperativa experimenta problemas para fomentar el trabajo en equipo dado que el personal directivo no difunde de manera clara y efectiva los objetivos que persigue tanto en el corto, como en el largo plazo.

PREGUNTA 32 : ¿ Se siente satisfecho como empleado de la cooperativa ?

OBJETIVO : Conocer si los empleados se sienten satisfechos al desempeñar sus puesto de trabajo.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	RESULTADO %
Si	6	37
No	10	63
TOTAL	16	100.0

Comentario:

Los encuestados manifestaron no sentirse satisfechos de ser empleado de la cooperativa, dado que existe un procesos de dirección ineficiente que no logra generar un alto grado de sinergia al interior de la organización.

PREGUNTA 33 : Si la respuesta a la pregunta anterior fue negativa ¿ Cuáles son las causas que propician la insatisfacción como empleado de la cooperativa ?

OBJETIVO : Identificar las causas que propician la insatisfacción como empleado de la cooperativa.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	RESULTADO %
Falta de conocimientos técnicos y administrativo del personal directivo y operativo	0	0
Baja autoestima	0	0
Deficiente comunicación entre el personal directivo	7	70
Deficiente planificación	1	10
Conflictos personales	3	30
La estructura orgánizativa no está claramente definida	1	10
Instrumentos de control deficientes	2	20
Otros (especificar)		
Existencia de grupos de poder en la cooperativa	1	10

Comentario:

La causa principal que propicia la insatisfacción de los empleados al desempeñar sus puestos de trabajo, es la deficiente comunicación entre el personal directivo y operativo así como la serie de conflictos personales existentes.

**COOPERATIVISMO:**

PREGUNTA 34 : ¿ Considera Ud. que el personal directivo posee conocimientos sobre cooperativismo ?

OBJETIVO : Conocer si el nivel directivo posee conocimientos sobre cooperativismo.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	RESULTADO %
Si	11	69
No	5	31
TOTAL	16	100.0

Comentario:

El 69% de encuestados consideran que el personal directivo conoce los objetivos, principios y aspectos legales del cooperativismo.

PREGUNTA 35 : Si la respuesta anterior fue afirmativa ¿ Sobre que aspectos de cooperativismo tiene conocimiento el nivel directivo ?

OBJETIVO : Identificar el grado de conocimientos en cooperativismo que posee el nivel directivo de la cooperativa.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	RESULTADO %
Objetivos del cooperativismo	7	64
Principios del cooperativismo	7	64
Aspectos legales sobre cooperativismo	4	36
Beneficios del cooperativismo	6	55
Otros	0	0

Comentario:

Los resultados parecen indicar que cada uno de tres entrevistados consideran que el personal directivo adolece de conocimientos fundamentales sobre cooperativismo. Situación que podría incidir negativamente en la gestión de la cooperativa tanto a corto como a largo plazo.

PREGUNTA 36 : ¿ El personal directivo permite su participación en la toma de decisiones ?

OBJETIVO : Conocer si se considera la opinión de los empleados en la toma de decisiones.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	RESULTADO %
Si	6	38
No	10	62
TOTAL	16	100.0

Comentario:

Dos de cada tres entrevistados manifestaron no participar en el proceso de toma de decisiones. Es necesario aclarar que un tipo de dirección no participativa no tiene sentido en nuestros días, ya que por lo general, aquellas decisiones que se tomen de forma más participativa, pueden ser las más efectivas.

**CAPACITACION:**

PREGUNTA 37 : ¿ El comité de educación les brinda capacitación para desarrollar sus funciones con eficiencia ?

OBJETIVO : Conocer en qué medida el comité de educación brinda capacitación al nivel directivo.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	RESULTADO %
Siempre	6	38
Algunas Veces	5	31
Nunca	5	31
TOTAL	16	100.0

Comentario:

Prácticamente dos tercios de los encuestados considera que el comité de educación brinda algunas veces capacitación al personal directivo. Esto parece indicar que dicho comité no realiza adecuadamente sus funciones, dado que la capacitación es una forma de incrementar el nivel de conocimientos y habilidades de recursos humanos para hacerlo más productivos.

PREGUNTA 38 : ¿ Cree Ud. que el personal directivo necesita capacitación ?

OBJETIVO : Conocer si el nivel directivo de la cooperativa necesita capacitación.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	RESULTADO %
Si	9	56
No	7	44
TOTAL	16	100.0

Comentario:

Más de la mitad del personal operativo considera que el directivo necesita participar de manera sistemática en un programa de capacitación. Esto implica que el comité de educativo deberá retomar un rol más participativo para mejorar y actualizar los conocimientos del personal directivo de la cooperativa a través de programas de capacitación bien planificados en función de sus necesidades.

PREGUNTA 39 : ¿ Sobre qué aspectos cree Ud. que el personal directivo necesita capacitación ?

OBJETIVO : Identificar las áreas donde necesitan capacitarse el nivel directivo de la cooperativa.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	RESULTADO %
Relaciones humanos	5	31
Finanzas	2	13
Mercadeo	4	25
Capacitación empresarial	3	19
Leyes tributarias	1	6
Abstenciones	1	6
TOTAL	16	100.0

Comentario:

Aproximadamente cada uno de tres encuestados consideran que el personal directivo necesita capacitarse en áreas tales como: relaciones humanos, mercadeo, capacitación empresarial y en finanzas. Esto confirma la validez de la respuesta anterior.

*ASOCIADOS*

**ASPECTOS GENERALES:**

PREGUNTA 1 : ¿ Sexo ?

OBJETIVO : Conocer el sexo de los asociados de la cooperativa.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	RESULTADO %
Masculino	70	42
Femenino	95	58
TOTAL	165	100.0

Comentario:

Un poco más de la mitad de los asociados que conforman la cooperativa pertenece al sexo femenino, lo que evidencia el predominio del sexo femenino al interior de la cooperativa y su incorporación al sector laboral.

PREGUNTA 2 : ¿ Estudios Realizados?

OBJETIVO : Determinar el nivel educativo que poseen los asociados de la cooperativa.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	RESULTADO %
1° a 6° grado	0	0
7° a 9° grado	0	0
Bachillerato	45	27
Estudios superiores	100	61
Especifique otros		
- Cursos de música	2	1
- Secretariado	3	2
- Cursos técnicos	10	6
- Abstenciones	5	3
TOTAL	165	100.0

Comentario:

Dos de cada tres asociados que conforman la cooperativo han realizado estudios superiores. Esto indica en alguna medida, que la institución cuenta con personas con grandes potenciales educativos que podrían ser de gran beneficio para la cooperativa tanto en el corto como en el largo plazo.

PREGUNTA 3 : ¿ Edad ?

OBJETIVO : Conocer la edad de los asociados que integran la cooperativa.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	RESULTADO %
Menos de 20 años	2	1
De 20 a 29 años	3	2
De 30 a 39 años	23	14
De 40 a más	137	83
TOTAL	165	100.0

Comentario:

La mayoría de los asociados que integran la cooperativa poseen edades entre los 40 años y más.

PREGUNTA 4 : ¿ Tiempo de estar asociado en la cooperativa?

OBJETIVO : Conocer cuánto tiempo tienen los asociados de pertenecer a la cooperativa.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	RESULTADO %
De 1 a 5 años	25	15
De 6 a 11 años	15	9
De 12 a 17 años	23	14
De 18 a 23 años	37	23
De 24 a 29 años	30	18
De 30 a más	35	21
TOTAL	165	100.0

Comentario:

Los asociados en su mayoría tienen de cinco años y más de pertenecer a la cooperativa. Esta permanencia dentro de la asociación ha estado determinada por la urgencia de satisfacer sus necesidades económicas y de seguridad, que ha caracterizado al gremio magisterial a lo largo de las últimas décadas y por la calidad del servicio crediticio que ha brindado a sus miembros.

**FILOSOFIA EMPRESARIAL:**

PREGUNTA 5 : ¿Cuál es la visión de la cooperativa?

OBJETIVO : Determinar si los asociados conocen la visión de la cooperativa.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	RESULTADO %
La conoce	5	3
Conocimiento bago	67	41
No la conoce	93	56
TOTAL	165	100.0

Comentario:

Prácticamente la totalidad de los asociados no conoce la visión de la cooperativa. Esto pone en evidencia que el nivel directivo no la ha difundido de manera adecuada y en cierta medida no ha logrado que los asociados se comprometan con la institución, como una entidad socioeconómica, con propósitos específicos.

PREGUNTA 6 : ¿Cuál es la misión de la cooperativa?

OBJETIVO : Determinar si los asociados conocen la misión de la cooperativa.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	RESULTADO %
La conoce	7	4
Conocimiento bago	53	32
No la conoce	105	64
TOTAL	165	100.0

Comentario:

De acuerdo a los resultados obtenidos, el 96% de los asociados no conoce la misión de la cooperativa. Esto podría significar que el personal directivo no ha logrado despertar en los asociados o dueños de la cooperativa un compromiso que se transforme en una importante fuente de motivación para contribuir a los objetivos de la organización y promover así su crecimiento y desarrollo.

PREGUNTA 7 : ¿ Qué objetivos persigue la cooperativa?

OBJETIVO : Determinar si los asociados conocen los objetivos de la cooperativa

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	RESULTADO %
Los conoce	7	4
Conocimiento bago	62	38
No la conoce	96	58
TOTAL	165	100.0

Comentario:

Solamente el 4% de los asociados conocen verdaderamente los objetivos que persigue la cooperativa. Esto indica que el personal directivo no ha sabido difundirlos a través de sus proyectos educativos.

PREGUNTA 8 : ¿ Se cumplen los objetivos que persigue la cooperativa?

OBJETIVO : Determinar en qué medida se cumplen los objetivos de la cooperativa.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	RESULTADO %
Totalmente	90	55
Parcialmente	75	45
No se Cumplen	0	0
TOTAL	165	100.0

Comentario:

Un poco más de la mitad de los asociados considera que los objetivos que persigue la cooperativa se cumplen totalmente, no obstante en la pregunta anterior el 96% manifestó desconocerlos. Es evidente que los directivos no son del todo conscientes de la importancia que tiene compartir los objetivos de la organización. Esto hace que no todos los miembros de la cooperativa se sientan con responsabilidad general hacia ella.

PREGUNTA 9 : ¿ En caso de cumplimiento parcial o no se cumplen los objetivos indique las razones?

OBJETIVO : Conocer las razones por las que no se cumplen los objetivos o se cumplen parcialmente.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	RESULTADO %
No son claros	28	17
Falta de personal capacitado	137	83
Falta de recursos financieros	0	0
TOTAL	165	100.0

Comentario:

La falta de personal calificado es una de las razones por las cuales los objetivos se cumplen parcialmente. Esta situación podría solucionarse implementando programas de capacitación dirigidos al personal directivo.

PREGUNTA 10 : ¿ Cuenta la cooperativa con una estructura organizativa claramente definida?

OBJETIVO : Conocer si la cooperativa cuenta con una estructura organizativa bien definida.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	RESULTADO %
Si	150	91
No	15	9
TOTAL	165	100.0

Comentario:

El 91% de los asociados opina que la cooperativa posee una estructura organizativa. No obstante, la institución no cuenta con herramientas organizativas claramente definidas lo cual a promovido problemas de comunicación y dualidad de mando.

**MERCADEO:**

PREGUNTA 11 : ¿ Cuáles son los servicios que brinda la cooperativa?

OBJETIVO : Determinar si los asociados conocen los servicios que brinda la cooperativa.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	RESULTADO %
Promover el ahorro popular	80	49
Crédito cooperativo	165	100
Educación y capacitación	50	30
Seguros de diversa índole	53	32
Otros servicios suplementarios	35	21

Comentario:

Los resultados obtenidos demuestran que el personal directivo no ha implementado acciones educativas para promover la gama de servicios que brinda la cooperativa. Esto limita en alguna medida su crecimiento y desarrollo.

PREGUNTA 12 : ¿ Considera Ud. que los servicios de la cooperativa son de calidad ?

OBJETIVO : Conocer si los servicios de la cooperativa son de calidad para los asociados.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	RESULTADO %
Si	155	94
No	10	6
TOTAL	165	100.0

Comentario:

Para el 94% de los asociados los servicios que brinda la cooperativa se caracterizan por su calidad. Contrinuyendo en cierta medida que los asociados se sientan satisfechos con la cooperativa.

PREGUNTA 13 : ¿ Qué acciones implementa la cooperativa para motivar a los asociados reales y potenciales a hacer uso del servicio financieros ?

OBJETIVO : Conocer las estrategias que utiliza la cooperativa para motivar a los asociados reales y potenciales para hacer uso del servicio.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	RESULTADO %
Calidad del servicio	145	88
Tasas de interés atractivas sobre los préstamos	70	42
Programas educativos	82	50
Carteles, Panfletos	163	99
Publicidad a través de medios de comunicación	131	79
Visitas personales	155	94

Comentario:

Las estrategias que implementa la cooperativa para promover sus servicios están: la calidad del servicio, la publicidad a través de carteles, panfletos y visitas personales. Sin embargo, llama la atención que no le dan mucha importancia a las tasas de interés sobre los préstamos.

PREGUNTA 14 : ¿ Considera Ud. que el personal directivo posee los conocimientos y habilidades necesarias para desarrollar con éxito un servicio?

OBJETIVO : Conocer si el personal directivo de la cooperativa posee los conocimientos y habilidades necesarias para desarrollar exitosamente un servicio de calidad.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	RESULTADO %
Si	138	84
No	27	16
TOTAL	165	100.0

Comentario:

La mayor parte de los asociados, consideran que el personal directivo de la cooperativa posee conocimientos y habilidades necesarias para brindar un servicio de calidad a los asociados.

**RELACIONES INTERPERSONALES:**

PREGUNTA 15 : ¿ Cuáles son las barreras que le impiden a los empleados prestar un servicio de calidad ?

OBJETIVO : Identificar cuáles son las causas que les impiden a los empleados prestar un servicio de calidad.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	RESULTADO %
Falta de rapidez al desarrollar las actividades.	21	13
Inadecuada comunicación entre directivos y operativos	7	4
Deficiente comunicación entre los trabajadores	20	12
Inadecuadas políticas salariales	131	79

Comentario:

Las políticas salariales y la deficiente comunicación entre directivos y personal operativo constituyen los principales obstáculos que impiden prestar un servicio de calidad a los asociados. Esto origina una baja calidad de los servicios y repercute en la insatisfacción de los asociados, y en cierta medida disminuye el crecimiento y desarrollo de la cooperativa.

PREGUNTA 16 : ¿ Considera Ud. que existe una buena comunicación entre el personal directivo y el operativo ?

OBJETIVO : Determinar si existe una buena comunicación entre el personal directivo y operativo de la cooperativa.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	RESULTADO %
Si	138	84
No	27	16
TOTAL	165	100.0

Comentario:

El 84% de los asociados manifestó que existe una buena comunicación entre el personal directivo y operativo. Sin embargo de acuerdo a lo observado el directivo en la mayoría de veces no logra una comunicación eficiente con el personal operativo.

PREGUNTA 17 : ¿ Cuáles son las barreras que impiden una buena comunicación entre el personal directivo y operativo ?

OBJETIVO : Identificar las principales barreras que impiden una adecuada comunicación entre el personal directivo y operativo.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	RESULTADO %
Celos profesionales	5	19
Conflictos personales	10	37
Envidias	3	11
Desconfianza	6	22
Desconocimiento de las funciones	2	7
Líneas de autoridad no están claramente definidas	1	4

Comentario:

Los conflictos personales es el principal obstáculo que impide una adecuada comunicación entre el personal directivo y operativo. Ese clima de incertidumbre es perjudicial para la cooperativa pues impide el desarrollo de las funciones.

PREGUNTA 18 : ¿Cuál es la actitud que adopta un directivo al tratar con un asociado de la cooperativa ?

OBJETIVO : Identificar las actitudes más frecuentes que adoptan los directivos al tratar con los asociados de la cooperativa.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	RESULTADO %
Descortesía	0	0
Indiferencia	0	0
Favoritismo	0	0
Amabilidad	165	100
Arrogancia	0	0
Interés por el asociado	83	50
Ninguna	0	0

Comentario:

El 100% de los asociados sostienen que el personal directivo de la cooperativa es amable, y manifiesta un alto grado de interés por los problemas y necesidades que experimentan. Las actitudes que adoptan los directivos son positivas, ya que demuestran lo importante que es el asociado para la cooperativa.

PREGUNTA 19 : ¿ Considera Ud. que en la cooperativa se fomenta el trabajo en equipo ?

OBJETIVO : Conocer si en la cooperativa se fomenta el trabajo en equipo.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	RESULTADO %
Si	131	79
No	34	21
TOTAL	165	100.0

Comentario:

El 79% de los asociados consideran que el personal directivo fomenta el trabajo en equipo, mientras que el 21% consideran lo contrario. Sin embargo de acuerdo a lo observado existen conflictos personales que originan en cierta medida un ineficiente trabajo en equipo.

PREGUNTA 20 : ¿ Cuáles son las causas que impiden el trabajo en equipo ?

OBJETIVO : Identificar las causas que impiden el trabajo en equipo en la cooperativa.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	RESULTADO %
Inadecuada coordinación entre directivos y operativos	3	9
Falta de comunicación entre directivos y operativos	1	3
Conflictos entre directivos y jefes de área	5	15
Desconocimiento se objetivos y metas	4	12
Intereses personales	7	21
Falta de compromiso y responsabilidad	10	29
Falta de conocimientos de las funciones	4	12

Comentario:

Los resultados obtenidos indican que la principal causa que impide el trabajo en equipo es la falta de compromiso y responsabilidad por parte del personal directivo y operativo, obstaculizando de esa manera el buen funcionamiento de la cooperativa.

PREGUNTA 21 : ¿ Se siente satisfecho de ser asociado de la cooperativa ?

OBJETIVO : Conocer si los asociados se sienten satisfechos de pertenecer a la cooperativa.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	RESULTADO %
Si	165	100
No	0	0
TOTAL	165	100.0

Comentario:

Como se puede observar, el 100% de los asociados se sienten satisfechos de formar parte de la cooperativa. A juicio de los encuestados esa satisfacción se deriva de la calidad del servicio crediticio que se ha caracterizado por ser oportuno y acorde a sus necesidades.

**COOPERATIVISMO:**

PREGUNTA 22 : ¿ Cree Ud. que el personal directivo posee conocimientos sobre cooperativismo ?

OBJETIVO : Identificar si el personal directivo de la cooperativa poseen conocimientos sobre cooperativismo.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	RESULTADO %
Si	89	54
No	76	46
TOTAL	165	100.0

Comentario:

Para el 54% de los asociados consideran que el personal directivo posee conocimientos sobre cooperativismo, mientras que el 46% opinó lo contrario. Es sumamente dañino para el crecimiento y desarrollo de la cooperativa que su personal directivo no posea conocimientos sólidos sobre cooperativismo ya que éstos son los que le dan sentido y orientación a la actividad económica y social de la misma.

PREGUNTA 23 : ¿ Sobre que aspectos de cooperativismo tienen conocimientos?

OBJETIVO : Identificar los conocimientos que poseen los directivos sobre cooperativismo.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	RESULTADO %
Objetivos del cooperativismo	22	29
Principios del cooperativismo	20	26
Aspectos legales sobre cooperativismo	6	8
Beneficios del cooperativismo	28	37

Comentario:

Los asociados consideran que el personal directivo no posee conocimientos sólidos sobre los diferentes aspectos del cooperativismo. Situación que podría incidir negativamente en la estructura económica y social de la cooperativa.

PREGUNTA 24 : ¿ Cree Ud. que existe confianza en las actividades que se realiza el personal directivo ?

OBJETIVO : Conocer si existe confianza en las actividades que realizan en la cooperativa.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	RESULTADO %
Si	103	62
No	62	38
TOTAL	165	100.0

Comentario:

Dos de cada tres asociados manifiestan tener confianza en las actividades que realiza el personal directivo. No obstante, uno de cada tres manifestó lo contrario. La desconfianza que se experimenta entre los asociados hacia el personal directivo podría derivarse de la imagen que proyecta el clima laboral entre directivos y operativos que no promueve el compromiso y responsabilidad hacia el logro de los objetivos.

PREGUNTA 25 : ¿ Permite el personal directivo su participación como asociado en las actividades que realiza la cooperativa ?

OBJETIVO : Conocer si el personal directivo permite la participación de los asociados en la toma de decisiones en la cooperativa.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	RESULTADO %
Si	117	71
No	48	29
TOTAL	165	100.0

Comentario:

El 71% de los asociados sostuvo que el personal directivo permite la participación de los asociados en el proceso de toma de decisiones, en cambio el 29% opinó lo contrario.