

Universidad de El Salvador

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS



“Diseño de un Manual de Capacitación para Personal de
Las Cooperativas de Transporte Urbano
Colectivo de Pasajeros”

Trabajo de Graduación
Para Optar al Título de

LICENCIATURA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Presentado Por:

IRMA NOEMY ESTEVEZ POSADA
RAFAEL ALFONSO SOLITO RAMIREZ
GLADIS LEONOR SOLIS ECHEVERRIA



Asesor

LIC. RAFAEL ARISTIDES CAMPOS ALVARENGA

CIUDAD UNIVERSITARIA, AGOSTO, DE 1991

T
388.4
E79d

Ej. 3

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

DR. FABIO CASTILLO FIGUEROA
RECTOR

LIC. MIGUEL ANGEL AZUCENA
SECRETARIO GENERAL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

DR. Y LIC. GABRIEL PILONA ARAUJO
DECANO

LIC. MANUEL MUÑOZ ALFARO
SECRETARIO

LIC. RAFAEL ARISTIDES CAMPOS ALVARENGA
ASESOR

PRESIDENTE : LIC. RAFAEL ANTONIO MARROQUIN
1ER. VOCAL : LIC. EDGAR ARMANDO GUZMÁN
2DO. VOCAL : LIC. RAFAEL ARISTIDES CAMPOS ALVARENGA
JURADO EXAMINADOR

DEDICATORIA

A DIOS TODOPODEROSO Y A LA VIRGEN DE GUADALUPE

POR DARME VIDA, LUZ Y ESPERANZA.

A LA MEMORIA DE MI PADRE, ENRIQUE ALBERTO POSADA

EN SU INBORRABLE RECUERDO.

A MI MADRE ROSA VIRGINIA ESTEVEZ

POR SUS MÚLTIPLES SACRIFICIOS.

A MI ABUELITA ROSAURA ESTEVEZ

CON CARIÑO Y GRATITUD.

A MIS HERMANOS

JORGE ALBERTO, ENRIQUE ANTONIO, MARIA TERESA,
MARTA GRACIELA Y ANA PATRICIA,
CON AMOR FRATERNAL.

A MI DEMAS FAMILIA, MAESTROS, COMPAÑEROS, AMIGOS Y A TODAS
AQUELLAS PERSONAS QUE EN UNA Y OTRA FORMA CONTRIBUYERON A
REALIZAR MI IDEAL.

UN RECUERDO ETERNO

"LA VIDA ES UN DON DE DIOS, QUE GOZAMOS SEGÚN NUESTRO
LIBRE ALBEDRÍO.
LO QUE LLEGUAMOS A SER A PESAR DE TODA LAS DIFICULTADES,
ES VUESTRA DÁDIVA A DIOS.
¡GRACIAS SEÑOR! POR PERMITIRME ALCANZAR MI IDEAL"

IRMA NOEMI ESTEVEZ POSADA

DEDICATORIA

A DIOS TODOPODEROSO

POR HABERME ILUMINADO EN TODO INSTANTE.

A MI MADRE MARTA RAMIREZ

CON MUCHO AMOR Y AGRADECIMIENTO POR HABERME DADO LA VIDA.

A MI ESPOSA HAYDEE ARMIDA GUZMAN

POR SU CONSTANTE APOYO Y COMPRENSION

A MIS HIJOS

KAREN DE LOS ANGELES, RAFAEL STEVE, CLAUDIA INES,
CON AMOR Y TERNURA.

A MIS HERMANOS

GLORIA, ARACELY, GLADIS, CARMEN, MIRIAM, Y
MIGUEL ANGEL.
CON FRATERNIDAD.

A MIS PROFESORES, COMPAÑEROS Y AMIGOS

CON TODO APRECIO.

RAFAEL ALONSO

DEDICATORIA

A DIOS TODOPODEROSO

POR ILUMINARME Y PERMITIRME LOGRAR MI OBJETIVO.

A MI MADRE Y A MI PADRE

POR SUS SACRIFICIOS Y APOYO BRINDADO

A MI ESPOSO E HIJA KARLA STEFFANI

CON AMOR MATERNAL

A MIS HERMANOS

CON MUCHO CARIÑO

A MI DEMÁS FAMILIA, MAESTROS, COMPAÑEROS Y AMIGOS QUE EN UNA U OTRA FORMA CONTRIBUYERON A MI ÉXITO.

MIS SINCEROS AGRADECIMIENTOS

GLADYS LEONOR SOLIS ECHEVERRIA

INDICE

| | <u>PAGINA</u> |
|---|---------------|
| INTRODUCCION | i |
| CAPITULO I | |
| EL SISTEMA COOPERATIVO EN EL SALVADOR. | |
| 1. Desarrollo Histórico | 2 |
| 1.1 Origen de las Primeras Cooperativas | 2 |
| 1.2 Creación de las Cooperativas de Transporte Urbano Colectivo de Pasajeros | 7 |
| 1.3 Actualidad de las Cooperativas de Transporte Urbano Colectivo de Pasajeros y su Importancia en el Desarrollo Social y Económico | 11 |
| 2. Enfoque Institucional de las Cooperativas de Transporte Urbano Colectivo de Pasajeros | 13 |
| 2.1 Regimen Institucional | 17 |
| 2.3 Estructura Administrativa y Organización Laboral | 20 |
| CAPITULO II | |
| MARCO TEORICO CONCEPTUEL SOBRE CAPACITACION Y ADIES | |
| TRAMIENTO DE PERSONAL | 30 |
| 1. Conceptos | 31 |
| 1.1 Necesidad | |



| | <u>PAGINA</u> |
|---|---------------|
| 1.2 Capacitación | 33 |
| 1.3 Adiestramiento | 34 |
| Objetivos de la Capacitación y Adiestramiento | 35 |
| Importancia de la Capacitación y Adiestramiento | 36 |
| 2. Determinación de Necesidades de Capacitación | 37 |
| 3. Métodos de Capacitación | 39 |
| 3.1 Capacitación Directa | 40 |
| 3.1.1 Cursos Breves | 40 |
| 3.1.2 Métodos de Aulas | 41 |
| 3.1.2.1 Conferencias | 41 |
| 3.1.2.2 La Junta | 42 |
| 3.1.2.3 Estudio de los casos | 43 |
| 3.1.2.4 Desempeño de Papeles (Role- Playing) | 44 |
| 3.1.2.5 Instrucciones Programadas | 45 |
| 3.1.3 Rotación del Trabajo y Progresión Planeada | 46 |
| 3.2 Capacitación Indirecta | 47 |
| 3.2.1 Publicaciones | 47 |
| 3.2.2 Mesas Redondas | 48 |
| 3.2.3 Asociaciones | 48 |
| 4. Métodos de Adiestramiento | 49 |
| 4.1 En el Trabajo | 50 |

| | <u>PAGINA</u> |
|------------------------------|---------------|
| 4.1.1 Métodos T.W.I. | 50. |
| 4.1.2 Demostración y Ejemplo | 51 |
| 4.1.3 Simulación | 52 |
| 4.1.4 Aprendizaje | 52 |
| 4.1.5 Rotación Planeada | 53 |
| 4.2 En la Escuela Vestibular | 54 |
| 4.2.2 Escuela Tecnológica | 56 |

CAPITULO III

| | |
|---|----|
| LOS MANUALES DE CAPACITACION DE PERSONAL | 57 |
| 1. Fines que Persiguen los Manuales Administrativos | |
| 2. Tipos de Manuales | 58 |
| 2.1 Manual de Organización | 63 |
| 2.1 Manual de Políticas | 63 |
| 2.3 Manual de Procedimientos y Normas | 64 |
| 2.4 Manual de Especialistas | 64 |
| 2.5 Manual de Empleado | 65 |
| 2.6 Manual de Propósitos Múltiples | 66 |
| 2.7 Manual de Capacitación | 66 |
| 3. Contenido de los Manuales | 67 |
| 4. Programas de Capacitación | 74 |

CAPITULO IV

ANALISIS SOBRE LA CAPACITACION DEL PERSONAL
DE LAS COOPERATIVAS DE TRANSPORTE URBANO COLEC-
TIVO.

| | |
|--|-----|
| 1. Metodología y Diseño de la Muestra | 85 |
| 2. Resultados y Análisis de la Investigacion | 91 |
| Conclusiones y Recomendaciones | 148 |
| Conclusiones | 148 |
| Recomendaciones | 151 |

CAPITULO V

DISEÑO DE UN MANUAL DE CAPACITACION PARA PERSONAL
DE LAS COOPERATIVAS DE TRANSPORTE URBANO COLECTI-
VO DE PASAJEROS. 155

MANUAL DE CAPACITACION PARA PERSONAL DE LAS COO-
PERATIVAS DE TRANSPORTE URBANO COLECTIVO DE PA-
SAJEROS. 156

PLAN DE IMPLEMENTACION 175

PROGRAMA DE CAPACITACION 175

MODULO N° 1 SISTEMAS DE INYECCION DIESEL 175

MODULO N° 2 CONTABILIDAD GENERAL 189

MODULO N° 3 EL COOPERATIVISMO 205

MODULO N° 4 LAS RELACIONES HUMANAS EN LA COOPE-
RATIVA. 218

ANEXOS.

INTRODUCCION

Toda obra que el hombre ha producido se ha debido al trabajo y esfuerzo de varias personas. Pero para ello el hombre se agrupó buscando la satisfacción de objetivos comunes; estas agrupaciones constituyeron a su vez diferentes formas de organización, las cuales han evolucionado a través de la historia, procurando siempre el mejoramiento del ser humano. El trabajo individual produce resultados limitados, por el contrario el trabajo que se realiza en común alcanza mayores proporciones.

En la actualidad una de estas formas de organización está representada por las Asociaciones Cooperativas, las cuales se han popularizado en todos los sectores económicos, éstas organizaciones tienen como finalidad el beneficio colectivo; así se han constituido Cooperativas de Producción, de Vivienda y Cooperativas de Servicio y de éstas, las Asociaciones Cooperativas de Transporte, son importantes para el desarrollo económico y social del país, por el beneficio que tal forma de organización produce, a través de la propiedad y administración de las mismas, ya que constituyen una fuente de trabajo vital y de trascendencia para la sociedad.

El presente trabajo tiene por objetivo contribuir con las Cooperativas de Transporte, brindándoles una herramienta que oriente al personal a realizar de mejor manera su trabajo, mediante la aplicación de una capacitación.

En conjunto, el trabajo contiene cinco capítulos, partiendo en el Capítulo uno, con lo que es el Sistema Cooperativo, el origen del cooperativismo, así como el desarrollo histórico que tal movimiento ha tenido en El Salvador. También se presentan las causas que dan nacimiento a las Cooperativas del Sector Transporte Urbano Colectivo de Pasajeros, la actualidad de las mismas así como su enfoque institucional, estructura administrativa y laboral.

El Capítulo Dos, trata de la parte teórica conceptual sobre capacitación y adiestramiento del personal orientado en su contenido a la aplicación generalizada del concepto de capacitación en nuestro país, incluyendo dentro de éste el adiestramiento.

En este capítulo se presentan conceptos relativos a las necesidades de capacitación y objetivos de la misma, así como su importancia; de igual manera se incluye lo pertinente al adiestramiento, abordándose a continuación los métodos de capacitación que existen, así como los métodos de adiestramiento.

El capítulo Tres, obedece el objetivo principal de trabajo, el cual como se expuso al principio es elaborar un Manual de Capacitación por lo tanto se da a conocer primero lo referente a los manuales, el fin que persiguen y para que clase de actividades existen, qué es lo que contienen, los requisitos que deben cumplir y un esquema sintético sobre el contenido de los mismos.

En el capítulo cuatro se describe el proceso de la investigación de campo, las diferentes etapas desarrolladas con la finalidad de conocer el funcionamiento de las cooperativas, identificar las necesidades de capacitación y otros aspectos generales sobre cooperativismo.

En la primera etapa se aplicó el método de la entrevista estructurada, seguidamente el método de la observación que se desarrolló en forma simultánea con la encuesta, el cuestionario como instrumento para la recopilación de la información necesaria para su tabulación y correspondiente análisis, lo que originó las conclusiones y la formulación de las recomendaciones.

Finalmente el capítulo cinco propone un manual de capacitación acompañado de un programa que contiene cuatro módulos: uno aplicado al área operativa lo que es la actividad de mecánica llamado "Sistema de Inyección Diesel", otro apli

cado al personal del área administrativa referido a la actividad contable denominado " Contabilidad General", así como también se presenta dos módulos a impartir a todo el personal, uno sobre cooperativismo y otro sobre relaciones humanas.

El programa que se presenta puede ampliarse de acuerdo a necesidades futuras.

La realización de este trabajo ha sido posible gracias a la colaboración de los asociados de la cooperativa de transporte de funcionarios de INSAFOCOOP y otras instituciones que en alguna medida tienen relación con el tema y proporcionaron el material necesario y dedicaron su valioso tiempo.

CAPITULO I

EL SISTEMA COOPERATIVO EN EL SALVADOR

Este capítulo narra la historia del movimiento cooperativista, identifica en el tiempo una fecha de partida, y presenta en forma cronológica los distintos cambios que ha tenido en El Salvador, en cada uno de los sectores económicos (agrícola, comercio y servicio); hasta llegar al surgimiento de las cooperativas de transporte, seguidamente se describe el desarrollo histórico de éstas, su estructura organizativa, leyes a las que están sujetas, así como las diferentes Instituciones que ayudan a su fomento y organización.

1. DESARROLLO HISTORICO

1.1 Origen de las Primeras Cooperativas

La ciencia y la tecnología con la revolución industrial que se desarrolla en el siglo XIX, adquieren gran apogeo, ante esta situación el sector con capacidad financiera para invertir y popularizar la producción en serie dá origen, por un lado, al desarrollo económico y, por otro, desplaza del mercado al antiguo sistema artesanal, causando estos fenómenos: miseria, desempleo y empobrecimiento.^{1/}

^{1/} Revista Técnica del ISTA, "El Desarrollo Histórico del Cooperativismo en El Salvador, 1979"

En todos los campos existen pioneros y en el movimiento cooperativista no es la excepción, es así como un pequeño grupo de tejedores que reunidos el 21 de diciembre de 1844, fundaron el primer almacén cooperativo, denominado: "ROYAL EQUITABLE PIONEERS", en la Calle Toad Lane, en la población Rochdale, Lancaster Inglaterra, antes de esto ya en siglo XVIII y el XIX numerosos pueblos (Chinos, Egipcios, etc.) ya practicaban actividades semejantes al cooperativismo.^{1/}

El movimiento cooperativo luego de su nacimiento con los tejedores de Rochdale en Inglaterra, se extiende por Europa y Latinoamérica, es así como llega a El Salvador, y su filosofía al momento de adoptarse en este país no ha cambiado en nada a los conceptos que le dió origen.

En El Salvador, existen dentro del movimiento cooperativo sucesos que se consideran sobresalientes que han permitido su conservación. Entre los sucesos importantes tenemos: En 1896 luego de haber transcurrido 52 años de su nacimiento la Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales de la Universidad de El Salvador, comienza a hablar del Cooperativismo como una disciplina social, incluyéndola en sus planes de estudio.^{2/}

^{1/} y ^{2/} Revista Técnica del ISTA, Obra citada, pág. 24.

En 1904 el Código de Comercio incorpora un Capítulo que específica la constitución y funcionamiento de las cooperativas, bajo el título de "Sociedades Cooperativas" en 1914, el Gremio de Zapateros organiza la Cooperativa que tuvo por nombre "CUESTA DEL PALO VERDE", luego tres años más tarde se organizó la "SOCIEDAD DE OBREROS DE EL SALVADOR", federados, la cual fue caracterizada como de ahorro y crédito.

Con el propósito de lograr una mejor Comercialización del algodón se funda en 1940, la Cooperativa Algodonera Salvadoreña Limitada, en ese mismo año, se crea en Izalco el 20 de octubre La Primera Caja de Crédito Cooperativo, cuyo objetivo era financiar a pequeños y medianos Agricultores y Comerciantes.

El fenómeno anterior dió las pautas para la creación de Cajas de Crédito, es así como en 1942, se aprobó la Ley de Crédito Rural, un año más tarde el movimiento se solidifica al organizarse la "Cooperativa Central de Cajas", que más tarde se transformaría en la FEDERACION DE CAJAS DE CREDITO, "FEDECREDITO".

A raíz de todos los sucesos anteriores el Ministerio de Trabajo y Previsión Social, en 1953 creó la Sección de Fomento Cooperativo de Ahorro y Crédito con el objeto de - promover el movimiento entre los obreros artesanos; durante

el mismo año se crea la COOPERATIVA LECHERA DE ORIENTE DE RESPONSABILIDAD LIMITADA, a iniciativa del Ministerio de Economía conjuntamente con el Ministerio de Agricultura y Ganadería.

Luego en 1956 con el propósito de dar asistencia técnica a campesinos de escasos recursos, bajo los auspicios de la Secretaría Social Interdiocesana, dependencia del Arzobispado de San Salvador, se creó la FUNDACION PROMOTORA DE COOPERATIVAS (FUNPROCOOP).

En 1961, se crea el Instituto de Colonización Rural, ICR, en la actualidad conocido como Instituto Salvadoreño de Transformación Agraria, ISTA, quien aplica los principios cooperativistas e intenta la formación de cooperativas agrícolas en las tierras que adjudicaba.

En el año de 1957 el Ministerio de Agricultura crea la sección de Fomento Agropecuario, y a partir de este año el gobierno con la intención de fomentar el Cooperativismo creó la Institución denominada Administración de Bienestar Campesino, ABC, que en 1973 se transformó en lo que ahora es el Banco de Fomento Agropecuario.

Durante el período de 1969 a 1979 se crearon los siguientes instrumentos: LEY GENERAL DE ASOCIACIONES COOPERATIVAS Y

SU RESPECTIVO REGLAMENTO, (INSAFOCOOP), Régimen Especial de Carácter Temporal y Emergente de Financiamiento para el Desarrollo de Transporte Urbano de Pasajeros servido por autobuses y Taxis (Decreto 399), Ley de Creación del ISTA, que sustituyó la LEY ORGANICA DEL ICR, por decreto Legislativo No. 302 de fecha 26 de junio de 1975, todos estos instrumentos colaboraron para el fortalecimiento del movimiento cooperativista en El Salvador.^{1/}

1.2 Creación de las Cooperativas de Transporte Urbano Colectivo de Pasajeros.

Durante la década de 1960, empiezan a experimentar los trabajadores de las empresas de Transporte de Pasajeros una difícil situación económica, la cual es causada por los propietarios de dichas empresas, originada principalmente por la falta de previsión de los recursos necesarios para poder reemplazar las unidades, deficiente uso de recursos financieros, elevado costo de repuestos, combustible y accesorios, todo aunado al incremento de demandas laborales causadas por los bajos salarios pagados a los motoristas en relación al horario de trabajo. En esa época el salario de un conductor de autobuses fluctuaba entre ¢ 6.00 a ¢ 8.00 diarios por turno de 8 horas, además el trabajador se veía en

^{1/} Revista Técnica del ISTA, obra citada, pág. 26.

la necesidad de laborar dos turnos, esta carga de trabajo re-
percutía física y mentalmente en el motorista; las arbitra-
riedades referentes a salarios y horarios se debía a que en
tonces el código de trabajo que contenía las leyes que regu-
laban las condiciones inherentes al trabajo se encontraban
publicadas en forma dispersa y no estaban contenidas en un
sólo documento que facilitase su consulta.

En tales condiciones el negocio del transporte se vol-
vió rentable y permitió el engrandecimiento de las empresas;
todo esto dio lugar a que los trabajadores cansados de tan-
to abuso se afiliaron al SINDICATO GREMIAL DE PILOTOS AUTO-
MOVILISTAS, lo cual dió origen a una serie de huelgas, con
el objeto principal de lograr la supresión del doble turno,
conquistar mejores salarios y condiciones adicionales para
mejorar la situación de la clase trabajadora; como no les
fue posible obtener mayores resultados, entonces se asocia-
ron para formar el sindicato exclusivo del transporte urba-
no denominado SINDICATO NACIONAL DE LA INDUSTRIA DEL TRANS-
PORTE SIMILARES Y CONEXAS, este sindicato logró conquistar
mejores condiciones sociales y económicas para los trabaja-
dores; ello dió origen a la falta de interés de los propie-
tarios por reinvertir, lo que motivó que destinaran fondos
a otras actividades más rentables y les permitiera liberar-
se de los problemas laborales que estaban afrontando.

A inicios de 1967, se declaran en quiebra varias sociedades anónimas de transporte urbano, y para cancelar a los trabajadores las prestaciones adeudadas se estableció una serie de negociaciones que culminaron cuando los trabajadores recibieron en pago parte del valor de las unidades de transporte, así como de instalaciones, dando origen con ello a una nueva etapa de empresas de transporte urbano, teniendo como objetivo principal el mantenimiento de la fuente de trabajo y la continuidad en la prestación de servicio al público. Se organizan en Asociaciones Cooperativas y bajo esta nueva forma de organización deben de responsabilizarse de las deudas que tenían las Sociedades Anónimas, dando nacimiento a Asociaciones Cooperativas descapitalizadas.

Este sistema de cooperativas funcionó de hecho hasta fines de 1969 cuando se crea el INSTITUTO SALVADOREÑO DE FOMENTO COOPERATIVO (INSAFOCOOP), cuya función principal es la organización y desarrollo de asociaciones cooperativas en diversos sectores de la Economía Nacional. En una reunión de Ministros de Trabajo de los países miembros de la OEA, celebrada en CUNDINAMARCA en Colombia en 1963, entre los puntos que se trataron se recomendó el fomento de cooperativas incluyendo a las de transporte, exponiendo que las cooperativas de este sector "podrían contribuir grandemente al Desarrollo Acelerado y al Robustecimiento de las masas popula-

res como productores y consumidores"^{1/}.

Luego en la segunda Conferencia Interamericana sobre la ALIANZA PARA EL PROGRESO, celebrada a mediados de 1966 en Ginebra, fue confirmado, por los Ministros de Trabajo lo que se había recomendado en Cundinamarca (Colombia), ratificación que culmina con la firma del "Plan de Acción de Caraballeda", el cual establece en términos generales que toda institución y organización que se involucre en la educación vocacional y técnica de los países de la OEA, deben establecer programas y asistencia técnica sobre organización, dirección y administración de cooperativas utilizando como canal de comunicación a los sindicatos.

Desde su origen, 25 de noviembre de 1969, el INSAFOCOOP fomenta la creación de Asociaciones Cooperativas en el sector transporte creando el 19 de diciembre de 1969 la primer cooperativa denominada COPSINTRANS, de tal manera que para finalizar 1973, ya operaban 5 asociaciones, luego en el período de 1974 a 1977 se crearon 3 cooperativas más y la formación de cooperativas de transporte continuó su crecimiento, pero a causa de la situación económica política y social que se profundiza en esa época también las asociaciones coo

^{1/} Jorge Ernesto Peña, "Problemática de las Cooperativas de Autobuses Urbanos y su Solución Integral", Tesis año 1981. Universidad Centroamericana.

perativas se ven afectadas a tal grado que empiezan a desaparecer.

1.3 Actualidad de las Cooperativas de Transporte Urbano Colectivo de Pasajeros y su Importancia en el Desarrollo Social Económico.

Las cooperativas de autobuses urbanos de pasajeros desempeñan un papel relevante para la Economía Nacional ya que permite que personas de escasos recursos puedan asociarse voluntariamente para constituir su propia fuente de trabajo y además dar un servicio de transporte a la comunidad.

El sector cooperativo de transporte urbano colectivo de pasajeros ha atravesado por una serie de conflicto tanto laborales, sociales y económicos, pero es a partir de la década de los 80 que esta situación se agrava, a tal grado que de 50 cooperativas que se inscribieron en INSAFOCOOP, actualmente se encuentran en plena actividad solamente 9, y algunas de ellas están a punto de desaparecer.

De acuerdo a investigaciones preliminares entre los factores que han influenciado desfavorablemente a las cooperativas de Transporte Urbano, se identifica la deficiente administración, lo que ha contribuido a que muchas de las cooperativas desaparezcan, así como algunas que aún operan ha-

yan sido objeto de abusos por parte de personas que se han aprovechado de su posición dentro de las Cooperativas. Otra causa es la falta de concientización de los socios hacia la práctica de los principios cooperativistas, filosofía principal de esta forma de asociación.

Lo antes expuesto se debe a que el personal que integra las cooperativas carece de conocimientos administrativos y de una concientización cooperativista; además, la situación conflictiva de los últimos años por la que ha atravezado el país ha repercutido en forma rigurosa ya que muchas unidades han sido quemadas afectando económicamente a las mencionadas cooperativas.

Cabe mencionar que las cooperativas en el área de capacitación solamente han contado con cursos sobre conocimientos administrativos, mantenimiento, tráfico y educación cooperativista, los que han recibido en forma aislada y esporádica, algunos; fruto de experiencias de las cooperativas de transporte del Estado de Israel impartidos en el país a través de su embajada con la colaboración de INSAFOCOOP.

En el aspecto económico y social, el sector transporte juega un papel importante y dentro del mismo las Cooperativas de Transporte, contribuyen a dar un servicio público a la población ayudando con ello a que la productividad nacio

nal se eleve.

2. ENFOQUE INSITUCIONAL DE LAS COOPERATIVAS DE TRANSPORTE URBANO COLECTIVO DE PASAJEROS.

Las cooperativas como empresas que son deben ceñirse a códigos normativos ya sea para fomentar o regular su funcionamiento, dentro de este enfoque se plantea el modo de gobernarse y la relación que tienen con otras instituciones.

2.1 Regimen Legal

El espíritu cooperativista sienta sus bases en el artículo No. 7 y No. 114 de la Constitución Política, el artículo No. 7 se refiere a la libre Asociación y el Art. 114 particularmente expresa: "El Estado protegerá y fomentará las Asociaciones Cooperativistas, facilitando su organización, expansión y financiamiento."^{1/}

Dicho sistema de organización se encuentra regulado por la Ley General de Asociaciones Cooperativas y su respectivo reglamento.^{2/}

Las disposiciones más importantes contenidas en la Ley General de Asociaciones Cooperativas se enuncian a continua

^{1/} Constitución Política de El Salvador. 1983.

^{2/} Ley General de Asociaciones Cooperativas. Decreto Legislativo No. 339, 06-05-86, Reglamento Asociación Cooperativa Decreto Ejecutivo No. 62 de 20-07-86.

ción:

Art. No. 2 - "Los principios a los que debe ceñirse toda cooperativa son:"

- a. Libre adhesión y retiro voluntario
- b. Organización y control democrático
- c. Interés limitado al capital
- d. Distribución de los excedentes entre los asociados, en proporción a las operaciones que éstos realicen con las Asociaciones Cooperativas o a su participación en el trabajo común.
- e. Fomento de la Integración Cooperativa
- f. Fomento de la Educación Cooperativa.

Art. No. 4 - "Los fines que persiguen las asociaciones cooperativas son comunes, aunque se dediquen a actividades económicas diferentes, dichos fines son los siguientes":

- a. Procurar mediante el esfuerzo propio y la ayuda mutúa el desarrollo y mejoramiento social, económico y cultural de sus asociados y la comunidad, a través de la gestión democrática en la producción y distribución de los bienes de servicios.
- c. Presentar y defender los intereses de sus asociados.
- d. Prestar, facilitar y gestionar servicios de asistencia

técnica a sus asociados.

- ch. Fomentar el desarrollo y fortalecimiento del movimiento cooperativo a través de la integración económica social de éste.
- d. Contribuir con el INSAFOCOOP y demás organismos del Estado relacionados con el movimiento cooperativo, en la formulación de planes y políticas vinculadas con el cooperativismo.
- e. Los demás que procuren el beneficio de los miembros.

Podrán constituirse las asociaciones cooperativas de diferentes clases:

- a. Cooperativas de Producción
- b. Cooperativas de Vivienda
- c. Cooperativas de Servicio^{1/}

Las asociaciones cooperativas de transporte se encuentran clasificadas en las cooperativas de servicio, las que tienen por objeto proporcionar servicio de toda índole, preferentemente a sus asociados, con el propósito de mejorar las condiciones ambientales y económicas de satisfacer sus necesidades familiares, sociales, ocupacionales y culturales^{2/}.

^{1/} Artículo No. 7 de la Ley General de Asociaciones Cooperativas.

^{2/} Artículo No. 11 de la Ley General de Asociaciones, obra citada.

Según el **Art. No. 32**, la dirección, administración y vigilancia de las cooperativas estará integrada por el siguiente orden:

- a. Asamblea General de Asociados
- b. El Consejo de Administración
- c. la Junta de Vigilancia

El sistema contable y financiero sobre el que operarán las cooperativas está citado en los artículos 50 al 69, en ellos se describe la forma de como se contará con los recursos económicos y financieros, la distribución y uso de dichos recursos para el asociado y la organización.

El reglamento de la Ley General de Asociaciones Cooperativas en su **artículo 106** define a las cooperativas de transporte así: "Son cooperativas de transporte las que se constituyen para prestar servicios de transporte colectivo de pasajeros o de carga por vía terrestre, acuática y aérea".

Seguidamente el **artículo 107**, cita: "Las Asociaciones Cooperativas de Transporte en todo caso para poder constituirse y prestar servicio, deberá obtener autorización del organismo estatal respectivo". Refiriéndose a INSAFOCOOP.

El **Artículo No. 108** dice: Las Asociaciones Cooperativas de Transporte podrán constituirse por:

- a. Usuarios del servicio
- b. Los propios trabajadores que intervienen en la prestación del servicio.
- c. Propietarios del medio de transporte, pero en este caso deberán transferir las unidades a favor de la cooperativa.

Art. 109 - "Las Asociación Cooperativa deberá conservar la propiedad de las unidades hasta su disolución o liquidación, podrán vender unidades con el objeto de comprar nuevas unidades o cumplir con obligaciones, previa autorización de la Asamblea General.

Juntamente con el Acta de Constitución de toda Asociación Cooperativa, el Presidente de la Asamblea de Asistentes somete a discusión y aprobación los estatutos que regirán su funcionamiento.

Para la elaboración de los estatutos el INSAFOCOOP proporciona el modelo que servirá de base, teniendo éste un articulado distribuido en diez capítulos.

2.2 Regimen Institucional

Entre las instituciones que tienen a su cargo la orga-

nización, regulación y financiamiento y asistencia técnica a las asociaciones cooperativas de transporte se describen a continuación: Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo, Fondo de Financiamiento y Garantía para la Pequeña Empresa, Centro Nacional de Productividad, Dirección General de Transporte, Ministerio de Economía, etc.

El Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo

El Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo, - INSAFOCOOP, es un organismo estatal, creado el 25 de noviembre de 1969, por decreto legislativo No. 559, publicado en el Diario Oficial No. 229, tomo No. 225 del 9 de noviembre de 1969; tiene como finalidad la organización, constitución y promoción de las Asociaciones Cooperativas, mediante sus políticas cooperativas.

Las atribuciones fundamentales de INSAFOCOOP, son las contempladas en su artículo No. 2 de su Ley de Creación, que consiste en:

- a. La Ejecución de la Ley General de Asociaciones Cooperativas.
2. Fomentar la creación de Cooperativas, dándoles Asistencia técnica y asesoramiento, así como supervisarlas en su organización y funcionamiento.

- c. Divulgar los lineamientos generales de la Actividad Cooperativista, en particular lo relativo a la administración y legislación que le atañen.
- d. Llevar el registro nacional de Cooperativas.
Proporcionar la personería jurídica a las cooperativas mediante la inscripción en este registro.
- e. Promover la creación e incremento de fuentes de financiamiento de las asociaciones.
- f. Colaborar con las Asociaciones dando la asistencia técnica, ya sea para la educación cooperativa, organización interna para la formulación de estatutos, contabilidad y otros, o asesoría para la toma de decisiones administrativas.

A partir de 1973, el INSAFOCOOP, toma mayor interés en las Cooperativas de transporte, en vista del gran crecimiento en el número de asociados, ésto los motivó a crear la sección de cooperativas de transporte, cuya finalidad era la de realizar auditoría, recibir y analizar balances, abrir contabilidad, examinar proyectos de factibilidad e impartir cursos a las asociaciones cooperativas; en la actualidad esta sección ha desaparecido, por limitaciones presupuestarias.

En lo que se refiere a capacitación el INSAFOCOOP, ha impartido cursos sobre conocimientos administrativos, educación cooperativista, mantenimiento y tráfico a las cooperativas de transporte, pero los ha realizado en forma limitada y esporádica, ya que su mayor cobertura ha sido a las cooperativas de ahorro y crédito, agropecuario y de producción.

2.3 Estructura Administrativa y Organización Laboral

Estructura Administrativa

Siendo la estructura administrativa, la unión de las distintas partes que forman la empresa, las cooperativas también están enmarcadas dentro de ella y ésta constituye el motor que agiliza todas las actividades encaminadas al cumplimiento de los objetivos de cada cooperativa.

Dicha estructura obedece a lo establecido por la Ley General de Asociaciones Cooperativas, en su Título IV, Capítulo I, Art. 32 que expresa: "La Dirección, Administración y Vigilancia de las Cooperativas", estará integrada en la forma siguiente:

- a. Asamblea General de Asociados
- b. El Consejo de Administración
- c. La Junta de Vigilancia
- d. Comités

La estructura en mención es de establecimiento uniforme, para cualquier clase de cooperativa; pero queda a criterio de cada cooperativa establecer su estructura funcional interna, que se organizará de acuerdo a las necesidades que ella demande.

a. Asamblea General de Socios

Es la autoridad máxima de toda cooperativa, sus acuerdos obligan a todos los asociados presentes y ausentes conformes o no, a acatar dichas disposiciones, siempre que dichos acuerdos se hayan tomado de conformidad con la ley, de sus reglamentos y/o estatutos de cada cooperativa, celebrada la asamblea en su domicilio.

Las sesiones de Asamblea General son ordinarias y extraordinarias, la ordinaria se celebra dentro de un período no mayor a los 90 días posteriormente al cierre de cada ejercicio y la extraordinaria cuantas veces sea necesaria, en ésta únicamente se trata los puntos señalados en la Agenda correspondiente.

A la Asamblea General le corresponde lo siguiente:

- Conocer la agenda propuesta para su aprobación o modificación.

- La aprobación de objetivos y políticas del plan general de trabajo de la cooperativa.
- Aprobar las normas generales de la administración de la cooperativa.
- Elegir y si es posible hacer cambios con causa justificada de los miembros del consejo de administración y junta de vigilancia.
- La aprobación o no del balance y de los informes relacionados con la administración de la cooperativa.
- Conocer y aprobar las modificaciones del acta de constitución y de los estatutos que corresponde a cada cooperativa.
- Acordar la disolución de la cooperativa.
- Aprobar la fusión de la cooperativa con otra, etc.

b. Consejo de Administración

El Consejo de Administración está integrado por un presidente, vice-presidente, secretario, tesorero y un vocal, que son elegidos por la asamblea general para un período de tres años, pudiendo ser reelecto. El Consejo de Administración se ocupa esencialmente de velar por el cumplimiento de las normas establecidas por los estatutos y las disposicio-

nes emanadas por la asamblea general, teniendo las siguientes facultades y atribuciones:

- Cumplir y hacer cumplir la ley, su reglamento, los acuerdos de la asamblea general y los estatutos.
- Crear los comités, pudiendo cambiarlos o destituirlos por causa justificada.
- Llevar al día el libro de registro de asociados.
- La autorización de pagos
- Convocar a Asamblea General
- Nombrar y renovar al gerente y demás empleados, si es necesario.
- Revisar las resoluciones de los comités siempre que los asociados lo solicitan, etc.

c. Junta de Vigilancia

La Junta de Vigilancia está integrada por un presidente, un secretario y un vocal que son electos por la asamblea general para un período de tres años, pudiendo ser reelectos. Se eligen también dos suplentes.

La Junta de Vigilancia tiene como función la de ejercer la supervisión de todas las actividades de la cooperativa así como también de la fiscalización de los actos de los ór

ganos directivos, comités, empleados y miembros de la cooperativa.

d. Comités

Adicionalmente a la estructura organizativa de las Cooperativas antes expuestas, el reglamento de la Ley de Asociaciones Cooperativas en su Art. 44 deja la facultad de Crear los Comités que sean necesarios.

El Comité se puede definir de la siguiente manera: Comisión o Junta de personas delegadas para atender algún asunto, así existen comités administrativos, políticos, sindicales, etc.

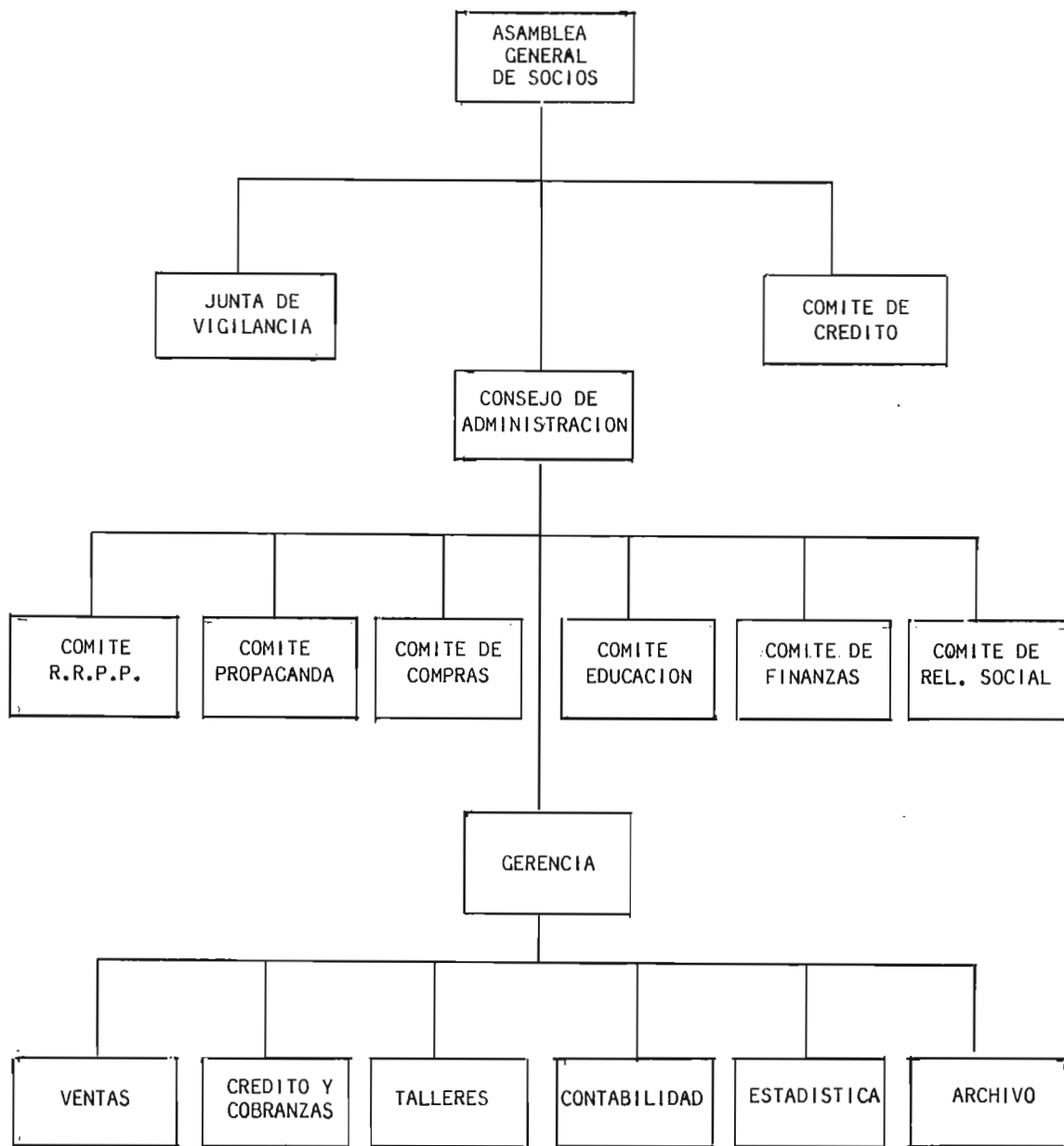
En las asociaciones cooperativas se cuentan con una serie de comités con la finalidad de que sus asociados contribuyan directamente a resolver algunos problemas de la cooperativa, facilitando de esta manera el buen funcionamiento de la misma.

Los comités desarrollan funciones ejerciendo autoridad deliberativa y asesora.

El comité dentro de la cooperativa está integrado por un presidente, un secretario, un vocal, quienes son nombrados por el Consejo de Administración para un período de tres años. Se nombran dos suplentes quienes deben concurrir a las sesiones del comité únicamente con voz, excepto cuando sustituyan a un propietario en cuyo caso tiene voto. Dentro

de una cooperativa los comités que generalmente se constituyen son: el de compras, crédito, educación, mantenimiento y relaciones públicas.

A continuación se presenta el organigrama de la cooperativa ACOPATT Ruta 29, el cual puede variar de acuerdo al funcionamiento específico de cada cooperativa:



Organización Laboral

Las Asociaciones Cooperativas al igual que cualquier empresa para desarrollar su trabajo cuentan con el elemento humano y éste forma la columna vertebral de las mismas.

Las empresas cooperativas de transporte urbano están integradas por personal asociado y no asociado.

En algunas Cooperativas se observó que existen trabajadores insatisfechos con las políticas administrativas que se siguen. Debido a que la Dirección muchas veces carece de conocimientos administrativos, técnicos y de los objetivos que persigue el Cooperativismo.

Todas las cooperativas cuentan con estatutos, que las rigen internamente, los cuales establecen los requisitos necesarios para ser miembro de ella, así como los deberes a que está sujeto y los derechos que le competen como asociado.

Del mismo modo los estatutos establecen prohibiciones y sanciones para los asociados, dichas normas son aplicadas también para el personal no asociado de las cooperativas que no cuentan con un reglamento interno de trabajo.

A continuación se expone algunas de ellas:

- Obligaciones de los Asociados

- Desempeñar el trabajo que se le ha asignado o el que su je fe inmediato le asigne, siempre que esté de acuerdo a su condición física, conocimientos y que tenga relación al ne gocio que se dedique la cooperativa.
- Obedecer las instrucciones que reciba de sus superiores en lo relativo al desempeño de sus labores.
- Guardar rigurosa reserva sobre aquellos asuntos que tuvie ra conocimiento por razón de su puesto de trabajo cuya di vulgación puede causar perjuicio a la cooperativa.
- Observar buena conducta en el lugar de trabajo y en el de sempeño de sus funciones.
- Conservar en buen estado los buses, maquinaria, equipo y herramientas propiedad de la cooperativa; no siendo responsable por el deterioro ocasionado por el uso natural de és tos.
- Someterse a examen médico cuando fueren requeridos por el consejo de administración con la finalidad de conservar su estado de salud.
- Permitir que en las entradas o porterías se realice cualquier clase de control o inspección que acuerde el consejo de administración.

- Prohibiciones a los Trabajadores

- Faltar al trabajo o ausentarse durante las horas laborales sin previo permiso o causa justificada.
- Perder tiempo o hacerlo perder a los demás en actividades que no sean estrictamente de trabajo.
- Portar armas de cualquier clase dentro de las instalaciones a menos que el consejo de administración haya autorizado.
- Presentarse a sus labores en estado de ebriedad o hacer uso de drogas dentro de la cooperativa.
- hacer uso de los vehículos, maquinaria, equipo, herramientas, para fines distintos a aquellos que estén destinados, salvo aquellos casos autorizados por el Consejo de Administración.
- Ejecutar cualquier acto que ponga en peligro la seguridad del trabajador, la de sus compañeros u otras personas, así como la de las instalaciones, locales, buses, maquinaria, equipo, etc. que sea propiedad de la cooperativa.

- Sanciones a los trabajadores

- Los motoristas pagarán las infracciones que los Agentes

del orden público, les impongan de acuerdo a los Reglamentos respectivos, cuando éstos fueren responsables de la infracción.

- El consejo de administración sin faltar a las acciones que establece el Código de Trabajo, aplicará las disposiciones siguientes por faltas graves comprobadas en el servicio.
 - a. La primera vez, amonestación verbal o escrita
 - b. La segunda vez, suspensión por un día
 - c. La tercera vez, suspensión hasta por 30 días, previa autorización del señor Inspector General de Trabajo.

CAPITULO II

MARCO TEORICO CONCEPTUAL SOBRE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO DE PERSONAL

Existen diferentes enfoques sobre la capacitación y el adiestramiento, lo que permite un alto grado de confusión respecto al significado preciso que debe darsele a ambos términos; tanto por aquellas personas que están en el campo de la capacitación, como por las que sólo cuentan con un conocimiento superficial sobre estos términos.

Actualmente se carece de una definición exacta de adiestramiento y capacitación; la diferenciación más difundida está dada por el puesto que ocupa o que cubrirá el trabajador. Así vagamente se entiende por capacitación; la instrucción que se imparte a quienes desempeñarán un puesto diferente al que ya ocupa dentro de la organización; y por adiestramiento la instrucción que se le dá a quien continuará en el mismo puesto. De tal manera que un mismo curso o evento será de capacitación o de adiestramiento, en función de la situación particular de cada trabajador. ^{1/}

' La acepción que el adiestramiento se refiere a habilidades manuales y la capacitación a la adquisición de conoci-

^{1/} Mendoza Núñez Alejandro, Manual para Determinar Necesidades de Capacitación. Pág. 7.

mientos, en la actualidad ha caído en desuso, debido a que ambos términos son utilizados en forma genérica, a raíz de la tendencia a humanizar cada vez más sus objetivos y a identificarlos con los de carácter educativo.

El presente trabajo no se orienta a un enfoque específico de determinado autor, ya que su contenido se basa en la aplicación generalizada del concepto de capacitación en El Salvador, incluyendo dentro de éste el adiestramiento.

1. CONCEPTOS

1.1 Necesidad

El hombre a través de la historia, se ha visto obligado a satisfacer diversos aspectos que han sido identificados como "necesidades", término que se define como "carácter de aquello de que no se puede prescindir, lo que no puede evitarse, falta o carencia de las cosas que son menester para la conservación de la misma" ^{1/}

Así como el hombre no puede ignorar las necesidades que se le presentan, la empresa tampoco puede pasar desapercibida la participación del elemento humano para lograr los objetivos que se propone, y que éste cuente con la capacitación ade

^{1/} García Ramón. Pelayo y Gross. Diccionario pequeño Louresse 1980, Tomo VI, Pág. 289.

cuada para el mejor desempeño, convirtiéndose esta capacitación en una necesidad; algunos estudios de la administración de recursos humanos, conceptualizan el término necesidad de la manera siguiente: "Representa una carencia de algo que aparece en función de una norma de un patrón o de un deber", se les conoce también como desviaciones. ^{1/}

Como puede observarse, los conceptos anteriores tienen algo en común y ésto es la ausencia de algo; partiendo de ésto se entiende que "**necesidad**" es la carencia de un elemento importante para que un sistema funcione eficientemente.

Las necesidades que el hombre debe cubrir a través de su existencia han sido clasificadas, por su grado de satisfacción de acuerdo a la teoría de la motivación, la cual ha sido expuesta por diferentes autores. Así David Maclelland las presenta de acuerdo al siguiente orden:

- a) Necesidad de Cumplimiento
- b) Alta necesidad de cumplimiento
- c) Orígen de la necesidad de cumplimiento
- d) Necesidad de Poder
- e) Necesidad de Afiliación. ^{2/}

^{1/} Arias Galicia Fernando, Administración de Recursos Humanos, Pág. 321.

^{2/} Folleto Sobre Curso de Gerencia Avanzada. Instituto de Servicios de Asesoría y Entrenamiento Empresarial. Pág. 55. ISADE.

Bajo el mismo criterio Abraham Maslow, clasifica las necesidades en:

- a) Fisiológicas
- b) De seguridad
- c) Pertenencia y amor.
- d) De estima
- e) De realización

Definiendo las necesidades de realización, de la siguiente manera: "Utilizar y Desarrollar todo el potencial y talento para lograr los objetivos y metas". Dentro del concepto que encierra la necesidad de realización se identifica la capacitación como una necesidad para el mejor desarrollo de las actividades. ^{1/}

1.2 Capacitación

El término "Capacitación" es utilizado muy frecuentemente y se define de la manera siguiente: "Es la formación, acción y efecto de hacer apto al individuo para la realización de algo". ^{2/}

En el área de la Administración de Personal el término

^{1/} Folleto de ISADE. Obra Citada, Pág. 60

^{2/} García Ramón - Pelayo y Gross. Obra Citada, Tomo I, Pág. 364, 1988

"Capacitación", es definido como: "Adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo". ^{1/}

Dentro del texto Manual para Determinar Necesidades de Capacitación, la ARMO define a la capacitación como: "El proceso de enseñanza, aprendizaje orientado a dotar a una persona de conocimientos, desarrollar habilidades y adecuarle actitudes para que pueda alcanzar los objetivos de un puesto diferente al suyo." ^{2/}

Al analizar los conceptos anteriores, se concluye que la capacitación se define como: "La Educación que recibe el trabajador, con el objeto de adquirir nuevos o ampliar sus conocimientos que contribuyan a lograr una mejor productividad".

1.3 Adiestramiento

El adiestramiento se define: "Acción y efecto de hacer diestro (adiestrar); enseñar, instruir o adiestrar". ^{3/}

Otros autores lo definen así: "El adiestramiento consiste en proporcionar destrezas en una habilidad adquirida, ca-

^{1/} Arias Galicia Fernando. Obra Citada, Pág. 320.

^{2/} Mendoza Núñez Alejandro. Obra Citada, Pág. 25

^{3/} García Ramón Pelayo y Gross. Obra Citada, Tomo I, Pág. 55, 1988.

si siempre en una práctica más o menos prolongada de trabajos de carácter muscular o motriz". 1/

La unidad coordinadora del empleo, capacitación y adiestramiento (UCECA), de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social Mexicana, define al adiestramiento en la forma siguiente: "Acción destinada a desarrollar las habilidades y destrezas del trabajador, con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo". 2/

OBJETIVOS DE LA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

- Permitir que el personal conozca la empresa a la que pertenece, sus políticas, objetivos y metas que persigue.
- Utilizar de la mejor forma los recursos humanos, económicos y materiales con que la institución cuenta.
- Motivar al personal en el desarrollo de su trabajo.
- Capacitar al funcionario en aquellos aspectos o funciones que se consideran deficientes con la finalidad de alcanzar mejor eficiencia y eficacia en el quehacer de sus funciones.

1/ Arias Galicia Fernando, Obra Citada, Pág. 319.

2/ Mendoza Núñez Alejandro, Obra Citada, Pág. 22

El análisis de los conceptos anteriores, llevan a concluir que el adiestramiento es parte de la capacitación, ya que ambos términos están íntimamente relacionados entre sí, cuyo fin es la realización del trabajador en sus labores, así como lograr una mayor productividad en la empresa.

2. DETERMINACION DE NECESIDADES DE CAPACITACION

Las necesidades de capacitación, se orientan a la carencia de conocimientos, habilidades y destrezas que los trabajadores tienen para desarrollar su trabajo de manera adecuada dentro de la organización a la que pertenecen; la capacitación no es ninguna actividad mecánica, es un evento eminentemente humano en donde debe existir cooperación y compromiso de todos los involucrados en ella, ya que trata de modificar el comportamiento del personal.

El problema de las empresas puede ser de tipo personal o de la organización y, cuando los problemas se deben a deficiencias en las habilidades intelectuales (conocimientos), destrezas manuales y actitudes personales se habla de necesidades de capacitación, de ahí se define la necesidad de capacitación como la falta de conocimiento, habilidades manuales y actitudes del trabajador relacionados con su puesto actual o futuro. ^{1/}

^{1/} Mendoza Núñez, Alejandro. Obra Citada, Pág. 31

También se entiende por necesidades de capacitación a la "diferencia entre los estándares de ejecución de un puesto y el desempeño real del trabajador, siempre que tal diferencia obedezca a la falta de conocimientos, habilidades y actitudes".

Arthur J. Coldrick y Thomas P. Lyons, determinan que las necesidades de capacitación son la diferencia entre el desempeño real y el requerido en determinada área de actividad de la empresa, en la que el mejoramiento de la formación profesional constituye la manera más económica de eliminar esa diferencia. 1/

La determinación de necesidades es la primera actividad del proceso de capacitación, que nos proporciona una valiosa información para elaborar o seleccionar las acciones a seguir. La capacitación adicionalmente a la ejecución de los cursos, seminarios, etc, implica actividades posteriores como la evaluación y seguimiento de estos eventos.

La determinación de necesidades de capacitación proporcionan la información necesaria para elaborar o seleccionar los cursos o eventos que la empresa requiere, eliminando la tendencia a capacitar por capacitar. La capacitación permite re

1/ Mendoza Núñez, Alejandro, Obra Citada, Pág. 32.

resolver problemas, cuya solución es la de preparar mejor al personal, además constituye un importante medio para la consolidación de los recursos humanos y de la organización.

3. METODOS DE CAPACITACION

3.1 Capacitación Directa

3.1.1 Cursos Breves

3.1.2 Métodos de Aulas

3.3.2.1 Conferencias

3.1.2.2 La Junta

3.1.2.3 Estudio de Casos

3.1.2.4 Desempeño de Papeles (Role - Playing)

3.1.2.5 Instrucción Programada

3.1.3 Rotación del Trabajo y Progresión Planeada

3.2 Capacitación Indirecta

3.2.1 Publicaciones

3.2.2 Mesas Redondas

3.2.3 Asociaciones

Es importante conocer los diferentes métodos de capacitación que existen, porque a través de ellos, las empresas pueden llegar a modular la conducta de sus trabajadores hacia un objetivo predeterminado con base a las necesidades de la organización, sus metas o el individuo mismo. La uti-

lización de un método particular, dependerá de los objetivos de la capacitación. En otras palabras un curso específico de capacitación dependerá de la profundidad de conocimientos requeridos, número de personas que hay que capacitar nivel de trabajo, antecedentes de quienes lo reciben y otros elementos como el tiempo y los gastos involucrados.

A continuación se describen los métodos de capacitación más conocidos:

3.1 Capacitación Directa

La capacitación directa es la que permite la comunicación personal entre instructor y capacitando. Esta, es impartida con métodos de enseñanza sistemática y pedagógicos, se realiza bajando a detalles sobre el tema o área que se imparte. Admite la participación por medio de preguntas y respuestas por parte de los participantes y el exponente.

3.1.1 Cursos Breves

Es la capacitación que se imparte sobre un tema específico dentro de una disciplina; así por ejemplo, un curso breve sobre análisis de balances, simplificación del trabajo, etc. La duración de este método de capacitación es muy variable, el tiempo de los cursos breves ordinariamente os

cilan entre 8 y 30 horas. 1/ Existiendo algunos que por la complejidad a que esten referidos el tiempo de duración puede ser mayor, sin que por ello pierda la categoría de breve.

3.1.2 Métodos de Aulas

Los métodos de aulas, se caracterizan por enseñar en grupo o a grupos en una forma sistemática, dada por especialistas en la materia, que pedagógicamente imparten las nociones del tema a desarrollar.

Existe una comunicación directa, ya que permite preguntas por parte de los participantes y muchas veces se les incita a hacerlas, así como dejándoles tareas para motivarlos a la investigación y profundización del tema.

3.1.2.1 Conferencias

Este método es una disertación oral de uno a dos horas como máximo, instrucción individualizada que implica principalmente la comunicación de ideas, al finalizar la disertación se amplía a través de preguntas y respuestas. El método de conferencia considera flexibilidad en el grado en que se fomente o se permita la participación del trabajador.

1/ Reyes Ponce, Agustín. Obra Citada. Admón. de personal. 1a. Parte. Cap. V, Pág. 124.

Su ventaja fundamental es que puede usarse para grupos grandes y por lo tanto su costo por persona es bajo.

Las limitaciones que presenta es que sólo hay comunicación en un sentido, no hay retroalimentación de los capacitados, las presentaciones deben hacerse a un nivel común de conocimientos.

Se tiende a enfatizar la acumulación y memorización de hechos y cifras, y no enfatiza la aplicación de conocimientos.

3.1.2.2 La Junta

Es una reunión formal de personas, en la que se realiza un análisis o consulta de algún asunto importante, enfatiza los análisis de grupos pequeños, integrados generalmente por un número de 15 a 20 participantes, en forma organizada y una participación activa; el aprendizaje se facilita mediante la participación oral y la interacción de los miembros; éstos se ven impulsados a contribuir con sus ideas para luego analizarlas, evaluarlas y talvez modificarlas mediante las ideas u opiniones de los demás.

Antes de entrar a la junta, los participantes necesitan tener por lo menos algún conocimiento del tema que se

va a analizar.

Este método es útil para el desarrollo del conocimiento conceptual, y para la creación y modificación de actitudes; su desventaja consiste en que es limitada a grupos pequeños y el proceso puede ser muy lento, puede que todos los que desean hablar sobre un punto pueden hacerlo.

3.1.2.3. Estudio de Casos

Es una descripción breve, oral o escrita y un resumen de una situación de negocios, hipotética o real. Cuando se analiza un caso determinado, se les pide a los participantes que planteen el problema y que sugieran soluciones tentativas al mismo. El estudio de casos proporciona al aprendizaje mediante la acción y tiene la finalidad de promover el pensamiento analítico y la habilidad para resolver problemas; también propicia que haya un amplio criterio y sirve como medio para integrar al conocimiento obtenido de un número de disciplinas.

Se cree que, para que produzca efectos benéficos este tipo de capacitación, debe llenar los siguientes requisitos:

- a) El problema debe ser más práctico que teórico, para ello consideramos que es más valioso como complemento de la

enseñanza teórica, para ayudar a que se aprenda cómo aplicar éste.

- b) El caso debe ser real, y estar estructurado técnicamente de lo contrario solo sirve de pretexto para enseñar teoría disimulada.
- c) Debe contarse con un director de la discusión, especialmente capacitado en este aspecto.

Los estudios de casos son útiles para conocer las diferentes variables en que debe basarse la toma de decisiones.

3.1.2.4 Desempeño de Papeles (Role - Playing)

Consiste en asumir las actitudes y la conducta, y de actuar los papeles de los individuos implicados en un problema de personal, que por lo general son los de un supervisor y un subordinado. El desempeñar un papel puede ayudar al participante a mejorar sus habilidad para entender y a enfrentarse con problemas de otras personas.

"El participante también puede llegar a reconocer cómo, en sus relaciones con otros, puede necesitar mejorar su actitud ó su conducta. En esta forma, el desempeño de papeles puede ser un método efectivo para hacer que los ejecutivos

reconozcan y acepten los principios de las buenas relaciones humanas y para darles la oportunidad de desarrollar la habilidad para aplicar estos principios. ^{1/}

3.1.2.5. Instrucción Programada

Este método consiste en un sistema en el cual, el trabajador después de leer un fragmento de información, tiene que responder a preguntas, debiendo cerciorarse posteriormente de que su respuesta fue acertada o no, comparándola con la que encuentre en otra parte. La instrucción programada se realiza por medio de un libro o un manual y en algunos casos se auxilia de sistemas computarizados.

Entre las ventajas fundamentales se tienen:

- a) Los Estudiantes aprenden a su propio ritmo.
- b) El material que se da a aprender, se divide en unidades pequeñas.
- c) Se dispone de retroalimentación inmediata.
- d) Hay una participación activa por parte del estudiante.
- e) Se puede tomar en cuenta las diferencias individuales.

^{1/} Chrudden Herbert Sherman Arthur W. Jr. Administración de Personal. Decima Segunda Edición, 1987. Pág. 230.

Las limitaciones de este método son:

- a) No pueden haber estudios por adelantado, hasta que no se haya aprendido la formación preliminar.
- b) No se pueden enseñar conceptos de aptitudes y filosóficos conjuntamente con la enseñanza de habilidades.
- c) Sólo se pueden programar hechos reales.
- d) El costo de dicho programa es muy oneroso.

3.1.3 Rotación del Trabajo y Progresión Planeada.

El método de rotación del trabajo es el que se realiza a través de asignaciones rotacionales, que se hacen en puestos del mismo nivel organizacional y durante etapas de tiempos cortos.

La progresión planeada es aquella que se realiza a través de cambios de puesto en diferentes niveles y en forma ascendente; la progresión planeada se planifica para puestos directrices.

La Rotación del Trabajo y la Progresión Planeada, se distingue en que el primero suele designarse a administradores principiantes, en tanto el segundo tiende a realizarse en niveles administrativos más altos y con deberes y respon-

sabilidades mayores.

3.2 Capacitación Indirecta

La capacitación indirecta es la que se adquiere en forma no sistemática ni con métodos pedagógicos, la relación personal entre capacitador y capacitando, no es necesaria. Se diferencia de la capacitación directa en que los conocimientos que se imparten llevan como finalidad informar o ampliar un tema por propio interés del trabajador o público.

Este método de capacitación emplea otros medios para dar a conocer los conocimientos, tales como revistas, boletines y las asociaciones de profesionales, etc.

3.2.1 Publicaciones

Son lecturas que se editan para enseñar una materia determinada, a través de libros, revistas, panfletos, boletines, etc. constituye un medio para ayudar a la capacitación directa.

En algunas empresas grandes, mantienen extensas bibliotecas técnicas y administrativas para su personal. Los ejecutivos son animados a hacer uso máximo de tales instalaciones para mejorar sus conocimientos y mantenerse al día sobre

las últimas prácticas. Esto puede ser un dispositivo para su autodesarrollo.

3.2.2 Mesas Redondas

Es uno de los mejores medios para el estudio de problemas prácticos, sobre todo de tipo administrativo. Principalmente cuando intervienen funcionarios de alto nivel. Es conocida como dinámica de grupo.

3.2.3 Asociaciones

Las membresías en asociaciones profesionales, se considera como otro método de capacitación. A través de ellas se aprenden continuamente técnicas e ideas nuevas dentro de la rama.

Las publicaciones de las asociaciones y las reuniones sociales informales, ayudan a mantenerse actualizado al empleado, reduciendo así la posibilidad de llegar a la obsolescencia.

Estas organizaciones han extendido considerablemente sus actividades de desarrollo, proporcionando un número de conferencias y seminarios que cubren campos generales y especializados en la profesión.

4. METODOS DE ADIESTRAMIENTO

4.1 En el Trabajo

4.1.1 Método T.W.I (Training Whithin Industry)

4.1.2 Demostración y Ejemplo

4.1.3 Simulación

4.1.4 Aprendizaje

4.1.5 Rotación Planeada

4.2 En la Escuela

4.2.1 Escuela Vestibular

4.2.2 Escuela Tecnológica

Existen diversos métodos de adiestramiento y la forma en que son impartidos es tan variada que se ha llegado a identificar dos grandes campos de aplicación; en el trabajo y en la escuela.

Los de uso mas frecuente son:

4.1 En el trabajo

Es en el trabajo donde se lleva a cabo el adiestramiento en su mayor parte, llegándose a expresar que es a través de la duración de este método que se logra el aprendizaje verdaderamente a plenitud.

Es sumamente difícil precisar los procedimientos y técnicas que conforman el adiestramiento en el trabajo, ya que esta forma de enseñanza es dirigida por un superior o responsable de la instrucción. Algunos de estos métodos carecen de formalidades y están dados a la suerte.

4.1.1 Método T.W.I. (Training Whithin Industry)

Este método básicamente se refiere a la importancia de los instructores adiestrados en la industria, su resumen se presenta en una tarjeta recordatoria de los pasos importantes:

Como prepararse para instruir:

- 1) Cuente con una tabla de tiempos.
- 2) Divida el trabajo
- 3) Tenga todo listo

- 4) Tenga el lugar de trabajo apropiadamente arreglado.

Como instruir:

- 1) Prepare el trabajador.
- 2) Presente la operación.
- 3) Ensaye su ejecución.
- 4) Observe el progreso

4.1.2 Demostración y Ejemplo

Demostración es la manera de probar de un modo evidente y explicar el funcionamiento de algo, o cómo se hace.

Su alcance llega hasta la descripción, mediante experimento o ejemplo; se ha convertido en la forma más directa y frecuente para enseñar al trabajador y explicar paso a paso el por qué, y el cómo está haciendo la actividad que desarrolla. Una de las razones que vuelven eficiente este método, es que de todos los sentidos que el hombre posee, el de la vista es el que facilita más el aprendizaje, resulta más sencillo el mostrarle a una persona como debe hacer una actividad que indicarle o solicitarle la lectura de sus instrucciones.

El método de adiestramiento por demostración es eficiente para enseñar operaciones mecánicas, así como para relaciones interpersonales

4.1.3 Simulación

La Simulación es fingimiento de algo que toma apariencia de una realidad pero que desde el momento de su inicio es semejante de ésta, referente al adiestramiento, una simulación es un método que hace una copia lo más parecido posible a las condiciones que verdaderamente existen en el trabajo.

En el país, los talleres de trabajo son también en esencia simulaciones de realidades que atender.

La simulación se utiliza mucho en el adiestramiento de oficios que no demanda grandes inversiones; ejemplos de ellos son: Corte y confección, cosmetología y estilismo. En el campo más desarrollado el método de simulación ha sido utilizado para el adiestramiento de pilotos, enseñándoles a volar nuevos tipos de aviones en modelos realistas.

4.1.4 Aprendizaje

Históricamente el hombre ha desarrollado sus habilidades a través de este método tipificando con el nombre de APRENDIZ a aquél que inicia el conocimiento de las destre-

zas y habilidades a desarrollar para la ejecución de una tarea durante un período de tiempo regularmente permanente.

En el país, antiguamente para iniciar el proceso de aprendizaje, la edad mínima era de 18 años. En la actualidad el Código de Trabajo Salvadoreño establece la edad de 16 años,^{1/} este método considera la supervisión y la evaluación periódica. En épocas pasadas, estaba a criterio del maestro (obrero calificado), autorizar al aprendiz para dar por terminado el proceso.

En la actualidad, es a base de prueba donde se califica la terminación del proceso.

4.1.5 Rotación Planeada

La rotación de puestos se lleva a cabo para proporcionar al aprendiz durante el adiestramiento una mayor variedad en las experiencias de trabajo, que la que podría adquirir con la asignación de un solo trabajo, a la vez que sirve para que amplíe sus conocimientos y la capacidad de comprensión. La rotación debe planificarse cuidadosamente en forma ascendente por los grados de dificultad que comprende el desarrollo de las actividades y deben también de calen-

^{1/} Código de trabajo. Año 1972.

darizarse para períodos cortos. Con frecuencia se planifica esta técnica con el personal que se prepara para puestos regulares de producción y como ya se dijo antes, como parte de un Programa de Experiencias Progresistas.

El adiestramiento rotacional, reviste importancia a partir de la cantidad de atención y supervisión a que sean sujetas las personas, y del grado de responsabilidad con que desarrollen las labores asignadas.

El cambio de un puesto a otro, deberá ser oportuno al momento que el sujeto esté listo para el cambio de puesto. De esta manera se le permite al trabajador la permanencia en determinado puesto el tiempo suficiente que le permita aprovechar la experiencia.

Para propósitos de adiestramiento en los ejecutivos no es recomendable movilizarlos de un nivel superior a un nivel inferior. Este aprendizaje puede darse a través de la rotación horizontal lo que permite al individuo recibir una orientación variada.

4.2 En la escuela

El adiestramiento en las aulas da la facilidad para el manejo de estudiantes en cantidades regularmente grandes, y con una mínima cantidad de instructores. Particularmente

se da en áreas donde la información e instrucciones se pueden impartir por medio de lecturas, películas y por otra clase de medios como los audiovisuales. Solamente cuando el grupo es bastante reducido, se utiliza con frecuencia los métodos de instrucción participativa como el desempeño de un papel, discusión de casos y otros; como los que brevemente se exponen a continuación:

4.2.1 Escuela Vestibular

Para el desarrollo de este método se asigna un área separada dentro de una planta, con el propósito de introducir nuevos trabajadores en el ambiente de trabajo, mediante la práctica de una determinada labor. Su objetivo es la enseñanza rápida de la rutina de un trabajo específico, al que va a dedicarse el nuevo trabajador.

Es recomendable este tipo de adiestramiento para organizaciones que requieren de grandes cantidades de personal nuevo para la ejecución de una cantidad limitada de clases de trabajo diferente. Este método tiene como ventaja que la actividad de producción no será afectada debido a errores, pero tiene la limitante de que para su aplicación, el ambiente de trabajo es totalmente diferente al medio real; situación que conlleva dificultades para la adaptación cuando el adiestrado pasa a su medio final de trabajo.

4.2.2 Escuela Tecnológica

El adiestramiento en la escuela tecnológica, permite la capacitación de cantidades regulares de estudiantes, en disciplinas específicas, capacitando al trabajador, tanto en lo teórico como en lo práctico.

Las destrezas adquiridas en la escuela tecnológica, hacen posible la simplificación del trabajo, y al individuo le ayuda a la integración a su grupo.

El adiestramiento que se adquiere en la escuela tecnológica, requiere el mínimo de supervisión una vez se pone en marcha la aplicación de los conocimientos, ya que la producción misma revela la esencia del ejecutante.

Las empresas prefieren que sus trabajadores sean preparados de esta manera, ya que el intercambio de conocimientos en el salón de clases o taller de ejercicios contribuye al conocimiento de los avances tecnológicos e intercambio de experiencias.

En el país la mayoría de empresas conocen los métodos mencionados, pero algunos no son aplicados específicamente, debido que para poner en práctica un determinado método es necesario tomar en cuenta el costo, tiempo y otros elementos que cubran las necesidades de capacitación.

CAPITULO III

LOS MANUALES DE CAPACITACION DE PERSONAL

En toda organización uno de los problemas más grandes, es la integración del ser humano al desempeño de las múltiples actividades que se realizan. Para ello es necesario que la empresa cuente con la información sistemática que le permita a los empleados tener una adecuada comunicación dentro de la misma sección a la que pertenecen o con los diversos niveles administrativos, con el fin de que todos y cada uno estén enterados de los objetivos comunes de la empresa y colaboren con espíritu de grupo.

Los manuales son documentos que se pueden consultar cada vez que se manifiesten dudas o vacilaciones en el desarrollo de un trabajo por lo que constituye una herramienta de gran importancia dentro del sistema de información de toda organización.

Para una mayor visión de lo que trata el presente capítulo, se enuncian algunas definiciones sobre lo que se entiende por manual:

En términos generales un manual "es un libro que contiene las nociones esenciales de un arte o ciencia" ^{1/}, y

^{1/} Diccionario de la Real Academia Española, Pág. 324, Edic., 1987.

dentro del campo de la administración existen diversas opiniones, por lo que se considera mencionar algunas de ellas; según Agustín Reyes Ponce, "Un manual es un folleto, libro, carpeta, etc., en los que de una manera fácil de manejar (manuables), se concentran en forma sistemática, una serie de elementos administrativos para un fin concreto: orientar y uniformar la conducta que se pretende entre cada grupo humano en la empresa" ^{1/}

Raúl A. Saroka y Pablo A. Gaitán, lo definen "Cuerpo sistemático que indica las actividades a ser cumplidas por los miembros de las organizaciones y la forma en que las mismas deberán, ser realizadas ya sea conjuntamente o separadamente." ^{2/}

Un manual administrativo se define como una guía que permite al empleado informarse e instruirse sobre aspectos referentes al funcionamiento de la empresa y conocer los principios que la gobiernan.

1. FINES QUE PERSIGUEN LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS

La elaboración de un manual depende de los objetivos que pretenda alcanzar, por lo que hay que determinar primero a quién será dirigido y por qué de su elaboración.

^{1/} Reyes Ponce, Agustín, Obra Citada. Admón. de Personal, 1a. Parte.

^{2/} Saroka, Raúl A. y Gaitán, Pablo A., Manuales Administrativos, obra citada, Pág. 11.

El propósito de los manuales es, instruir a los miembros de la organización acerca de aspectos tales como: funciones, autoridad, normas, procedimientos, políticas, objetivos, etc. Estos aspectos en algunas empresas son comunicados a través de circulares, memorandum, instrucciones internas, etc., que llegan a formar el cuerpo de medidas por las cuales se conduce la empresa. Esta clase de documentos de información está sujeta a que su vigencia sea de carácter transitorio debido a modificaciones constantes, en cambio los manuales contiene información más estable.

Los manuales al informar sistemáticamente sobre diversos aspectos de una institución o de una unidad administrativa le permite al empleado normar su actuación, llevándolo a cumplir con los fines que persigue la organización o determinada unidad. En la administración de una empresa los manuales son de mucha utilidad ya que sirven como instrumento de control sobre el desempeño, es decir son las manifestaciones correctas de una mentalidad directiva orientada hacia la realización sistemática de las diversas actividades. Por lo que se considera que un manual en todos los niveles administrativos deben ser algo más que una fuente de información, no teniéndole únicamente para consultas esporádicas o para referencias ocasionales.

Los manuales ofrecen una serie de ventajas que le dan mayor importancia a su uso, como también limitaciones que le permiten llamar la atención acerca de ciertas características que observadas le dan utilización óptima.

Dentro de las ventajas más importantes se mencionan a continuación:

- Es una fuente permanente de información sobre los diferentes procedimientos generales y por sector que se realizan en la empresa.
- Determina la responsabilidad de cada puesto y su relación con los demás de la organización.
- Facilita la fijación de estándares.
- Posibilita la normalización de actividades.
- Son una guía de trabajo efectiva y un valioso elemento de consulta.
- Es una herramienta utilísima en la capacitación de nuevos empleados, como también de los que perteneciendo a la organización, se les asciende de categoría o son dirigidos a cumplir funciones en otros sectores de la misma.

- Son de fácil manejo por su volúmen.
- Puede ser utilizado cómo una herramienta de control.
- Posibilita un ahorro de tiempo al evitar las preguntas de rutina, ya que la respuesta rápida a los mismo se obtiene a través de la lectura del manual.

Limitaciones

- Su mala o poca, cuidadosa preparación trae serios inconvenientes en el normal desenvolvimiento de las operaciones.
- Si no se les actualiza permanentemente pierden vigencia con rapidez.
- Son en general poco flexibles.
- Incluyen sólo aspectos formales de la organización, dejando de lado los informales, cuya vigencia e importancia para la vida de la misma es notoria.

Para la elaboración de un manual pueden considerarse los siguientes requisitos:

- Que su preparación tenga por objeto la satisfacción de una necesidad real.

- Que tenga diagramación adecuada y su redacción sea clara y sencilla.
- Que sean de fácil manejo para su consulta.
- Contar con la autorización de la administración para su elaboración y aplicación.

2. TIPOS DE MANUALES

Para la toma de decisiones en la administración de una empresa, es muy importante el uso de los manuales administrativos, ya que permite conocer la organización de la empresa y proporcionan la orientación precisa que el empleado necesita en las unidades administrativas fundamentalmente a nivel operativo o de ejecución.

Los manuales son una fuente de información por medio del cual se trata de mejorar u orientar los esfuerzos de un empleado, para que pueda realizar efectivamente las actividades o tareas encomendadas. Depende de la información como de las necesidades de cada institución o empresa para saber con qué tipo de manuales se debe contar, éstos pueden contener a toda la empresa o estar enfocado a una determinada unidad, departamento, sección, puesto, etc. Existen diversos tipos de manuales, presentando a continuación los más usuales:

2.1 Manual de Organizacion

Estos manuales exponen con detalle la estructura de la empresa y señalan los puestos y la relación existente entre ellos el logro de sus objetivos. Explican también la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad, las funciones y actividades de los órganos de la empresa. Generalmente contienen gráficos de organización, descripciones de trabajo, etc.

2.2 Manual de Políticas

Una política es una guía básica para la acción, prescribe los límites generales dentro de los cuales han de realizarse las actividades.

Una manual de políticas se define "como la descripción detallada de los lineamientos a ser seguidos por los ejecutivos en la toma de decisiones para lograr los objetivos de la organización".

Al tener una definición correcta de políticas, seguida de un registro de las mismas en el manual correspondiente, permitirá agilizar el proceso decisorio, así como también facilitar la descentralización al suministrar a los niveles intermedios lineamientos claros a ser seguidos en la toma de decisiones.

2.3 Manual de Procedimientos y Normas

Es la expresión analítica de los procedimientos administrativos de los cuales se canaliza la actividad operativa de la empresa, así como también la enunciación de normas de funcionamiento básicas a las cuales deberán ajustarse los miembros de las mismas. Estos manuales también son llamados de operaciones prácticas, de métodos de trabajo, etc.

Grhaan Kellog ^{1/} explica que el manual de procedimientos presenta sistemas y técnicas específicas. Los manuales de procedimientos pueden referirse también a tareas y trabajos individuales, a los procedimientos que operan dentro de todo un departamento, a prácticas generales en un área determinada, como pueden ser manuales de procedimientos comerciales, de producción, financieros, etc.

2.4 Manuales de Especialistas

Este tipo de manuales se define como aquellos que agrupan instrucciones para ser aplicadas a determinado tipo de actividades o tareas como por ejemplo manual del vendedor.

^{1/} Tomado de Mendoza Nuñez, OBRA CITADA, Pág. 131.

Es recomendable la preparación de este tipo de manual cuando el número de empleados que lo utilizan es lo suficientemente grande, el objetivo que se persigue con su elaboración es la capacitación del empleado, así como también para que sirva de elemento de consulta en la realización de las tareas asignadas.

2.5 Manual de Empleado

También llamado manual de relaciones industriales, reglamentos de oficina, de personal. Los manuales que tratan sobre administración de personal pueden elaborarse destinados a tres clases de usuarios:

- Para personal en general, usualmente se dan a conocer políticas y algunas veces procedimientos sobre prestaciones para el empleado, uso de servicios (bibliotecas, cafetería, etc.), aspectos del Reglamento de trabajo, como asistencia, vacaciones, pago de sueldos, etc.
- Para supervisores, éstos tienden a comunicar las actividades y políticas de la administración sobre la forma en que el personal de supervisión debe dirigir el esfuerzo de sus subordinados.

- Para personal del departamento, se refiere a políticas y procedimientos que corresponden directamente al departamento.

2.6 Manual de Propósitos Múltiples

Cuando en una empresa el volúmen de actividades, el número de empleados o de la simplicidad de su estructura no justifica la preparación o utilización de diferentes manuales, es conveniente la elaboración de un manual que contenga material de tipo diverso, que sea de interés para la empresa en general, cuya información está enfocada a diferentes propósitos.

2.7 Manual de Capacitación

Este tipo de manual contiene en forma detallada los elementos necesarios para llevar a cabo la capacitación del elemento humano en una organización, haciendo mención de los fines que persigue el contenido del mismo, sus objetivos, funciones, importancia, normas, políticas, procedimientos, ámbito de aplicación y dentro del mismo un programa de capacitación y su correspondiente plan de implementación.

El manual de capacitación tiene como objetivo servir a los empleados, como herramienta de consulta para conocer en qué área pueden ser orientados para el mejor desempeño del

trabajo que realizan, esos manuales pueden ser diseñados para toda clase de puestos o para un puesto específico.

Además constituye una guía que permite a los instructores desarrollar el contenido de uno o más programas de capacitación que contenga dicho manual, entre los cursos que pueden contener los programas se mencionan: Relaciones Humanas, Cooperativismo, Contabilidad, etc.

3. CONTENIDO DE LOS MANUALES

Los manuales son un método de comunicación eficaz que permite a los diferentes niveles administrativos de una organización obtener información en forma más rápida.

Su contenido estará sujeto al asunto a tratar y para el cual se destina; de acuerdo al tipo de manual dependerá la necesidad de detalles preliminares o de introducción, así como la parte del manual en donde se mencionan las instrucciones para su uso.

Las partes principales que contiene un manual pueden ser las siguientes:

Aspecto Exterior

El aspecto exterior de un manual es de gran importan-

cia ayuda a su conservación y además facilita su lectura. Generalmente la primera impresión determinará el interés del lector , debe tenerse cuidado en su presentación, tomando en cuenta el tipo de máquina a utilizar, tamaño y peso para facilitar su consulta. No es aconsejable ocupar en los manuales solamente un lado de la hoja, porque aumenta el volumen del tomo, debe de ser manejable para que facilite su movilidad, debido a que el manual es un instrumento al que se le hacen consultas frecuentemente.

Es recomendable el uso de hojas móviles, pues permite incorporar adiciones o enmiendas en el cuerpo del manual, sin destruir la secuencia del texto, ésta debe indicar en la parte inferior, generalmente a la izquierda, que está sustituyendo a una hoja anterior y el texto debe quedar bien ajustado a la que precede y a la que sucede.

Índice

Es la enunciación detallada de las partes que comprende el manual, en el se describe el número de páginas. Cuanto más detallado sea, será más rápido la localización de la información.

Introducción

En esta parte detalla la importancia del documento, las

necesidades que dan origen a su elaboración o revisión y los propósitos básicos que se pretenden cumplir a través de él. Además incluye información sobre el ámbito de aplicación.

Es necesaria la autorización de la más alta Jerarquía de la organización para la formalidad e importancia de dicho escrito.

Directivas Básicas

Contiene la descripción de las principales disposiciones jurídicas y laborales, de las cuales se derivan las atribuciones de la empresa o de las unidades administrativas que la integran.

Debe transcribirse como punto de partida textos completos o incisos con el fin de relacionar adecuadamente los manuales con los instrumentos legales básicos (Constitución Política, Tratados, Leyes, Reglamentos, Decretos, Acuerdos o Circulares), además incluyen objetivos y políticas que persigue el manual.

Objetivos

Son los requisitos indispensables para determinar cualquier curso de acción, en otras palabras es el fin que debe alcanzar una unidad administrativa a través de las atribuciones.

nes otorgadas por las disposiciones legales.

Estos deben ser claros, cuantificables y susceptibles de medirse, además deben ser conocidos por todos los miembros de la empresa para que su participación se realice de acuerdo al área que fueron fijados. Si los objetivos de la unidad no están explícitamente determinados en las disposiciones legales, se determinarán mediante el análisis de diferentes elementos tales como: exposición de las leyes, atribuciones, funciones y programas de trabajo.

Política

Son líneas generales de conducta que deben establecerse con el fin de alcanzar los objetivos. Una política es relativamente amplia, general e indica los límites dentro de los cuales debe desarrollarse la actividad. La aplicación de las políticas requiere iniciativa, descripción y juicio de quienes tienen que decidir lo que debe hacerse en situaciones especiales.

Al formular las políticas debe de considerarse lo siguiente:

- Establecer un número suficiente de políticas en donde se tomen en cuenta las áreas consideradas importantes.

- Una buena formulación de políticas reflejará y desarrollará la imagen de una empresa, éstas deben ser dinámicas, ya que cambian las condiciones para una empresa, éstas necesitan ser sustituidas para ajustarse a dichos cambios.

Funciones

Una función es un conjunto de actividades relacionadas entre sí, necesarias para lograr los objetivos de una institución.

Entre las funciones de un manual se mencionan:

- Garantizar la uniformidad en las transacciones periódicas de la organización.
- Formalizar por escrito la realización de las operaciones.
- Eliminar la posibilidad de erróneas interpretaciones.
- Delimitar con claridad las responsabilidades de cada miembro de la empresa.

Organización

Las instrucciones contenidas en los manuales en la ma

yoría de los casos son puestas en ejecución por intermedio de personas que forman parte de la organización, es necesario describir las partes que la constituyen y las relaciones que existen entre ellas. Es importante incluir en ésta: organigramas y descripciones de cargos.

Descripción de Procedimientos

Los procedimientos se definen "como una serie de tareas concatenadas que forman el orden cronológico y la forma establecida de ejecutar el trabajo que deba hacerse" ^{1/} Un procedimiento incluye como deben ejecutarse las labores y representa la mejor forma de hacer las cosas tomando en cuenta el tiempo, el esfuerzo y los gastos.

En esta parte de los manuales es necesario dividir su contenido en secciones y subsecciones con títulos, etc., a fin de ordenar convenientemente la lectura y asegurar la asimilación del mismo. El manual ha de describir detalladamente los trámites, indicando quien tiene que efectuarlos y como realizarlos, además tiene que ser objeto de estudio los métodos de trabajo, equipo, materiales ha usarse y la coordinación de un proceso con el siguiente, etc. a fin de constituir una guía que los empleados puedan seguir con confian

^{1/} Terry George R. Principios de Administración . 1a. Edición Pág. 240

za y efectividad.

Existen tres métodos que se utilizan con más frecuencia para ordenar el contenido al describir los procedimientos, la elección de la utilización de uno u otro dependerá de los objetivos que se persiguen al elaborar el manual, si el manual es dirigido a empleados de bajo nivel, es posible que éste será más eficiente, porque los trámites o pasos que los empleados han de seguir son detalles prácticos. Que si un manual está destinado a un nivel más elevado como el caso de los manuales de organización, el método usado será el orden organizativo. Cuando se trata de manuales generales es muy posible que se utilice el orden funcional, ya que se refiere a la descripción de un procedimiento en forma completa, sin tener en cuenta el elemento tiempo ni el elemento organización o personal.

Normas de los procedimientos

Las normas son reglas a las que han de ajustarse las acciones de determinada actividad para que resulten íntegras, ya que estas son de carácter obligatorio. Las normas de los procedimientos es la relación por escrito de la secuencia de los procedimientos que constituyen el aparato circulatorio de la organización, con la indicación de los distintos sectores a través de los cuales los mismos se desenvuelven.

Se considera que cada procedimiento tiene sus normas por lo que importante que los empleados sepan las metas ha alcanzar a fin de medir sus esfuerzos y resultados, ésto les permitirá tener una base para mejorar su productividad y relacionar sus esfuerzos con los de sus compañeros. Es de gran utilidad que las normas contengan intrucciones para medir la cantidad y calidad del trabajo. La publicación de normas dará oportunidad a la gerencia de controlar a los empleados.

Las normas pueden referirse a información relativa a horarios de trabajo, ascensos, vacaciones, faltas, etc, así como también a normas de producción y normas que indican la calidad del trabajo.

4. PROGRAMAS DE CAPACITACION

Para llevar a cabo la capacitación se debe llevar realizar una serie de actividades previas de mucha importancia a través de las cuales se establece un ordenamiento racional de los pasos a seguir, para que la actividad de capacitación alcance los objetivos.

La determinación de las necesidades de capacitación es un paso fundamental en todo proceso formativo, es el punto de partida del proceso de capacitación que le dan sentido y dimensión al resto de las actividades. En él se detectan las

áreas que es necesario atender en materia de capacitación y permite contar con un diagnóstico que indentifica claramen los problemas cuya solución más recomendable es la de preparar al personal, evitando así que la capacitación se considere una panacea.

Una vez proporcionada la información necesaria, se procede a elaborar o seleccionar los cursos contenidos en un programa.

El Diccionario de la Lengua Española, define por programa: "Como sistema y distribución de las materias y de un curso o asignatura que forman o publican los profesores encargados de explicarlas". ^{1/}

El Instituto Nacional de Aprendizaje, presenta las siguientes definiciones: ^{2/}

Programa: "Es un conjunto de actividades y recursos instruccionales, organizados de un modo secuencial y cuyo propósito es formar recursos humanos en áreas prioritarias".

Curso: "Período de instrucción destinado a la formación profesional de los trabajadores cuyo objetivo es im-

^{1/} Diccionario de la Real Academia Española, Pág. 537, Edición 1987.

^{2/} Folleto sobre aspectos generales con el Programa de Capacitación Instituto Nacional de Aprendizaje, San José Costa Rica, 1981.

partir conocimientos, desarrollar habilidades, destrezas y actitudes referentes a su ocupación, para adquirir un nivel de calificación más elevado".

Un programa de capacitación puede estar diseñado para desarrollar a corto, mediano y largo plazo, según sea la clase de empresa y los recursos financieros que ésta disponga para satisfacer las necesidades de capacitación detectada.

Los elementos a considerar en el desarrollo de un programa son:

- Seleccionar al personal que desarrollará los cursos de capacitación.
- Planificar el tiempo en que se desarrollarán los cursos de capacitación.
- Revisión de condiciones físicas de los locales.
- Preparación del material bibliográfico y de los medios audiovisuales.
- Desarrollo del curso o de los cursos.
- Supervisión
- Certificados de Capacitación
- Finalización del curso.

Contenido de un Programa

Los programas son planes que además de contemplar los objetivos y la secuencia de operaciones, expresa principalmente el tiempo requerido para realizar cada una de sus partes.

A continuación se presenta la estructura a seguir para la elaboración de un programa de capacitación.

- Introducción
- Objetivos Generales y Específicos
- Políticas
- Desarrollo del Programa
- Calendarización de Actividades.

La introducción: Es la parte explicativa y justificativa que da origen al programa, en esta parte ya se cuenta con el diagnóstico que proporcionó la investigación realizada sobre las necesidades de capacitación.

Los Objetivos: El establecimiento de los objetivos en un programa de capacitación es de las partes más delicadas. Debe existir una comunicación efectiva entre el coordinador, el área usuaria y los instructores. El coordinador, la administración superior y los instructores elaborarán

los objetivos generales y específicos.

El objetivo general o el propósito del programa indicará las habilidades, conocimientos y/o actitudes esperadas en forma general, como resultado de la aplicación del programa, así como también la conducta final esperada, además de ver las condiciones en que se desarrollará y el nivel mínimo de efectividad.

Los objetivos específicos deben particularizar los conocimientos, habilidades y actitudes que se espera de la aplicación del programa.

Las políticas: En un programa de capacitación son pautas de acción que deben ser puestas en práctica por las personas involucradas en el desarrollo de un programa.

El desarrollo del Programa: Es la parte básica del programa, en él se describen las acciones que van a resolverse, los problemas detectados y los detalles de los cursos. La estructuración del programa servirá para conocer las características del universo, la cobertura de acción, esto permite tener una idea de los requerimientos en materia de aulas, coordinadores y los puntos relacionados con la operación del programa.

La calendarización de Actividades: Es la descripción del tiempo en que se desarrollarán las actividades del programa. Estas pueden ser representadas en gráficas de Gántt, etc.

Responsabilidades de los encargados de la capacitación

En los programas de capacitación se deben establecer la responsabilidad de aquellos que estarán a cargo de la ejecución de cada una de las partes que lo integran y tomando en cuenta la autoridad, es la administración superior en primer lugar la que tiene que darle la debida importancia a dichos programas y girar las instrucciones para que se proporcione la colaboración que permita alcanzar el éxito deseado.

La información que proporcione los jefes de unidades es de mucha utilidad para la determinación de necesidades de capacitación, así como también para el desarrollo de los programas, dado los conocimientos, habilidades y experiencias que ellos poseen.

Los coordinadores son los encargados de ordenar metódicamente y supervisar todas las actividades de los programas de capacitación a efecto de que éstos se realicen adecuadamente. Por regla general sirve de coordinador el responsable de la unidad de capacitación, es necesario que la persona que actúa como tal, sea un buen investigador, que ten

ga suficiente habilidad para expresarse y para comunicar los resultados relativos a la capacitación con los demás recursos humanos que participan en la estructura de un programa; al coordinador le corresponde además, la iniciación, la impulsión y supervisión de los programas, el control de actividades; ellos estarán continuamente pendientes de todos los detalles tanto técnicos como administrativos que precisen para una buena marcha de la acción formativa, llevan controles de asistencia, tanto del alumno como de profesores y organizan los controles de aprovechamiento.

Los instructores son las personas encargadas de llevar los conocimientos teóricos y prácticos a los participantes de acuerdo al contenido programático correspondiente, éstos pueden ser de la empresa o fuera de ella.

Un buen instructor debe tomar en consideración lo siguiente:

- Cumplir con el desarrollo de los contenidos prográmati
cos.
- Lograr la plena involucración del grupo en los objeti
vos del programa y crear un ambiente de automotivación.
- Debe ser leal, discreto y justo con las apreciaciones de los participantes.

- Ofrecer su sincero apoyo y amistad.

Atribuciones de los encargados de la capacitación

Son todas las actividades que deberán tomarse en cuenta para poder llevar a cabo el proceso de capacitación. Entre estas actividades se mencionan:

- Determinar las necesidades de capacitación dentro de la empresa.
- Elaborar los programas de capacitación que contenga los cursos de acuerdo a las necesidades detectadas.
- Coordinar los esfuerzos de capacitación en la empresa.
- Desarrollar políticas de la empresa sobre la capacitación.
- Seguir los planes y recomendaciones de la alta administración.
- Definir los problemas que se deben resolver mediante la capacitación.
- Ajustar los horarios de capacitación en base a las necesidades y actividades de la empresa.
- Capacitar a los empleados para asumir otras responsabi-

bilidades y cumplir con los deberes de su puesto.

- Evaluar los resultados obtenidos con el fin de determinar si se ha logrado los objetivos de la capacitación.

Es frecuente que a los programas de capacitación se les atribuya su existencia únicamente como documento que una empresa consideró en un principio ideal, y que en la marcha no es factible su desarrollo de manera constante e inalterable, por eso los programas de capacitación deben contener las atribuciones que competen a los responsables asignados en el mismo, de esta manera entre las responsabilidades de los encargados de la capacitación pueden mencionarse.

- Análisis periódico de las necesidades, intereses del trabajador para identificar opciones que contribuyan a la satisfacción de las necesidades.
- Establecer en forma clara y directa los objetivos a obtener con el programa.
- Diseñar opciones para preparar según sea necesario el establecimiento de procedimientos para cada caso.
- Evaluar la efectividad del programa y ajustarlo en su implementación según sea necesario

Obligaciones de los participantes

Los participantes son el elemento a quien van dirigidos todos los esfuerzos del programa de capacitación, el buen resultado que de él obtenga garantizará que la empresa goce de incrementos en su productividad y eficiencia. Este tipo de acciones permiten que el capacitando tenga la oportunidad de un momento dado, de recibir alguna clase de motivación por el empresario, por ello es aconsejable que el participante cumpla con todas las normas que dicte un programa.

En el desarrollo de un programa de capacitación, los participantes de dicho evento tienen obligaciones, algunas de las causales se mencionan a continuación:

- Asistir con puntualidad el desarrollo de cada uno de los cursos contenidos en el programa.
- Colaborar con el desarrollo y participar activamente en aquellos que así lo exijan.
- Cumplir a satisfacción las pruebas a que sean sometidos con el objeto de aprobar la capacitación recibida.
- Identificar el verdadero valor del programa, entendiendo la orientación que se pretende con su otorgamiento para responder al por qué del desempeño de las tareas.

Las obligaciones que tienen en estos programas quienes están recibiendo capacitación, es de poner todo su verdadero empeño y participación durante su aplicación. Con frecuencia se dice que el aprendizaje y la educación constituyen la autoinstrucción.

Los programas pueden estar bien planificados pero pueden fallar si la actitud del empleado no es positiva, si no existe motivación, lealtad y confianza.

La mayoría de empleados de una institución tienen la posibilidad de ser capacitados, pero no todos tienen el deseo de lograrlo, por lo que es bien necesaria la actitud positiva que el trabajador posea para lograr los objetivos que persiguen al desarrollo del programa.

CAPITULO IV

ANALISIS SOBRE LA CAPACITACION DEL PERSONAL DE LAS COOPERATIVAS DE TRANSPORTE URBANO COLECTIVO DE PASAJEROS

La presente investigación tiene como finalidad conocer las necesidades de capacitación que existen en las Cooperativas de Transporte Urbano Colectivo de Pasajeros y así elaborar un manual que contenga el programa que de acuerdo a los resultados se determine prioritario. La información obtenida, ha sido posible gracias a la colaboración del personal que forman los distintos niveles jerárquicos de las cooperativas así como el apoyo brindado por las instituciones relacionadas con el sistema cooperativo.

1. METODOLOGIA Y DISEÑO

La Metodología utilizada para obtener la información de los datos primarios y secundarios fue la siguiente:

A. Datos Primarios

La recolección de los datos primarios se llevó a cabo mediante la aplicación de los métodos de:

- i) Entrevista
- ii) Encuesta
- iii) Observación

i) **Método de Entrevista**

Este método se aplicó a los dirigentes de las cooperativas, con el propósito de conocer las necesidades de capacitación del personal a su cargo, así como determinar las áreas que demanden mayor capacitación.

ii) **Método de Encuesta**

Para el desarrollo del método de la encuesta se diseñó un formulario que recabó las respuestas a preguntas planteadas de manera organizada con la finalidad de obtener del personal de las Cooperativas de Transporte Urbano la información que permitió determinar si existen problemas administrativos u operativos originados por la falta de capacitación y a la vez detectar en que áreas es más prioritaria dicha capacitación.

iii) **Método de Observación**

Con el objeto de verificar en alguna medida la información obtenida se aplicó el método de la observación en forma

simultánea a las entrevistas y encuestas, lo que permitió una mejor determinación de necesidades de capacitación.

B. Datos Secundarios

Esta información fue obtenida a través de entrevistas preliminares con funcionarios de instituciones relacionadas con las cooperativas, así como la consulta a fuentes bibliográficas, revistas y otras publicaciones que facilitaron la investigación y confiabilidad en los resultados.

Diseño de la Muestra

El Sistema Cooperativo de Transporte Urbano Colectivo de Pasajeros está integrado por un total de nueve cooperativas, localizadas en los siguientes departamentos de la República:

- 2 Cooperativas en el Departamento de Santa Ana
- 1 Cooperativa en el Departamento de Sonsonate
- 1 Cooperativa en el Departamento de San Miguel
- 5 Cooperativas en el Departamento de San Salvador

El universo de estudio lo constituyen las nueve cooperativas localizadas en todo el país, debido a que su estructura organizativa, laboral su regimen legal e institucional,

así como los problemas que atraviesan son similares en todo el Sistema Cooperativo de Transporte Urbano, para el desarrollo de la investigación se seleccionó siete cooperativas: Una cooperativa de la zona occidental, cinco cooperativas de la zona central y una cooperativa de la zona oriental integradas por 873 trabajadores asociados y no asociados de los cuales se obtuvo la muestra de la investigación. La muestra se determinó de la siguiente forma:

| COOPERATIVA | LUGAR | POBLACION |
|-------------|--------------|------------------|
| ACIT | San Salvador | 278 Trabajadores |
| ACOPATT | San Salvador | 160 Trabajadores |
| ACODETTS | San Salvador | 57 Trabajadores |
| ACOTUD | San Salvador | 98 Trabajadores |
| COPSINTRANS | San Salvador | 60 Trabajadores |
| ACOTRAM | San Miguel | 20 Trabajadores |
| ACODES | Santa Ana | 200 Trabajadores |
| TOTAL | | 873 Trabajadores |

La fórmula utilizada fue la siguiente:

$$n = \frac{Z^2 \cdot N \cdot P \cdot Q}{E \cdot (N-1) + Z^2 \cdot (P \cdot Q)}$$

Los parámetros utilizados en la determinación de la muestra son:

$$P = 0.5$$

$$Q = 0.5$$

$$E = 10\% = 0.10$$

$$Z = 95\% = 2$$

$$N = 873$$

Significado de los parámetros:

P = Probabilidad de éxito, obtener respuestas positivas al problema planteado.

Q = Probabilidad de fracaso, que las respuestas que se obtengan sean negativas a la hipótesis a comprobar.

E = Error, será el nivel máximo de error que se acepta en la investigación.

N = Es el número de elementos que forman el universo.

Z = Desviación estándar, es el nivel de confianza que la información que se obtenga sea confiable.

DESARROLLO:

$$n = \frac{(2)^2 \times 873 \times (0.50 \times 0.50)}{(0.10)^2 (873 - 1) + (2)^2 (0.50 \times 0.50)}$$

$$n = \frac{4 \times 873 \times (0.25)}{0.01 (872) + 4 (0.25)}$$

$$n = \frac{4 \times 218.25}{8.72 + 1}$$

$$n = 89.81 = 90$$

La muestra obtenida es de 90 personas para mayor representatividad y confiabilidad en los datos recolectados fue segmentada de acuerdo al número de empleados de cada cooperativa.

| ACIT | ACOPATT | COPSINTRANS |
|------------|--------------|--------------|
| n = 873-90 | n = 873 - 90 | n = 873 - 90 |
| 278-X | 160 - X | 60 - X |
| n = 29 | n = 16 | n = 6 |

ACODETTS

n = 873 - 90

57 - X

n = 6

ACOTUD

n = 873 - 90

98 - X

n = 10

ACOTRAM

n = 873 - 90

20 - X

n = 2

ACODES

n = 873 - 90

200 - X

n = 21

La muestra calculada dio 90 personas a encuestar para efectos de obtener mayor credibilidad en los resultados se encuestaron 120 personas.

2. RESULTADOS Y ANALISIS DE LA INVESTIGACION

Entrevista y Encuestas Formuladas al Personal que Integra Las Cooperativas de Transporte Urbano Colectivo de Pasajeros.

Esta parte contiene los resultados de la investigación de campo, la cual se obtuvo mediante entrevistas realizadas al personal dirigente de las cooperativas y encuestas a los trabajadores.

Entrevistas Realizadas al Personal Dirigente

A través de las entrevistas realizadas a los dirigentes de las siete cooperativas y a observaciones, se determinó que la Dirección de las Cooperativas de Transporte Urbano está bajo la responsabilidad del presidente de cada una de ellas. Según la ley de Asociaciones Cooperativas, el presidente del Consejo de Administración de cada cooperativa es electo por la Asamblea General de Asociados que es la máxima autoridad, para un período no mayor de tres años ni menor de uno, además la Ley de Cooperativas, así como los estatutos que rigen a cada una de ellas establecen en el Capítulo III, que las personas que las dirigen tienen que ser asociados.

Pregunta No. 1

¿ QUE ASPECTOS DE LA ADMINISTRACION UTILIZA USTED PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS?

Propósito:

Conocer si en las actividades que realizan los dirigentes de las Cooperativas, utilizan elementos del proceso administrativo.

| R E S P U E S T A S | FRECUENCIA | SOBRE % 7 COOPER. |
|--|------------|----------------------|
| Elaboración de Planes de Trabajo y Programas | 7 | 100 |
| Elaboración de Presupuestos y Gastos | 7 | 100 |
| Supervisión | 5 | 71.43 |
| Control a través de reportes de trabajo y documentos | 7 | 100 |

Análisis:

A través de los resultados y conversaciones con los dirigentes de las Cooperativas, se conoce que para administrar las Cooperativas aplican algunos elementos del proceso administrativo en forma empírica.

Pregunta No. 2

MENCIONE LOS DEPARTAMENTOS O SECCIONES EN QUE ESTA CONSTITUIDA.

Propósito:

Conocer la estructura funcional de las Cooperativas.

| R E S P U E S T A S | FRECUENCIA | SOBRE % 7 COOP. |
|--|------------|--------------------|
| Asamblea General | 7 | 100 |
| Junta de Vigilancia | 7 | 100 |
| Consejo de Administración | 7 | 100 |
| Comité de Suministro y Mant. | 6 | 85.71 |
| Comité de Educación | 6 | 85.71 |
| Comité de Pro Accidentes | 1 | 14.29 |
| Auditoría Externa | 1 | 14.29 |
| Presidente Consejo de Admón | 2 | 28.57 |
| Departamento de Torno | 2 | 28.57 |
| Departamento de Motores | 2 | 28.57 |
| Departamento de Lubricantes y Llantas | 4 | 57.14 |
| Departamento de Enderezado y Pintura | 4 | 57.14 |
| Departamento de Electricidad | 4 | 57.14 |
| Departamento de Tapicería | 2 | 28.57 |
| Departamento de Cajas y Coronas | 1 | 14.29 |
| Departamento de Mantenimiento | 3 | 42.86 |
| Gerencia General | 2 | 28.57 |
| Departamento de Contabilidad | 3 | 42.86 |
| Secretaría | 4 | 57.14 |
| Colecturía | 6 | 85.71 |
| Archivo | 1 | 14.29 |
| Dispensa | 1 | 14.29 |
| Comedor | 1 | 14.29 |
| Departamento de Tráfico | 4 | 57.14 |
| Sección de Motoristas | 6 | 85.71 |
| Sección de Revisadores | 4 | 57.14 |
| Sección de Chaines | 1 | 14.29 |
| Sección de Mecánica | 5 | 71.43 |
| Sección de Vigilancia | 1 | 14.29 |
| Sección de Despachadores | 2 | 28.57 |
| Sección de Servicios Varios | 1 | 14.29 |
| Sección de Radiadores | 1 | 14.29 |
| Contador | 2 | 28.57 |
| Sección Bodega | 2 | 28.57 |
| Sección Carpintería | 1 | 14.29 |
| Sección de Baterías | 1 | 14.29 |
| Departamento de Taller | 1 | 14.29 |
| Oficinas | 1 | 14.29 |
| Auxiliares | 2 | 28.57 |
| Planilleros | 1 | 14.29 |
| Departamento de Tesorería | 1 | 14.29 |
| Kardex | 1 | 14.29 |
| Jefe de Línea | 1 | 14.29 |

Análisis:

Con los resultados obtenidos y la observación de algunos organigramas, se establece que cada cooperativa para desarrollar sus funciones está estructurada en diferentes departamentos los cuales han sido creados según sus necesidades siendo similares únicamente aquellas unidades establecidas por la Ley General de Asociaciones Cooperativas.

Pregunta No. 3

¿ CUANTOS EMPLEADOS TIENE LA COOPERATIVA?

Propósito:

Determinar el número de empleados de cada cooperativa.

| R E S P U E S T A S | FRECUENCIA | SOBRE % 873 PERS. |
|---------------------|------------|----------------------|
| ACODES DE R.L | 200 | 22.91 |
| ACOTUD DE R.L | 98 | 11.23 |
| ACIT DE R.L | 278 | 31.84 |
| COPSINTRANS DE R.L | 60 | 6.87 |
| ACODETTS DE R.L | 57 | 6.53 |
| ACOPATT DE R.L | 160 | 18.33 |
| ACOTRAM DE R.L | 20 | 2.29 |
| | 873 | 100.00 |

Análisis:

La información proporcionada verifica la muestra obtenida para la investigación de campo, también se observa que el 73% de los empleados está concentrado solamente en tres cooperativas, localizadas dos en la zona central y una en la zona occidental.

Pregunta No. 4

¿POSEE LA COOPERATIVA PROCEDIMIENTOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL?

Propósito:

Conocer si las cooperativas reclutan y seleccionan su personal a través de procedimientos sistematizados.

| R E S P U E S T A S | FRECUENCIA | SOBRE % 7 COOP. |
|---------------------|------------|--------------------|
| Si | 5 | 71.43 |
| No | 2 | 28.57 |
| | 7 | 100.00 |

Análisis:

En la mayoría de las cooperativas los procedimientos de reclutamiento y selección de personal que emplean carecen de métodos técnicos, utilizando como fuente de reclutamiento a su mismo personal.

El proceso de selección lo realizan por medio de pláticas con los presidentes de la cooperativa y los jefes de las unidades que demandan el nuevo empleado.

Pregunta No. 5

¿ CONSIDERA QUE EL PERSONAL DE ESTA COOPERATIVA NECESITA CAPACITACION ?

Propósito:

Confirmar si el personal que tiene a cargo la Dirección, conoce las necesidades de capacitación que existen dentro de la cooperativa.

| R E S P U E S T A S | FRECUENCIA | SOBRE % 7 COOP. |
|---------------------|------------|--------------------|
| Si | 7 | 100.00 |
| No | - | - |
| | 7 | 100.00 |

Análisis:

Se establece en base a las opiniones vertidas en la entrevista que los ejecutivos conocen las necesidades de capacitación para el personal y que por medio de ésta, el trabajador desarrollará mejor las actividades del cargo asignado, a la vez que contribuiría a lograr los objetivos que persigue la cooperativa.

Pregunta No. 6

A SU JUICIO, ¿EN QUE DEPARTAMENTO O SECCIONES DE LA COOPERATIVA ES MAS NECESARIA LA CAPACITACION?

Propósito:

Conocer a través de los Ejecutivos de la Cooperativa en qué secciones o departamentos es más necesaria la capacitación.

| R E S P U E S T A S | FRECUENCIA | SOBRE % 7 COOP. |
|------------------------------|------------|--------------------|
| Todos los departamentos | 4 | 57.14 |
| Departamento de Motoristas | 3 | 42.86 |
| Departamento de Contabilidad | 1 | 14.29 |

Análisis:

De las personas que dirigen las siete cooperativas, uno de ellos manifestó tener necesidad de capacitación en los departamentos de motoristas y contabilidad, y la mayoría indican necesaria la capacitación en todos los departamentos y secciones.

Pregunta No. 7

¿ SOBRE QUE AREAS LE GUSTARIA QUE SE DESARROLLARAN CURSOS DE CAPACITACION ?

Propósito:

Conocer los temas sobre capacitación que a criterio de los ejecutivos es necesario impartirle al personal que trabaja dentro de la Cooperativa.

| R E S P U E S T A S | FRECUENCIA | SOBRE % 7 COOP. |
|---------------------|------------|--------------------|
| Relaciones Humanas | 7 | 100.00 |
| Mecánica | 2 | 28.57 |
| Contabilidad | 1 | 14.29 |
| Cooperativismo | 2 | 28.57 |

Análisis:

Los resultados muestran las cuatro grandes áreas que los dirigentes de las cooperativas demandan capacitación para su personal.

La mayoría están interesados en que la capacitación a impartirse sea sobre Relaciones Humanas, considerándola muy importante por el tipo de servicio que prestan al público.

Pregunta No. 8

¿ DONDE CONSIDERA QUE ES MAS APROPIADO DESARROLLAR LOS CURSOS DE CAPACITACION QUE SE IMPARTIRAN?

Propósito:

Establecer si la capacitación es más apropiada impartirla dentro o fuera de la empresa.

| R E S P U E S T A S | FRECUENCIA | SOBRE % 7 COOP. |
|--------------------------|------------|--------------------|
| Dentro de la Cooperativa | 7 | 100.00 |
| Fuera de la Cooperativa | - | - |

Análisis:

La información obtenida muestra que los dirigentes de las cooperativas prefieren que los cursos de capacitación a impartir sea en las instalaciones de las cooperativas porque les facilitaría adaptar al horario de trabajo y disminuir costos.

Pregunta No. 9

¿ ESTIMA QUE LOS CURSOS A IMPARTIRSE DEBEN SER DE CORTA DURACION?

Propósito:

Identificar la preferencia de las cooperativas sobre la duración de los cursos de capacitación que reciba el personal.

| R E S P U E S T A S | FRECUENCIA | SOBRE % 7 COOP. |
|---------------------|------------|--------------------|
| Si | 6 | 85.72 |
| No | 1 | 14.28 |
| | 7 | 100.00 |

Análisis:

La mayoría de los dirigentes de las Cooperativas de Transporte Urbano indican que los cursos de capacitación deben ser breves, para evitar la fatiga en los participantes y el desarrollo de las actividades de las cooperativas no se interfiera.

Pregunta No. 10

¿ QUE NUMERO DE EMPLEADOS DE LAS COOPERATIVAS QUE USTE DIRIGE, HA RECIBIDO CAPACITACION?

Propósito:

Precisar en qué cuantía el personal de las cooperativas ha sido capacitado.

| R E S P U E S T A S | FRECUENCIA | SOBRE % 873 PERS. |
|---------------------|------------|----------------------|
| COPSINTRANS DE R.L | 3 | 0.34 |
| ACIT DE R.L | 15 | 1.72 |
| ACOPATT DE R.L | 32 | 3.67 |
| ACODETTS DE R.L | 28 | 3.21 |
| ACOTRAM DE R.L | 12 | 1.37 |
| ACOTUD DE R.L | 15 | 1.72 |
| ACODES DE R.L | 87 | 10.00 |
| | | 20.00% |

Análisis:

La información obtenida nos indica que de un total de 873 trabajadores que constituyen la fuerza laboral de las cooperativas únicamente el 22% de ellos han recibido capacitación y el resto de los trabajadores no han tenido la oportunidad de participar en cursos de capacitación por haber sido desarrolladas esporádicamente.

Pregunta No. 11

¿ RECIBE PREPARACION CADA EMPLEADO AL MOMENTO DE INGRESAR
A LA EMPRESA ?

Propósito:

Conocer si las cooperativas capacitan al personal cuando ingresa a la institución.

| R E S P U E S T A S | FRECUENCIA | SOBRE % 7 COOP. |
|---------------------|------------|--------------------|
| Si | 6 | 85.71 |
| No | 1 | 14.29 |
| | 7 | 100.00 |

Análisis:

Los resultados muestran que la mayoría de las Cooperativas de Transporte capacitan al personal al momento de ingresar a ella, mediante explicaciones referentes al puesto de trabajo y otros aspectos generales de la cooperativa.

Pregunta No. 12

¿ QUE CLASE DE PREPARACION RECIBEN?

Propósito:

Identificar que conocimientos se les imparte a los trabajadores al momento de ingresar a la cooperativa.

| R E S P U E S T A S | FRECUENCIA | SOBRE % 7 COOP. |
|---------------------|------------|--------------------|
| MECANICA | 1 | 14.29 |
| MOTORISTAS | 1 | 14.29 |
| COOPERATIVISMO | 6 | 85.71 |
| RELACIONES HUMANAS | 2 | 28.57 |
| ABSTENCIONES | 1 | 14.29 |

Análisis:

La preparación que recibe el trabajador al momento de ingresar a la cooperativa, depende de las tareas que va a realizar, impartiendo a todo nuevo empleado conocimientos sobre la filosofía cooperativista y de acuerdo a pláticas con los dirigentes manifestaron que además se les explica sobre prestaciones, obligaciones y sanciones a lo que están sujetos.

Pregunta No. 13

¿ SE LE HA IMPARTIDO CAPACITACION AL PERSONAL DESPUES DE QUE HA INGRESADO?

Propósito:

Conocer si la administración da la debida atención a la capacitación de su personal.

| R E S P U E S T A S | FRECUENCIA | SOBRE % 7 COOP. |
|---------------------|------------|--------------------|
| Si | 2 | 28.57 |
| No | 5 | 71.43 |
| | 7 | 100.00 |

Análisis:

La capacitación que se imparte al personal de las Cooperativas no se desarrolla en forma sistemática, únicamente recibe preparación al ingresar a la cooperativa, lo que lleva a problemas en la ejecución del trabajo siendo ésto uno de los factores que contribuyen a que no se logren los objetivos propuestos.

Pregunta No. 14

EN CASO DE HABER RECIBIDO CAPACITACION ¿ QUE METODO SE UTILIZO? SEÑALAR

Propósito:

Identificar el método de capacitación que se ha utilizado con mayor frecuencia en las cooperativas.

| R E S P U E S T A S | FRECUENCIA | SOBRE % 7 COOP. |
|---------------------|------------|--------------------|
| Conferencias | 1 | 14.28 |
| Cursos | 1 | 14.28 |
| Seminarios | 2 | 28.57 |
| Mesas Redondas | - | - |
| Otros | - | - |
| Abstenciones | 5 | 71.43 |

Análisis:

El método que se ha utilizado con mayor frecuencia para impartir capacitación al personal de las cooperativas ha sido el de seminarios, según opinión de los dirigentes este método permite una mayor participación de los asistentes, para aclarar dudas sobre el tema.

Pregunta No. 15

¿ TIENE LA COOPERATIVA DENTRO DE SU PRESUPUESTO FONDOS ASIGNADOS PARA IMPARTIR CURSOS DE CAPACITACION?

Propósito:

Conocer si la dirección de las Cooperativas da la debida atención a la capacitación de su personal, asignando dentro de su presupuesto fondos que se destinen para ese fin.

| R E S P U E S T A S | FRECUENCIA | SOBRE % 7 COOP. |
|---------------------|------------|--------------------|
| Si | 3 | 42.86 |
| No | 4 | 57.14 |
| | 7 | 100.00 |

Análisis:

Los estatutos de las Cooperativas establecen la asignación de fondos para la educación de sus trabajadores, actividad a cargo del Comité de Educación; pero debido a la difícil situación económica de las cooperativas en su mayoría no realizan dicha actividad.

Pregunta No. 16

LOS CURSOS DE CAPACITACION QUE SE HAN IMPARTIDO AL PERSONAL HAN SIDO FINANCIADOS POR? SEÑALAR

Propósito:

Conocer por quien fue financiada la capacitación que el personal de las cooperativas ha recibido.

| R E S P U E S T A S | FRECUENCIA | SOBRE % 7 COOP. |
|---------------------|------------|--------------------|
| LA COOPERATIVA | 1 | 14.29 |
| EL TRABAJADOR | - | |
| OTRAS INSTITUCIONES | 2 | 28.57 |
| ABSTENCIONES | 4 | 57.14 |

Análisis:

De acuerdo a los resultados obtenidos, puede conocerse que el financiamiento sobre capacitación al personal de las Cooperativas ha sido costeado en su mayoría por fuentes externas.

Pregunta No. 17

¿ LOS CURSOS DE CAPACITACION QUE HA FINANCIADO ESTA COOPERATIVA HAN SIDO DE ELEVADO COSTO?

Propósito:

Conocer si la capacitación recibida ha sido de elevado costo.

| R E S P U E S T A S | FRECUENCIA | SOBRE % 7 COOP. |
|---------------------|------------|--------------------|
| Si | - | |
| No | - | |
| Algunos | 1 | 14.29 |
| Abstenciones | 6 | 85.71 |
| | 7 | 100.00 |

Análisis:

La Cooperativa que ha financiado la capacitación afirma que algunos de los eventos recibidos han sido de elevado costo.

Pregunta No. 18

¿ LA CAPACITACION QUE HA RECIBIDO EL PERSONAL HA MEJORADO EL FUNCIONAMIENTO DE LA COOPERATIVA?

Propósito:

Establecer si la capacitación que ha recibido el personal ha contribuido a mejorar la marcha de la cooperativa.

| R E S P U E S T A S | FRECUENCIA | SOBRE % 7 COOP. |
|---------------------|------------|--------------------|
| Si | 5 | 71.43 |
| No | 2 | 28.57 |
| | 7 | 100.00 |

Análisis:

Las respuestas dadas por los dirigentes de las Cooperativas, indican que la capacitación que han recibido los trabajadores después que han ingresado como la que reciben en el momento de ingresar ha contribuido a mejorar el funcionamiento de las Cooperativas.

Pregunta No. 19

¿ CONSIDERA USTED QUE SUS TRABAJADORES ESTAN CAPACITADOS PARA DESEMPEÑAR OTRO TRABAJO DIFERENTE AL QUE EJECUTAN ACTUALMENTE?

Propósito:

Determinar si los ejecutivos de las cooperativas conocen la preparación con que cuenta su personal y si están capacitados para ocupar otro puesto diferente al que desempeña actualmente.

| R E S P U E S T A S | FRECUENCIA | SOBRE % 7 COOP. |
|---------------------|------------|--------------------|
| Todos | - | |
| Algunos | 7 | 100.00 |
| La Mayoría | - | |
| Nadie | - | |

Análisis:

Las respuestas de los ejecutivos de las cooperativas señalan que el personal que labora en las cooperativas de transporte necesita capacitación para desempeñar otro trabajo diferente al que desempeña actualmente.

Pregunta No. 20

¿CUALES SON LAS PRINCIPALES LIMITACIONES O DIFICULTADES DEL PERSONAL QUE NO ES EFICIENTE EN SU TRABAJO?

Propósito:

Conocer cuales son las limitaciones a las que se enfrenta el trabajador, para desempeñar su trabajo en forma eficiente.

| R E S P U E S T A S | FRECUENCIA | SOBRE % 7 COOP. |
|-----------------------|------------|--------------------|
| Físicas | - | |
| Preparación Académica | 2 | 28.57 |
| Falta de Capacitación | 3 | 42.86 |
| Otros | 2 | 28.57 |
| Ninguna | 1 | 14.29 |

Análisis:

Las respuestas obtenidas de los dirigentes de las cooperativas expresan que la falta de capacitación es la principal limitante para la buena ejecución del trabajo.

Pregunta No. 21

¿POSEE LA COOPERATIVA MECANISMOS PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO DE SUS TRABAJADORES Y ASI ASEGURARSE QUE LOS OBJETIVOS Y PLANES SE ESTAN LLEVANDO A CABO, EN QUE CONSISTE?

Propósito:

Establecer en que forma se mide el desempeño de las labores de su personal.

| R E S P U E S T A S | FRECUENCIA | SOBRE % 7 COOP. |
|--|------------|--------------------|
| Si | 5 | 71.43 |
| No | <u>2</u> | <u>28.57</u> |
| | 7 | 100.00 |
| | ===== | ===== |
| <u>EN QUE CONSISTE:</u> | | |
| A través de tarjetas de motoris. | 1 | 14.29 |
| Lista de reparaciones comunes | 2 | 28.57 |
| Control de reparc.del pers. de taller | 1 | 14.29 |
| Reporte de buses malos | 2 | 28.57 |
| Pizarrones | 2 | 28.57 |
| Abstenciones | 1 | 14.29 |

Análisis:

Los dirigentes de las Cooperativas evalúan el desempeño del personal en forma no sistemática, ya que carecen de elementos normativos, pudo constatar que la medición del desempeño se asemeja más a controles operativos que a elementos que puedan usarse en el futuro para evaluación del personal.

Pregunta No. 22

¿ CONSIDERA NECESARIO E IMPORTANTE CONTAR CON UN DOCUMENTO O GUIA EN DONDE SE DESCRIBEN LOS PROCEDIMIENTOS SOBRE CAPACITACION?

Propósito:

Despertar el interés y a la vez que conozcan en forma general lo que es un manual de capacitación y los usos que tiene.

| R E S P U E S T A S | FRECUENCIA | SOBRE % 7 COOP. |
|---------------------|------------|--------------------|
| Si | 7 | 100.00 |
| No | - | |

Análisis:

Se observa que dentro del sistema de Cooperativas de Transporte Urbano Colectivo de Pasajeros, no se han utilizado herramientas que orienten la capacitación en forma sistemática para el desarrollo de su personal, de tal manera que al contar con éste documento se facilite el crecimiento de las Cooperativas.

Encuesta Realizada al Personal Subordinado de las Cooperativas.

DATOS DE IDENTIFICACION

Pregunta:

¿ EDAD?

Propósito:

Conocer las edades de los empleados que integran las Cooperativas.

| R E S P U E S T A S | FRECUENCIA | SOBRE % 120 personas |
|---------------------|------------|-------------------------|
| Menos de 20 años | 6 | 5.00 |
| De 20 a 30 años | 32 | 26.67 |
| De 30 a 40 años | 30 | 25.00 |
| De 40 años o más | 50 | 41.67 |
| Abstenciones | 2 | 1.67 |
| | 120 | 100.00 |

Análisis:

En su mayoría el personal que integra las Cooperativas de Transporte Urbano Colectivo de Pasajeros, es menor de 40 años y representa el 57% del total de trabajadores encuestados.

Pregunta:

¿ ESTUDIOS REALIZADOS?

Propósito:

Determinar el nivel de estudio del personal que integra las cooperativas.

| R E S P U E S T A S | FRECUENCIA | SOBRE % 120 PERSONAS |
|---------------------------|------------|-------------------------|
| 1o. a 6o. grado | 48 | 40.00 |
| 7o. a 9o. grado | 24 | 20.00 |
| Bachillerato | 30 | 25.00 |
| <u>ESPECIFIQUE OTROS:</u> | | |
| Contador | 7 | 5.83 |
| Secretariado | 1 | 0.84 |
| Técnico | 3 | 2.50 |
| Nivel Universitario | 2 | 1.67 |
| Abstenciones | 5 | 4.17 |
| | 120 | 100.00 |

Análisis:

De las respuestas obtenidas se deduce que el 60% de los trabajadores de las cooperativas cuentan con una educación inferior al nivel básico y el 35.83%, con una educación superior a noveno grado.

Pregunta:

¿NOMBRE DEL CARGO ACTUAL?

Propósito:

Identificar los distintos puestos o cargos con que cuenta la Cooperativa.

| R E S P U E S T A S | FRECUENCIA | SOBRE % 120 PERSONAS |
|---------------------------|------------|-------------------------|
| Motoristas | 21 | 17.50 |
| Jefes | 17 | 14.17 |
| Colector o tesorero | 7 | 5.83 |
| Planillero | 4 | 3.33 |
| Mecánico | 19 | 15.84 |
| Secretarias | 9 | 7.50 |
| Soldador de Radiadores | 3 | 2.50 |
| Oficios Varios | 4 | 3.33 |
| Bateriero | 2 | 1.67 |
| Contador | 5 | 4.17 |
| Auxiliar de Contabilidad | 5 | 4.17 |
| Llantero | 2 | 1.67 |
| Proveedor | 1 | 0.83 |
| Despachador de Tienda | 1 | 0.83 |
| Bodeguero | 4 | 3.33 |
| Vigilante | 2 | 1.67 |
| Entrega de Combustible | 1 | 0.83 |
| Kardex | 1 | 0.83 |
| Tornero | 2 | 1.67 |
| Operarios de Enderezado y | | |
| Pintura | 5 | 4.17 |
| Tapicero | 1 | 0.83 |
| Electricista | 2 | 1.67 |
| Revisor | 1 | 0.83 |
| Abstenciones | 1 | 0.83 |
| | 120 | 100.00 |

Análisis:

Por el tipo de servicio que prestan estas instituciones, el mayor número de puestos que forman las cooperativas son Motoristas y Mecánicos en diferentes especialidades, para facilitar el análisis de los datos, se agruparon todas las especialidades de mecánicos en un solo grupo; de igual manera se agruparon las diferentes jefaturas.

Pregunta:

¿A QUE DEPARTAMENTO O SECCION PERTENECE?

Propósito:

Conocer los distintos departamentos que forman la estructura funcional de la cooperativa.

| R E S P U E S T A S | FRECUENCIA | SOBRE % 120 PERSONAS |
|----------------------|------------|-------------------------|
| Servicios Generales | 3 | 2.50 |
| Colecturía | 6 | 5.00 |
| Radiadores | 1 | 0.83 |
| Contabilidad | 13 | 10.83 |
| Taller | 10 | 8.34 |
| Motoristas | 23 | 19.17 |
| Tiquetería | 1 | 0.83 |
| Ajustes | 3 | 2.50 |
| Mantenimiento | 20 | 16.67 |
| Carrocería | 1 | 0.83 |
| Administración | 20 | 16.67 |
| Baterías | 1 | 0.83 |
| Motores | 3 | 2.50 |
| Tapicería | 2 | 1.67 |
| Soldadura | 2 | 1.67 |
| Enderezado y Pintura | 5 | 4.17 |
| Tráfico | 4 | 3.33 |
| Abstenciones | 2 | 1.67 |
| | 120 | 100.00 |

Análisis:

Los resultados indican la diversidad de departamentos que constituyen la estructura funcional en las Cooperativas, estos son creados de acuerdo a las necesidades que se les presentan para desarrollar sus actividades.

Pregunta:

¿TIEMPO EN EL CARGO ACTUAL?

Propósito:

Determinar si en las cooperativas, existe rotación del personal en los diferentes puestos o cargos que desempeñan los trabajadores.

| R E S P U E S T A S | FRECUENCIA | SOBRE % 120 PERSONAS |
|---------------------|------------|-------------------------|
| Menos de 1 año | 20 | 16.67 |
| De 1 a 2 años | 10 | 8.33 |
| De 2 a 3 años | 14 | 11.67 |
| De 3 a 4 años | 10 | 8.33 |
| De 4 años o más | 63 | 52.50 |
| Abstenciones | 3 | 2.50 |
| | 120 | 100.00 |

Análisis:

Las respuestas obtenidas señalan que el 52.50% de los trabajadores tienen más de 4 años de desempeñar el mismo cargo, lo que indica que no existe una rotación del personal en los diferentes puestos.

Pregunta:

¿ES ASOCIADO?

Propósito:

Establecer el porcentaje de asociados que son trabajadores de las cooperativas.

| R E S P U E S T A S | FRECUENCIA | SOBRE % 120 PERSONAS |
|---------------------|------------|-------------------------|
| Si | 82 | 68.33 |
| No | 36 | 30.00 |
| Abstenciones | 2 | 1.67 |
| | 120 | 100.00 |

Análisis:

Los resultados determinan que el personal que integra las cooperativas está formado en su mayoría por trabajadores asociados.

Cuestionario:**Pregunta No. 1**

¿ QUE TIPO DE TRABAJO REALIZA?

Propósito:

Identificar la diversidad de trabajo que realiza el personal en el cargo que ocupa actualmente, a fin de ubicarlo en el área administrativa u operativa en que se desenvuelve, para determinar en que área es más necesaria la capacitación.

| R E S P U E S T A S | FRECUENCIA | SOBRE % 120 PERSONAS |
|---|------------|-------------------------|
| <u>AREA ADMINISTRATIVA</u> | | |
| Actividades de Secretaria | 8 | 6.67 |
| Supervisar al personal | 10 | 8.33 |
| Vigilar | 2 | 1.67 |
| Contabilizar | 16 | 13.33 |
| Recibir y Proveer | 4 | 3.33 |
| Despensa | 1 | 0.83 |
| Recibir, manejar y entregar dinero. | 7 | 5.83 |
| Fiscalizar documentos | 1 | 0.83 |
| Representante Legal | 1 | 0.83 |
| Oficios Varios | 1 | 0.83 |
| Control de tiquetes | 2 | 1.67 |
| | <u>53</u> | |
| | ===== | |
| <u>AREA OPERATIVA</u> | | |
| Motoristas | 21 | 17.50 |
| Mecánica | 17 | 14.17 |
| Tapicería | 2 | 1.67 |
| Enderezado y Pintura | 6 | 5.00 |
| Obra y Banco | 2 | 1.67 |
| Tornero | 2 | 1.67 |
| Reparar baterias | 3 | 2.50 |
| Mantenimiento de Máquinas | 8 | 6.67 |
| Reparar sistema eléctrico automotriz | 2 | 1.67 |
| Control de Reparaciones de buses | 1 | 0.83 |
| Reparación de Llantas | 1 | 0.83 |
| Abstenciones | 2 | 1.67 |
| | <u>67</u> | |
| | ===== | |
| | 120 | 100.00 |

Análisis:

De acuerdo a la información, en el área operativa es más necesaria la capacitación, ya que en ésta, se ubica el mayor número de trabajadores que ocupan el cargo de motoristas y mecánicos con porcentajes del 17.50 y 14.17 respectivamente. Por su parte en el área administrativa la actividad que se identifica es la contable con 13.33%. Esto se justifica por la naturaleza de las empresas, ya que para el desarrollo de sus funciones demanda la utilización de las mencionadas actividades.

Pregunta No. 2

¿RECIBIO PREPARACION PARA EL CARGO QUE DESEMPEÑA?

Si su respuesta fue negativa favor de pasar a la pregunta No.5

Propósito:

Conocer si al asignar al individuo a su cargo, se le prepara para el trabajo que tiene que desarrollar.

| R E S P U E S T A S | FRECUENCIA | SOBRE % 120 PERSONAS |
|---------------------|------------|-------------------------|
| Si | 58 | 48.33 |
| No | 59 | 49.17 |
| Abstenciones | 3 | 2.50 |
| | 120 | 100.00 |

Análisis:

Dado los resultados obtenidos en esta encuesta se determina que el 48.33% del personal de las cooperativas reciben preparación cuando se les asigna un cargo, y el 49.17% no se les prepara en las actividades que tienen que desarrollar.

Pregunta No. 3

¿QUIEN LE ENSEÑO SU TRABAJO?

Propósito:

Establecer si la enseñanza que recibió el trabajador fue impartida por el jefe, compañero o alguien específicamente asignado para ello.

| R E S P U E S T A S | FRECUENCIA | SOBRE % 120 PERSONAS |
|---------------------------|------------|-------------------------|
| Su jefe | 23 | 19.17 |
| Compañero | 19 | 15.84 |
| <u>Otros Especifique:</u> | | |
| Cursos | 6 | 5.00 |
| Trabajo anterior | 3 | 2.50 |
| Bachillerato | 1 | 0.83 |
| ACES | 1 | 0.83 |
| Nulas | 62 | 51.67 |
| Abstenciones | 5 | 4.17 |
| | 120 | 100.00 |

Análisis:

La información obtenida refleja que en las cooperati -
vas no existe una persona específica para enseñarle al tra-
bajador a desarrollar las actividades del cargo que se le
ha asignado, ya que la preparación que recibe es dada a tra-
vés de diversas personas y formas.

Pregunta No. 4

¿DE QUE MANERA LE ENSEÑARON SU TRABAJO?

Propósito:

Identificar el método de capacitación utilizado para
enseñarle al trabajador las actividades del cargo a que fue
asignado.

| R E S P U E S T A S | FRECUENCIA | SOBRE % 120 PERSONAS |
|----------------------------|------------|-------------------------|
| Por explicación y práctica | 39 | 32.50 |
| Cursos | 6 | 5.00 |
| Demostración | 2 | 1.67 |
| Nulas | 62 | 51.67 |
| Abstenciones | 11 | 9.17 |
| | 120 | 100.00 |

Análisis:

De acuerdo a los resultados el proceso de enseñanza más utilizado para preparar al trabajador en las Cooperativas de Transporte es el de explicaciones y prácticas.

Pregunta No. 5

¿ELABORA REPORTES DEL TRABAJO QUE REALIZA, CON QUE FRECUENCIA LO HACE?

Propósito:

Determinar de que manera es evaluado el trabajo que realiza el personal de las Cooperativas.

| R E S P U E S T A S | FRECUENCIA | SOBRE %120 PER. |
|-----------------------------|------------|--------------------|
| Si | 66 | 55.00 |
| No | 51 | 42.50 |
| Abstenciones | 3 | 2.50 |
| <u>Con qué frecuencia :</u> | 120 | 100.00 |
| Diario | 45 | 37.50 |
| Semanal | 5 | 4.17 |
| Quincenal | 2 | 1.67 |
| Mensual | 8 | 6.67 |
| Esporádico | 2 | 1.67 |
| Abstenciones | 4 | 3.33 |
| NULAS | 54 | 45.00 |
| | 120 | 100.00 |

Análisis:

Las Cooperativas de Transporte no cuentan con mecanismos formales de control para evaluar el trabajo que realiza su personal. Los reportes que elaboran consisten en efectuar anotaciones en libretas informales, tablitas, hojas sueltas ó pizarrones, elaborándolos en su mayoría únicamente el personal de motoristas.

Pregunta No. 6

¿HA SUFRIDO ACCIDENTES EN EL TRABAJO QUE REALIZA Y CON QUE FRECUENCIA?

Propósito:

Conocer si el personal de las Cooperativas ha sufrido accidentes de trabajo y la frecuencia con que se han dado.

| R E S P U E S T A S | FRECUENCIA | SOBRE % 120 PERSONAS |
|--------------------------------|------------|-------------------------|
| Si | 37 | 30.83 |
| No | 81 | 67.50 |
| Abstenciones | 2 | 1.67 |
| <hr/> | | |
| <u>Número de veces al año:</u> | 120 | 100.00 |
| Una vez | 12 | 10.00 |
| Dos veces | 5 | 4.17 |
| Tres veces | 5 | 4.17 |
| Cinco veces | 1 | 0.83 |
| Seis veces | 1 | 0.83 |
| Varias veces | 8 | 6.67 |
| Esporádicos | 4 | 3.33 |
| Nulas | 83 | 69.17 |
| Abstenciones | 1 | 0.83 |
| <hr/> | | |
| | 120 | 100.00 |

Análisis:

Puede observarse que el 30.83% del personal de las Cooperativas de Transporte ha sufrido accidentes de trabajo, porcentaje que en el campo de la Seguridad Industrial es elevado ya que el Consejo Interamericano de Seguridad Industrial establece como porcentaje crítico el 25%.

Pregunta No. 7

¿SI USTED RECIBIERA CAPACITACION, CONSIDERA QUE LOS ACCIDENTES DE TRABAJO DISMINUIRIAN?

Propósito:

Determinar si para el personal de las Cooperativas, la capacitación es importante para disminuir los accidentes de trabajo.

| R E S P U E S T A S | FRECUENCIA | SOBRE % 120 PERSONAS |
|---------------------|------------|-------------------------|
| Si | 77 | 64.16 |
| No | 23 | 19.17 |
| Abstenciones | 20 | 16.67 |
| | 120 | 100.00 |

Análisis:

En base a los datos obtenidos, se determina que los trabajadores de las Cooperativas, consideran que la capacitación es un factor importante para disminuir los accidentes de trabajo.

Pregunta No. 8

¿ESTA USTED SATISFECHO CON EL TRABAJO QUE REALIZA?

Propósito:

Conocer si el trabajador está contento con el trabajo que se le ha asignado.

| R E S P U E S T A S | FRECUENCIA | SOBRE % 120 PERSONAS |
|---------------------|------------|-------------------------|
| Si | 110 | 91.67 |
| No | 10 | 8.33 |
| | 120 | 100.00 |

Análisis:

A pesar de los problemas que atraviesan las Cooperativas y no tener incentivos para laborar en ellas, el personal manifiesta estar contento; con el trabajo que le es asignado, esta actitud se justifica pues la mayor parte son asociados y tienen años de pertenecer a la cooperativa.

Pregunta No. 9

¿ESTA USTED PREPARADO PARA DESEMPEÑAR OTRO TRABAJO DE MAYOR RESPONSABILIDAD AL QUE REALIZA?

Propósito:

Conocer si el trabajador de las Cooperativas se considera preparado para desempeñar otro cargo de mayores responsabilidades.

| R E S P U E S T A S | FRECUENCIA | SOBRE %120 PERSONAS |
|---------------------|------------|------------------------|
| Si | 83 | 69.16 |
| No | 17 | 14.17 |
| No sé | 17 | 14.17 |
| Abstenciones | 3 | 2.50 |
| | 120 | 100.00 |

Análisis:

Los resultados obtenidos determinan que el personal de las Cooperativas se considera preparado para desempeñar otro trabajo de mayor responsabilidad al que ocupa actualmente. Sin embargo, la opinión de las personas que dirigen las Cooperativas obtenidas a través de la pregunta No. 19 de la entrevista que se les formuló manifiestan que algunos de los trabajadores no están preparados para ocupar un car-

go diferente al que ocupan actualmente; esto se debe a que no le dan la debida atención a la rotación de personal para los diferentes cargos dentro de la cooperativa.

Pregunta No. 10

¿ QUE CONOCIMIENTO NECESITA PARA MEJORAR SU TRABAJO O PREPARARSE PARA EL FUTURO?

Propósito:

Establecer qué clase de conocimientos necesita el trabajador para desempeñar el cargo que actualmente ocupó para optar a otro puesto.

| R E S P U E S T A S | FRECUENCIA | SOBRE % 120 PERS. |
|----------------------------|------------|----------------------|
| Computación | 5 | 4.17 |
| Preparación Contable | 18 | 15.00 |
| Mecánica General | 46 | 38.33 |
| Administración de Personal | 6 | 5.00 |
| Administración Financiera | 3 | 2.50 |
| Administración de Empresas | 2 | 1.67 |
| Cooperativismo | 7 | 5.83 |
| Relaciones Humanas | 7 | 5.83 |
| Técnicas Secretariales | 3 | 2.50 |
| Ninguno | 7 | 5.83 |
| Nulas | 7 | 5.83 |
| Abstenciones | 12 | 10.00 |

Análisis:

De las respuestas dadas se establece que los conocimientos que necesitan para mejorar su trabajo o prepararse para el futuro principalmente son Mecánica General y Contabilidad, éstos son los conocimientos que obtuvieron mayor porcentaje en los resultados. Así como sobre Cooperativismo y Relaciones Humanas.

Pregunta No. 11

¿ CON CUALES OTRAS ACTIVIDADES DEL TRABAJO QUE REALIZA DENTRO DE LA COOPERATIVA ESTAN RELACIONADOS DICHOS CONOCIMIENTOS?

Propósito:

Determinar si los conocimientos que requiere el trabajador, están relacionados con actividades diferentes al trabajo que desempeña.

| R E S P U E S T A S | FRECUENCIA | SOBRE % 120 PERSONAS |
|---|------------|-------------------------|
| Bodega | 1 | 0.83 |
| Actividades de Mecánica Gen. | 25 | 20.83 |
| Actividades de Administra - ción de Personal | 9 | 7.50 |
| Actividades Secretariales | 7 | 5.83 |
| Despensa | 1 | 0.83 |
| Actividades Contables | 16 | 13.33 |
| Soldadura Obra y Banco | 4 | 3.33 |
| Electricidad Automotriz | 5 | 4.17 |
| Aspectos Legales de Coope- rativismo | 2 | 1.67 |
| Motorista | 9 | 7.50 |
| Administración de la Coope- rativa | 3 | 2.50 |
| Ninguna | 2 | 1.67 |
| Nulas | 30 | 25.00 |
| Abstenciones | 6 | 5.00 |

Análisis:

Las respuestas establecen que el personal de las Cooperativas, tiene interés por adquirir conocimientos para ejecutar actividades diferentes a las que realiza.

Pregunta No. 12

¿ CREE USTED QUE ES NECESARIA LA CAPACITACION COMO UNA MEDIDA PARA MEJORAR EL RENDIMIENTO DEL AREA (DEPARTAMENTO O SECCION) ?

Propósito:

Determinar si el trabajador considera necesaria la capacitación para mejorar el rendimiento del área en que se desenvuelve.

| R E S P U E S T A S | FRECUENCIA | SOBRE % 120 PERSONAS |
|---------------------|------------|-------------------------|
| Si | 110 | 91.67 |
| No | 7 | 5.83 |
| Nulas | 1 | 0.83 |
| Abstenciones | 2 | 1.67 |
| | 120 | 100.00 |

Análisis:

A pesar que la mayoría del personal no cuenta con una mayor preparación educativa está conciente de la necesidad de capacitación para mejorar el desarrollo de las actividades y de esta manera lograr los objetivos que persigue.

Pregunta No. 13

¿ HA RECIBIDO CURSOS DE CAPACITACION?

SI SU RESPUESTA FUE NEGATIVA FAVOR DE PASAR A LA PREGUNTA
No.18

Propósito:

Establecer si el personal que integran las cooperativas se les ha impartido cursos de capacitación.

| R E S P U E S T A S | FRECUENCIA | SOBRE %120 PERS. |
|---------------------|------------|---------------------|
| Si | 48 | 40.00 |
| No | 64 | 53.33 |
| Abstenciones | 8 | 6.67 |
| | 120 | 100.00 |

Análisis:

Los resultados indican que la mayor parte del personal que integra las Cooperativas no han recibido capacitación, ratificando lo establecido en la pregunta No. 10 de la entrevista, la cual expresa que únicamente el 22% de los trabajadores ha sido capacitado.

Pregunta No. 14

¿PARA QUE ACTIVIDADES FUE IMPARTIDA ESA CAPACITACION?

Propósito:

Identificar para que actividad específica, fue impartida la capacitación a que se refiere la pregunta anterior.

| R E S P U E S T A S | FRECUENCIA | SOBRE % 48 PERS. |
|----------------------------|------------|---------------------|
| Computación | 2 | 4.17 |
| Mantenimiento de Motores | 3 | 6.25 |
| Anillados de Pistón | 1 | 2.08 |
| Administración de Personal | 3 | 6.25 |
| Mecánica | 9 | 18.75 |
| Cooperativismo | 21 | 43.75 |
| Financieros | 1 | 2.08 |
| Relaciones Humanas | 11 | 22.92 |
| Riesgos Profesionales | 7 | 14.58 |
| Inyectores | 1 | 2.08 |
| Soldadura | 1 | 2.08 |
| Contabilidad | 1 | 2.08 |
| Redacción y Archivo | 2 | 4.17 |

Análisis:

De acuerdo a los datos obtenidos se establece que la capacitación recibida por el personal que labora dentro de la

cooperativa ha sido sobre Cooperativismo y Relaciones Humanas y en Anillado de Pistón, Inyectores, Soldadura, Contabilidad y Finanzas, la capacitación ha sido mínima.

Pregunta No. 15

¿COMO FUE IMPARTIDA ESA CAPACITACION?

Propósito:

Conocer la forma en que fue impartida la capacitación.

| R E S P U E S T A S | FRECUENCIA | SOBRE % 48 PERSONAS |
|---------------------|------------|------------------------|
| Charlas | 30 | 62.50 |
| Sesiones Prácticas | 5 | 10.42 |
| Seminarios | 16 | 33.33 |
| Otros: Folletos | 1 | 2.08 |
| Abstenciones | 1 | |
| | 48 | 100.00 |

Análisis:

La forma como se ha impartido la capacitación al personal de las cooperativas es por medio de charlas, y seminarios siendo el más utilizado las charlas.

Pregunta No. 16

¿CON QUE FRECUENCIA HA SIDO DESARROLLADA?

Propósito:

Determinar la periodicidad con que el trabajador ha recibido capacitación.

| R E S P U E S T A S | FRECUENCIA | SOBRE 8 48 PERSONAS |
|---------------------|------------|------------------------|
| Mensual | 4 | 8.33 |
| Trimestral | 1 | 2.08 |
| Semestral | 2 | 4.17 |
| Anual | 10 | 20.83 |
| Más de un año | 30 | 62.50 |
| Abstenciones | 1 | 2.08 |
| | 48 | 100.00 |

Análisis:

La capacitación impartida al personal de las cooperativas no se ha desarrollado sistemáticamente, ya que la frecuencia con que se ha dado es esporádica, lo que no permite que refuerce sus conocimientos.

Pregunta No. 17

¿QUIEN FINANCIÓ LA CAPACITACION EN LA QUE USTED PARTICIPO?

Propósito:

Conocer cuál fue la fuente de financiamiento para la capacitación impartida al personal de las Cooperativas.

| R E S P U E S T A S | FRECUENCIA | SOBRE % 48 PERSONAS |
|----------------------------------|------------|------------------------|
| La Cooperativa | 26 | 54.17 |
| INSAFOCOOP | 9 | 18.75 |
| Usted mismo | 4 | 8.33 |
| Otras Instituciones: Específique | | |
| Distribuidora de Buses | 2 | 4.17 |
| I.S.S.S | 2 | 4.17 |
| Universidad de El Salvador | 1 | 2.08 |
| Abstenciones | 4 | 8.33 |
| | 48 | 100.00 |

Análisis:

Los resultados obtenidos no son significativos para determinar que instituciones colaboran financiando la capacitación del personal de las cooperativas, y los fondos que INSAFOCOOP y las Cooperativas del sector transporte han destinado para el desarrollo de cursos de capacitación han sido mínimos, dada la limitada disponibilidad financiera con que

cuentan. Además de contar con el apoyo de INSAFOCOOP, existen otras instituciones como el I.S.S.S y las Compañías Distribuidoras de Buses, que han brindado su colaboración y apoyo en la capacitación del personal.

Pregunta No. 18

¿ CONSIDERA USTED QUE SI EL PERSONAL RECIBE CAPACITACION FRECUENTEMENTE, CONTRIBUIRA A LOGRAR LOS OBJETIVOS QUE PERSIGUE LA COOPERATIVA?

Propósito:

Determinar la importancia que tiene la capacitación en el personal de las Cooperativas para alcanzar los objetivos de las mismas.

| R E S P U E S T A S | FRECUENCIA | SOBRE %120 PERS. |
|---------------------|------------|---------------------|
| Si | 114 | 95.00 |
| No | 2 | 1.67 |
| Abstenciones | 4 | 3.33 |
| | 120 | 100.00 |

Análisis:

Se establece que los trabajadores de las cooperativas consideran que al recibir capacitación en forma sistemática, les facilitaría lograr los objetivos que persiguen.

Pregunta No. 19

¿ESTARIA USTED DE ACUERDO EN PARTICIPAR EN CURSOS DE CAPACITACION PARA EL PERSONAL DE LAS COOPERATIVAS?

Propósito:

Conocer sí el personal que labora dentro de las cooperativas está interesado en asistir a cursos de capacitación que se desarrollen con la finalidad de contribuir a mejorar su formación.

| R E S P U E S T A S | FRECUENCIA | SOBRE % 120 PER. |
|---------------------|------------|---------------------|
| Si | 110 | 91.67 |
| No | 7 | 5.83 |
| Abstenciones | 3 | 2.50 |
| | 120 | 100.00 |

Análisis:

La mayoría de los trabajadores que integra las cooperativas, está dispuesto a participar en cursos de capacitación, reconociendo de esta manera la importancia de la capacitación para el desarrollo de las cooperativas y para su formación.

Pregunta No. 20

¿ SOBRE QUE LE GUSTARIA QUE SE IMPARTIERA ESA CAPACITACION?

Propósito:

Determinar sobre que materias el personal desea recibir capacitación en la que está dispuesto a participar.

| R E S P U E S T A S | FRECUENCIA | SOBRE % 120 PERSONAS |
|---------------------------------------|------------|-------------------------|
| Computación | 7 | 5.83 |
| Cooperativismo | 29 | 24.17 |
| Mecánica General | 22 | 18.33 |
| Contabilidad | 10 | 8.33 |
| Relaciones Humanas | 51 | 42.50 |
| Charlas de Cristianismo | 1 | 0.83 |
| Ajuste y Funcionamiento de Motores | 4 | 3.33 |
| Conocimientos Financieros | 7 | 5.83 |
| Conocimientos Legales | 3 | 2.50 |
| Cajas y Coronas | 1 | 0.83 |
| Conocimientos Administrativos | 9 | 7.50 |
| Cursos Modernos de Secretarias | 1 | 0.83 |
| Conocimientos de Enderezado y Pintura | 6 | 5.00 |
| Soldadura | 2 | 1.67 |
| Electricidad Automotriz | 2 | 1.67 |
| Primeros Auxilios | 1 | 0.83 |
| Matemáticas | 1 | 0.83 |
| Reparación de Inyectores | 1 | 0.83 |
| Seguridad Industrial | 3 | 2.50 |
| Nulas | 7 | 5.83 |
| Abstenciones | 10 | 8.33 |
| | 178 | 100.00 |

Análisis:

De acuerdo a los resultados se establece que los conocimientos que el personal desea recibir es sobre Cooperativismo, Relaciones Humanas, Mecánica General, Contabilidad y Administrativos, ya que son las alternativas que obtuvieron mayores porcentajes, lo que indica que los trabajadores de las cooperativas tienen el deseo de adquirir otros cono-

cimientos que no estén relacionados con el cargo que desempeñan actualmente, además manifiestan la necesidad que se cuente con una educación cooperativista integral y sistematizada, ya que la falta de ésta en sus asociados ha contribuido en los problemas por los que atraviesan.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Considerando que el sector transporte es una fuerza económica importante para el desarrollo del país, es necesario brindarle atención a la capacitación de los trabajadores que la integran, para obtener la participación conciente y decidida de ellos en las actividades que tienen que desarrollar para alcanzar los objetivos de la Cooperativa.

La Capacitación pretende preparar al empleado, para asumir una actitud dinámica y conciente en el proceso de cambios, facilitando la satisfacción de su nivel de aspiraciones y bienestar social.

Después del análisis de los resultados de la investigación de campo se establecen las principales conclusiones y recomendaciones.

CONCLUSIONES

1. Las Cooperativas de Transporte Urbano Colectivo de Pasajeros, cuentan con el potencial humano, para trabajar en capacitación; en primer lugar porque el nivel educativo que poseen no supera el nivel básico y en segundo lugar porque es fuerza laboral joven.

2. La estructura organizativa legal, es semejante en todas las cooperativas, debido a que ésta es regulada por la Ley General de Asociaciones Cooperativas; no así la estructura organizativa funcional que obedece a las necesidades de cada una de ellas, esta segunda ha dado como consecuencia una diversidad de departamentos; en la estructura funcional se identifican dos áreas; la administrativa y la operativa, la que demanda mayor utilización de recursos humanos es la operativa.
3. La carencia de conocimientos administrativos en la dirección de las Cooperativas de Transporte Urbano Colectivo de Pasajeros, hace que realicen sus actividades en forma empírica.
4. Para la contratación de sus empleados, las Cooperativas no utilizan técnicas de selección de personal que les permita llevar a cabo una mejor contratación.
5. No existe una política de movilidad interna del personal, ya que la mayoría tiene años de laborar en el mismo cargo lo que no les ha permitido conocer mejor el funcionamiento de la Cooperativa.
6. La dirección de las cooperativas no posee métodos para medir el desempeño de sus trabajadores, ya que carecen de

instrumentos técnicos que les permita supervisar y evaluar la ejecución de sus labores.

7. La Seguridad Ocupacional merece atención en la dirigencia de las Cooperativas de Transporte Urbano Colectivo de Pasajeros, ya que la ocurrencia de accidentes de trabajo en el personal, presenta índices elevados y con mucha frecuencia.
8. De acuerdo a los Estatutos de cada cooperativa, el comité de Educación tiene entre sus facultades: Planificar la educación de los asociados de la Cooperativa y todos aquellos interesados en asociarse, labor que no realiza por falta de apoyo financiero y de una adecuada organización para llevar a cabo eventos de capacitación.
9. Administrativamente en las Cooperativas de Transporte Urbano Colectivo de Pasajeros, no existe una política para la solución de problemas de capacitación de su personal.
10. Para el personal de las Cooperativas de Transporte Urbano Colectivo de Pasajeros, la falta de capacitación es uno de los factores que ha influido negativamente para que dichas asociaciones alcancen sus objetivos.

11. Los conocimientos que demanda el personal de las Cooperativas de Transporte Urbano Colectivo de Pasajeros son: Mecánica General, Contabilidad, Cooperativismo y Relaciones Humanas.

12. La dirección de las cooperativas estima que los cursos de capacitación sean impartidos dentro de los locales de las Cooperativas con lapsos de tiempo cortos; ellos optan por estas preferencias debido a que les resulta más económico, así como también les ayuda a los participantes a una mejor asimilación de los conocimientos impartidos, permitiéndoles llevarlos a la realidad de su trabajo.

13. Las Cooperativas de Transporte Urbano Colectivo de Pasajeros no disponen de una herramienta que les guíe para organizar y ejecutar eventos de capacitación en forma sistemática.

RECOMENDACIONES

1. Es necesario que la dirigencia de las Cooperativas trabaje con eventos de capacitación, para cultivar la educación de sus trabajadores inscribiéndolos en escuelas nocturnas o en cursos de alfabetización para adultos.

2. Que los presidentes de las cooperativas discutan la estructura organizativa funcional de cada una de ellas, para unificar criterios y de esta manera diseñen una estructura organizativa funcional que pueda concentrar la diversidad de unidades, departamentos o secciones que existen en las Cooperativas.
3. Para una administración más eficiente, es necesario que los dirigentes de las Cooperativas, participen en cursos de capacitación orientados a la formación de administradores.
4. Es necesario que las cooperativas implementen técnicas de selección de personal, tales como: Entrevista, pruebas psicológicas, exámenes médicos etc. para efectuar una contratación adecuada
5. Es necesario que las cooperativas pongan en marcha políticas de movilidad con el propósito que el personal adquiera una mejor visión del funcionamiento de la cooperativa.
6. Diseñar herramientas de control que sirvan para evaluar el desempeño del personal de manera que las mismas permitan detectar necesidades y que para su satisfacción, se elaboren cursos para las áreas más prioritarias.

7. Que el personal de las cooperativas reciba capacitación sobre riesgos profesionales a fin que los accidentes de trabajo disminuyan.
8. Que se integre una Comisión de Capacitación para que gestione y coordine en conjunto con INSAFOCOOP la capacitación en las áreas que sea necesaria, lo que ayudaría a desarrollar mejor las actividades que le son encomendadas al trabajador y contribuir de esta manera a lograr los objetivos que persiguen las cooperativas.

Es necesario que la Comisión de Capacitación con la ayuda del Comité de Educación de cada cooperativa se ponga en contacto con las diferentes Universidades, específicamente con los responsables de las Unidades de Proyección Social, a fin que los alumnos puedan desarrollar sus horas sociales sobre temas de capacitación, así como la colaboración de otras instituciones, de tal manera que contribuyan a resolver los problemas de las Cooperativas de Transporte. En aquellas cooperativas que tengan fondos asignados dentro de su presupuesto debe supervisarse a la Comisión de Capacitación con la finalidad que los fondos sean destinados a actividades encaminadas a fomentar la capacitación del personal.

9. La Comisión debe establecer guías de acción para resolver problemas de capacitación que presente el personal de las cooperativas.
10. El manual de capacitación para el personal de las cooperativas que se propone deberá ponerse en práctica en el proceso de capacitación del personal con el fin que el programa de capacitación sea desarrollado eficazmente y así contribuir a satisfacer las necesidades de capacitación que demanda el personal de las cooperativas, y que este manual sea objeto de revisiones periódicas de acuerdo a las necesidades de la Cooperativa.
11. El programa de capacitación que se propone está enfocado a las áreas de: Mecánica, Relaciones Humanas, Cooperativismo y Contabilidad, dado que la mayoría del personal de las cooperativas desea recibir capacitación sobre estos conocimientos, es recomendable que los cursos propuestos sean impartidos en locales de las cooperativas y de duración breve.
12. Que el Manual de Capacitación y el programa que se proponen sean puestos en marcha en el menor tiempo posible, a fin que las cooperativas obtengan a corto plazo los beneficios de éstos.

CAPITULO V
DISEÑO DE UN MANUAL DE CAPACITACION PARA PERSONAL
DE LAS COOPERATIVAS DE TRANSPORTE URBANO
COLECTIVO DE PASAJEROS

El Manual de Capacitación constituye una herramienta importante para llevar a cabo las actividades de capacitación en las cooperativas, su utilización debe ser autorizada por el Consejo de Administración; en su contenido se detalla ordenada y explicativamente los pasos que deben seguirse, las obligaciones y responsabilidades de los involucrados. Debe tenerse presente que el desempeño de labores sin la capacitación adecuada repercute negativamente en las actividades que se llevan a cabo en una organización sub-utilizando o desperdiciando recursos, todo ello por la ausencia de una guía escrita para sistematizar la capacitación.

A continuación se propone el manual de capacitación a implementarse en las Cooperativas de Transporte Urbano Colectivo de Pasajeros.

NOMBRE DE LA COOPERATIVA

**MANUAL DE CAPACITACION PARA EL PERSONAL
DE LAS COOPERATIVAS DE TRANSPORTE URBANO
COLECTIVO DE PASAJEROS**

FECHA

ELABORADO POR:

I N D I C E

INTRODUCCION

I. DIRECTIVAS BASICAS (BASE LEGAL)

A. OBJETIVO GENERAL

B. OBJETIVOS ESPECIFICOS

C. POLITICAS

II. ORGANIZACION

A. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

B. FUNCIONES DE LA COMISION DE CAPACITACION

III. PROCEDIMIENTO

IV. NORMAS

V. PROGRAMA DE CAPACITACION

VI. PLAN DE IMPLEMENTACION

COOPERATIVA:

MANUAL DE CAPACITACION PARA PERSONAL DE LAS COOPERATIVAS DE TRANSPORTE URBANO COLECTIVO DE PASAJEROS.

INTRODUCCION

La administración de recursos humanos en la gestión empresarial moderna ha venido perfilándose poco a poco, como una de las funciones a la que debe dársele gran atención, por la incidencia que tiene sobre el recurso humano de la empresa, el cual es el único que puede activar, dinamizar y mejorar los demás recursos existentes.

Para el ejercicio de esta disciplina se necesita poner en práctica instrumentos y/o técnicas que a través de su adecuada implementación nos permita obtener el mejor aprovechamiento de los recursos humanos; una de ellas es la capacitación, la cual tiene gran importancia pues por medio de su correcta aplicación, pueden superarse los niveles de eficiencia del personal en particular y de la empresa en general.

Este manual detalla lo concerniente a objetivos, políticas, organización, control y evaluación del programa de capacitación, así como el procedimiento a seguir al desarro-

| | | | |
|--------|-----------|----------------------------------|-------------|
| UNIDAD | VIGENCIA: | SUSTITUYE: PÁGINA DE FECHA | PAGINA NO.1 |
|--------|-----------|----------------------------------|-------------|

COOPERATIVA:

MANUAL DE CAPACITACION PARA PERSONAL DE LAS COOPERATIVAS DE TRANSPORTE URBANO COLECTIVO DE PASAJEROS.

llar dicha actividad; con el fin que la cooperativa conozca que la formación del personal es una acción planificada, permanente y sistemática que le ayudará al desarrollo integral de su personal como al de la cooperativa.

I. DIRECTIVAS BASICAS (BASE LEGAL)

El espíritu cooperativista sienta sus bases en el Artículo No. 7 de la Constitución Política, en el cual se hace mención: " Los habitantes de El Salvador tienen derecho a asociarse libremente y a reunirse pacíficamente para cualquier objeto lícito y sin armas sin que nadie pueda ser obligado a pertenecer a una determinada asociación." Así mismo el Art. 114 expresa: "El Estado protegerá y fomentará las Asociaciones Cooperativas, facilitando su organización, expansión y funcionamiento".

Dicho sistema de organización se encuentra regulado por la Ley general de Asociaciones Cooperativas y su respectivo Reglamento. La Dirección, Administración y Vigilancia de las Cooperativas está integrada por la Asam-

| | | | |
|--------|-----------|----------------------------------|--------------|
| UNIDAD | VIGENCIA: | SUSTITUYE: PÁGINA DE FECHA | PAGINA NO. 2 |
|--------|-----------|----------------------------------|--------------|

COOPERATIVA:

MANUAL DE CAPACITACION PARA PERSONAL DE LAS COOPERATIVAS DE TRANSPORTE URBANO COLECTIVO DE PASAJEROS.

blea General de Asociados, el Consejo de Administración y la Junta de Vigilancia.

A. OBJETIVO GENERAL

Que la administración de las Cooperativas de Transporte cuente con el instrumento básico para programar, organizar y calificar los programas de capacitación y de esta manera lograr que su personal mantenga el espíritu cooperativista y se desarrolle integralmente.

B. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Que la capacitación a impartir proporcione los conocimientos adecuados al personal para que pueda desempeñar mejor el puesto que actualmente ocupa o que esté apto para puestos directrices y desempeñe sus funciones en forma eficiente.
- Desarrollar programa de capacitación con el propósito de

UNIDAD

VIGENCIA:

SUSTITUYE:
PÁGINA
DE FECHA

PAGINA NO. 3

| | | | |
|---|--|----------------------------------|--------------|
| COOPERATIVA: | MANUAL DE CAPACITACION PARA PERSONAL DE LAS COOPERATIVAS DE TRANSPORTE URBANO COLECTIVO DE PASAJEROS. | | |
| <p>uniformar los procedimientos en las actividades administrativas.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lograr que a través de la capacitación el personal sea eficiente y de esta manera reducir los costos de operación. - Mantener un nivel de organización óptimo. - Fomentar a través de la capacitación el desarrollo educativo de su personal. <p>C. POLITICAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Los programas de capacitación deberán orientarse a la formación integral de todo el personal de las cooperativas. - Utilizar métodos didácticos pedagógicos actualizados para la realización de actividades de capacitación con el fin que la enseñanza sea asimilada fácilmente por el personal. | | | |
| UNIDAD | VIGENCIA: | SUSTITUYE: PÁGINA DE FECHA | PAGINA NO. 4 |

COOPERATIVA:

MANUAL DE CAPACITACION PARA PERSONAL DE LAS COOPERATIVAS DE TRANSPORTE URBANO COLECTIVO DE PASAJEROS.

- La capacitación podrá realizarse en las oficinas de INSAFOCOOP, de la Cooperativa o fuera de ella, en horas hábiles, no hábiles o combinadas.
- Incluir en los programas de capacitación, la necesidad de mantener una buena imagen de las cooperativas, mejorando la calidad del servicio y la atención al público.
- Efectuar reuniones con instructores internos y externos, para planificar, programar y controlar la elaboración de los módulos.
- Operar los programas de capacitación que ayuden a satisfacer necesidades específicas de las cooperativas.
- Efectuar trámites operativos que respalden financieramente la realización de cada actividad de capacitación.
- Dejar documentada toda actividad de capacitación que se realice dentro de las cooperativas con el fin de impartir los conocimientos a otros grupos.

UNIDAD

VIGENCIA:

SUSTITUYE:
PÁGINA
DE FECHA

PAGINA NO. 5

COOPERATIVA:

MANUAL DE CAPACITACION PARA PERSONAL DE LAS COOPERATIVAS DE TRANSPORTE URBANO COLECTIVO DE PASAJEROS.

II. ORGANIZACION

A. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

La organización de las cooperativas de transporte se presenta desde dos puntos de vista; el primero obedece a la organización legal, tal como lo ordena la Ley General de Asociaciones Cooperativas en su título IV, Capítulo I, artículo 32 el cual establece: Una Asamblea General de Asociados, el Consejo de Administración y la Junta de Vigilancia; asimismo en el art. 44 del Reglamento de la misma Ley faculta al Consejo de Administración a crear los comités, nombrar a sus miembros y al Gerente de la Cooperativa.

El segundo punto de vista es la estructura organizativa funcional, la cual responde a las necesidades de cada cooperativa para llevar a cabo sus operaciones, estableciendo de acuerdo a estas necesidades sus departamentos y secciones.

La organización de la capacitación estará a cargo de

| | | | |
|--------|-----------|----------------------------------|--------------|
| UNIDAD | VIGENCIA: | SUSTITUYE: PÁGINA DE FECHA | PAGINA NO. 6 |
|--------|-----------|----------------------------------|--------------|

COOPERATIVA:

MANUAL DE CAPACITACION PARA PERSONAL DE LAS COOPERATIVAS DE TRANSPORTE URBANO COLECTIVO DE PASAJEROS.

la comisión de capacitación en conjunto con los comités de educación de cada cooperativa.

B. FUNCIONES DE LA COMISION DE CAPACITACION

Para alcanzar los objetivos que la capacitación persigue, es necesario ejecutar diversas actividades que contribuyan a su realización.

Algunas de las actividades se mencionan a continuación:

- Planear, organizar, dirigir, evaluar y controlar la capacitación del personal de las cooperativas.
- Investigar y diagnosticar las necesidades de capacitación.
- Elaborar un plan general de capacitación y controlar su correcta ejecución.
- Determinar el contenido de los programas a desarrollar.

UNIDAD

VIGENCIA:

SUSTITUYE:
PÁGINA
DE FECHA

PAGINA NO. 7

COOPERATIVA:

MANUAL DE CAPACITACION PARA PERSONAL DE LAS COOPERATIVAS DE TRANSPORTE URBANO COLECTIVO DE PASAJEROS.

- Seleccionar y nombrar el personal a cargo del plan general de capacitación a desarrollarse.
- Efectuar reuniones con los instructores para informarles sobre los objetivos y metas que persiguen los programas de capacitación.
- Mantener una comunicación constante con las diferentes instituciones que fomentan la capacitación, con el propósito de contar con el apoyo para realizar actividades de capacitación.
- Comunicar a los jefes de departamento, la importancia de los programas de capacitación, a fin que incentiven a su personal para que participe en el desarrollo de los mismos.
- Evaluar los resultados de los módulos de capacitación desarrollados.

UNIDAD

VIGENCIA:

SUSTITUYE:
PÁGINA
DE FECHA

PAGINA NO. 8

COOPERATIVA

**MANUAL DE CAPACITACION PARA PERSONAL DE LAS
COOPERATIVAS DE TRANSPORTE URBANO COLECTIVO
DE PASAJEROS**

III. PROCEDIMIENTO

El procedimiento que se incluye en esta parte del manual, se refiere al proceso de capacitación que se imparte al personal que integran las Cooperativas de Transporte Urbano Colectivo de Pasajeros.

A. DETERMINACION DE NECESIDADES DE CAPACITACION

RESPONSABLE

ACTIVIDAD

Comisión de Capacitación

1. Investigar las necesidades de capacitación por medio de encuestas al personal y entrevistas a los jefes de los diferentes departamentos o secciones, así como observación directa en las actividades que realice el personal de las cooperativas.
2. Diagnosticar las necesidades de capacitación.
3. Atender las solicitudes de capacitación de cada cooperativa.

UNIDAD

VIGENCIA

SUSTITUYE:
PAGINA :
DE FECHA :

PAG NO.

| | | | |
|---|--|--------------------------------------|---------|
| COOPERATIVA | MANUAL DE CAPACITACION PARA PERSONAL DE LAS COOPERATIVAS DE TRANSPORTE URBANO COLECTIVO DE PASAJEROS | | |
| B. SELECCION DE LOS MODULOS DE CAPACITACION | | | |
| <u>RESPONSABLE</u> | <u>ACTIVIDAD</u> | | |
| Comisión de Capacitación | 4. En base al diagnóstico previamente efectuado y en atención a las solicitudes de cada cooperativa, se seleccionará los módulos de capacitación a impartirse que tengan mayor prioridad. | | |
| C. SELECCION DE LOS ENCARGADOS DE LOS MODULOS DE CAPACITACION. | | | |
| <u>RESPONSABLE</u> | <u>ACTIVIDAD</u> | | |
| Comisión de Capacitación | 5. Gestionar con Instituciones Educativas que puedan colaborar a desarrollar los módulos de capacitación seleccionados. 6. En caso de que no se cuente con la colaboración anterior, gestionar ante Instituciones Gubernamentales o entidades privadas el financiamiento o la asistencia técnica para llevar a cabo la capacitación en atención a las necesidades | | |
| UNIDAD | VIGENCIA | SUSTITUYE: PAGINA : DE FECHA : | PAG NO. |

| | |
|-------------|--|
| COOPERATIVA | MANUAL DE CAPACITACION PARA PERSONAL DE LAS COOPERATIVAS DE TRANSPORTE URBANO COLECTIVO DE PASAJEROS |
|-------------|--|

detectadas.

7. Si se obtiene el financiamiento, cotizar los servicios de capacitación que ofrecen las empresas consultoras; seleccionar la empresa que de un mejor servicio a bajo costo.

Si no es empresa consultora, seleccionar y contratar instructores en forma independiente.

D. SELECCION DE LOS PARTICIPANTES

| <u>RESPONSABLE</u> | <u>ACTIVIDAD</u> |
|--------------------------|---|
| Comisión de Capacitación | 8. Comunicar oficialmente a los comités de educación de las cooperativas los módulos de capacitación a impartirse, señalando los requisitos mínimos que deben llenar los participantes de acuerdo al área en que estará enfocado el módulo o módulos. |

| | | | |
|--------|----------|--------------------------------------|---------|
| UNIDAD | VIGENCIA | SUSTITUYE: PAGINA . DE FECHA : | PAG NO. |
|--------|----------|--------------------------------------|---------|

COOPERATIVA

**MANUAL DE CAPACITACION PARA PERSONAL DE LAS
COOPERATIVAS DE TRANSPORTE URBANO COLECTIVO
DE PASAJEROS**

Comité de Educación y Jefes de Departamento.

9. Seleccionar y llenar la hoja de inscripción de los participantes en los cursos o módulos a desarrollarse.

E. PROGRAMACION DEL DESARROLLO DE LOS MODULOS

RESPONSABLE

ACTIVIDAD

Comisión de Capacitación

10. De acuerdo al número de participantes seleccionados y el módulo o curso a desarrollarse se elegirá el lugar, fecha, horarios, etc.

11. A través del Comité de Educación se comunicará a los participantes seleccionados y los respectivos jefes la calendarización de los cursos a impartirse.

F. DESARROLLO DE LOS MODULOS

RESPONSABLE

ACTIVIDAD

Comisión de Capacitación

12. Inauguración del Curso

UNIDAD

VIGENCIA

SUSTITUYE:
PAGINA :
DE FECHA :

PAG NO.

COOPERATIVA:

MANUAL DE CAPACITACION PARA PERSONAL DE LAS COOPERATIVAS DE TRANSPORTE URBANO COLECTIVO DE PASAJEROS.

| <u>RESPONSABLE</u> | <u>ACTIVIDAD</u> |
|---------------------------|---|
| Instructor | 13. Exposición de los temas que contiene el módulo o curso. |
| Instructor | 14. |
| Comisión de Capacitación. | 15. Evaluación y los instructores. |
| Comisión de Capacitación | 16. Clausura y entrega de <u>Diplo</u> mas. |

H. SEGUIMIENTO DE LA CAPACITACION

| <u>RESPONSABLE</u> | <u>ACTIVIDAD</u> |
|--|---|
| Comisión de Capacitación Comité de Educación. | 17. Solicitar a los jefes de los departamentos de las cooperativas una evaluación de los empleados que participaron en la capacitación desarrollada, con el fin de conocer si están poniendo en práctica los conocimientos adquiridos o si se han logrado los objetivos propuestos. |

UNIDAD

VIGENCIA:

SUSTITUYE:
PÁGINA
DE FECHA

PAGINA NO. 13

COOPERATIVA:

MANUAL DE CAPACITACION PARA PERSONAL DE LAS COOPERATIVAS DE TRANSPORTE URBANO COLECTIVO DE PASAJEROS.

N O R M A S

- La coordinación de las actividades de capacitación es tará a cargo de la comisión de capacitación interna o externa en conjunto con los Comites de Educación de cada Cooperativa.
- Se preparará un plan general de programas de capacitación, para atender las necesidades más prioritarias, el cual deberá contener los objetivos que persiguen y las fechas en las que se impartirá,
- Todo programa de capacitación establecerá a cargo de quien estará la responsabilidad de ejecutarlo.
- Deberá hacerse evaluaciones de cada curso, de los participantes, así como de los instructores,
- La Comisión de Capacitación deberá de constituir un inventario del material o lectura utilizados en los distintos eventos que se realicen.

UNIDAD

VIGENCIA:

SUSTITUYE:
PÁGINA
DE FECHA

PAGINA NO, 15

| | | | |
|---|---|----------------------------------|---------------|
| COOPERATIVA: | MANUAL DE CAPACITACION PARA PERSONAL DE LAS COOPERATIVAS DE TRANSPORTE URBANO COLECTIVO DE PASAJEROS. | | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Cuando la capacitación se efectúa fuera del horario normal de trabajo, ese tiempo no se considerará trabajo extraordinario. - Los gastos que se efectúen para el desarrollo de los programas de capacitación, cuando éstos sean financiados por la Cooperativa, llevará el visto bueno del Consejo de Administración. Y cuando sea desarrollados por la Comisión de Capacitación Externa cada cooperativa aportará en forma proporcional los fondos necesarios para llevar a cabo los eventos. - La puntualidad y asistencia a las distintas actividades de capacitación será estrictamente controlada y cualquier falta que se cometiera será sancionada, la cual se determinará por la Comisión de Capacitación y el Comité de Educación; a menos que se justifique. - La Comisión de Capacitación se deberá reunir trimestralmente o cuando lo considere necesario. - Deberá aprobarse en la primera reunión del año el plan de trabajo anual de capacitación y en la última reunión elaborar el plan general de capacitación del siguiente año. | | | |
| UNIDAD | VIGENCIA: | SUSTITUYE: PÁGINA DE FECHA | PAGINA NO. 16 |

| | |
|--------------|---|
| COOPERATIVA: | MANUAL DE CAPACITACION PARA PERSONAL DE LAS COOPERATIVAS DE TRANSPORTE URBANO COLECTIVO DE PASAJEROS. |
|--------------|---|

REQUISITOS DEL INSTRUCTOR

El papel del instructor juega un factor importante en el proceso de capacitación, ya que por medio de él, se garantiza a los participantes la adquisición de conocimientos, destrezas, y habilidades en una materia determinada, a través de métodos pedagógicos y didácticamente adecuados.

Entre los requisitos que se deben considerar en la selección de un instructor tenemos:

- Estudios superiores, preferible a nivel universitario con experiencia en la materia a impartir.
- Experiencia en el área de capacitación.
- Experiencia laboral
- Dinámico
- Facilidad de expresión
- Buena presentación
- Etica Profesional
- Relaciones Humanas
- Capacidad de aclarar dudas y resolver dificultades sobre el tema a impartirse, tomando en cuenta el nivel de estudios del participante.

| | | | |
|--------|-----------|----------------------------------|---------------|
| UNIDAD | VIGENCIA: | SUSTITUYE: PÁGINA DE FECHA | PAGINA NO. 17 |
|--------|-----------|----------------------------------|---------------|

COOPERATIVA:

MANUAL DE CAPACITACION PARA PERSONAL DE LAS COOPERATIVAS DE TRANSPORTE URBANO COLECTIVO DE PASAJEROS.

PROGRAMA DE CAPACITACION

Con la finalidad de que las Asociaciones Cooperativas de Transporte Urbano Colectivo de Pasajeros brinden un mejor servicio al público y logren desarrollarse integralmente, a continuación se propone un programa de capacitación orientado a las áreas operativas y administrativas, que contienen 4 módulos.

1. Area Operativa, módulo No.1, mecánica automotriz particularmente " Sistema de Inyección Diesel".
2. Area Administrativa, módulo No.2 "Contabilidad General"
3. Area Administrativa y Operativa
 - 3.1 Módulo No.3 Cooperativismo
 - 3.2 Módulo No.4 Relaciones Humanas

MODULO ORIENTADO AL AREA OPERATIVA

En este apartado se presenta un módulo diseñado en forma ordenada y detallada para los cargos de mecánica.

MODULO ORIENTADO AL AREA ADMINISTRATIVA

La necesidad de que el personal conozca las activida-

| | | | |
|--------|-----------|----------------------------------|--------------|
| UNIDAD | VIGENCIA: | SUSTITUYE: PÁGINA DE FECHA | PAGINA NO.18 |
|--------|-----------|----------------------------------|--------------|

COOPERATIVA:

MANUAL DE CAPACITACION PARA PERSONAL DE LAS COOPERATIVAS DE TRANSPORTE URBANO COLECTIVO DE PASAJEROS.

des relacionadas con la administración contable debe ser satisfecha, ya que muchos de sus miembros carecen de conocimientos básicos sobre esta materia.

MODULO ORIENTADO AL AREA ADMINISTRATIVA Y OPERATIVA

En atención a las diferentes necesidades para mejorar su administracion y organizar en forma más armónica sus relaciones, se presenta un curso sobre Cooperativismo y otro sobre Relaciones Humanas.

El Programa de Capacitación puede ser ampliado con aquellos módulos que a criterio de la Comisión de Capacitación se incluyan, así como el contenido de los módulos propuestos puede ser modificado de acuerdo a las necesidades de capacitación.

UNIDAD

VIGENCIA:

SUSTITUYE:
PÁGINA
DE FECHA

PAGINA NO.19

PROGRAMACION ANUAL DE LOS MODULOS

| EVENTO | LUGAR | DURACION EN HORAS | FECHA | NUMERO DE PARTICIPANTES. | NUMERO DE VECES AL AÑO. | NIVEL DE LOS PARTICIPANTES |
|---|--|-------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------|-------------------------|---|
| <p>MODULOS</p> <p>1. Sistemas de Inyección Diesel</p> | <p>El que decide la comisión de participación.</p> | <p>10 Teóricas 20 Prácticas</p> | <p>1o. y 2o. Semestre</p> | <p>20 a 30</p> | <p>2</p> | <p>-Auxiliar de Mecánica -Mecánicos.</p> |
| <p>2. Contabilidad General</p> | <p>A opción de la Comisión de Capacitación.</p> | <p>10 Teóricas 20 Prácticas</p> | <p>1o. y 2o. Semestre</p> | <p>20 a 30</p> | <p>2</p> | <p>-Secretarias - Auxiliares Contab. -Contadores -Personal de Oficina</p> |
| <p>3. Cooperativismo.</p> | <p>A opción de la Comisión de Capacitación.</p> | <p>20 Teóricas</p> | <p>1o., 2o., 3o. Trimestre</p> | <p>40 a 60</p> | <p>3</p> | <p>-Todos los niveles</p> |
| <p>4. Las Relaciones Humanas en la Cooperativa.</p> <p>20</p> | <p>A opción de la Comisión de Capacitación.</p> | <p>10 Teóricas 10 Prácticas</p> | <p>1o., 2o., 3o. y 4o. Trimestre</p> | <p>40 a 60</p> | <p>4</p> | <p>-Todos los niveles</p> |

NOMBRE DE LA COOPERATIVA

MODULO No. 1

"SISTEMA DE INYECCION DIESEL"

DIRIGIDO A

PERSONAL MECANICO

"AREA OPERATIVA"

FECHA:

COOPERATIVA:

ELABORADO POR:

INDICE

- I. INTRODUCCION
 - II. OBJETIVOS
 - III. POLITICAS
 - IV. REQUISITOS DE LOS PARTICIPANTES
 - V. DESARROLLO DEL CURSO
- METODOLOGIA
- RESUMEN DEL CONTENIDO
- EVALUACIONES
- CARTA DESCRIPTIVA
- CALENDARIZACION DEL CURSO

I. INTRODUCCION

El diseño de este módulo está dirigido al personal del área de mecánica de las Cooperativas de Transporte Urbano Colectivo de pasajeros; con el propósito de que el personal de las mismas, adquiera los conocimientos necesarios para realizar de una manera eficiente las labores diarias.

El contenido del módulo esta referido a que el personal adquiera los conocimientos básicos necesarios para ejecutar el trabajo en mejor forma, y con los principios de las cuales no se puede prescindir.

II. OBJETIVOS

A. OBJETIVO GENERAL

Que el personal del área de mecánica adquiriera conocimientos teóricos-prácticos básicos sobre Sistemas de Inyección Diesel, de tal manera que los lleven a la práctica en la ejecución de las labores diarias que realizan.

B. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Capacitar al personal sobre el funcionamiento de los Sistemas de Inyección Diesel.
- Proporcionar a los trabajadores los conocimientos necesarios para reparar y mantener el buen funcionamiento los sistemas de inyección de sus autobuses.
- Capacitar al personal para desarrollar actividades especializadas en mecánica Diesel.

III. POLITICAS

- Realizar la capacitación en horarios que no obstaculicen el desarrollo normal de las actividades de las cooperativas.
- Impartir las clases prácticas dentro de las instalaciones de cualquier cooperativa.
- Efectuar evaluaciones de los participantes al darse por terminado cada tema impartido.

IV. REQUISITOS DE LOS PARTICIPANTES

- Edad mínima del participante 16 años.
- Que labore en el área de mecánica o de motoristas.
- Seis meses de laborar en la Cooperativa.
- Que presente el interés por aprender nuevos conocimientos.
- Que el participante se comprometa a laborar un año, después de haber recibido capacitación cuando no sea asociado.
- Estudios mínimos 6° grado o con conocimientos afines al módulo.

V. DESARROLLO DEL MODULO

A. METODOLOGIA

La capacitación se llevará a cabo a través de clase expositivas y prácticas, en el local, horario y tiempo que la Comisión de Capacitación estime conveniente, utilizando transparencias cuando así se requiera, pero sobre todo por la característica del curso se aplicará la demostración y las prácticas en taller de la cooperativa seleccionada a fin de lograr mayor comprensión de los conocimientos impartidos a los participantes.

El módulo será desarrollado en 30 horas:

| | |
|----------|----------|
| TEORICA | 10 HORAS |
| PRACTICA | 20 HORAS |

B. RESUMEN DEL CONTENIDO

1. Historia del diesel
2. Componentes del diesel
3. Tipos de sistema de inyección
4. Bombas de transferencia
5. Clases de bombas de transferencia
6. Partes del inyector

C. EVALUACIONES

1. Pruebas escritas
2. Prácticas de taller

CARTA DESCRIPTIVA No. 1

NOMBRE DEL TEMA : SISTEMA DE INYECCION DIESEL
 OBJETIVO GENERAL : CAPACITAR AL PARTICIPANTE PARA QUE PUEDE RECONOCER
 TODOS LOS COMPONENTES DEL SISTEMA DE INYECCION ASI
 COMO PARA REPARAR Y CALIBRAR LOS TIPOS BASICOS.

INSTRUCTOR: _____

FECHA _____

| OBJETIVO ESPECÍFICO | CONTENIDO | METODOLOGÍA | PAUTAS DE EVALUACIÓN |
|---|---|---|--|
| - Dar a conocer a los participantes los procesos de obtención del Diesel. | Historia del Diesel. - Obtención del Petróleo. - Elaboración del Diesel - Destilación - Desdoblamiento. | - Clase Expositiva. | - Prueba escrita |
| - Exponer a los participantes las propiedades del combustible Diesel | Componentes del Diesel - Número cetano - Contenido de azúfre - Poder Calorífico - Grados de combustible Diesel. - Aditivos usados en el Diesel. | - Clase Expositiva - Presentación de Transparencias. | - Prueba escrita |
| - Dotar a los participantes de los conocimientos sobre los sistemas | Tipos de Sistemas de Inyección - Procesos de Inyección directa. | - Clase expositiva. - Demostración y | - Prueba escrita - Práctica de Taller |

| OBJETIVO ESPECÍFICO | CONTENIDO | METODOLOGÍA | PAUTAS DE EVALUACIÓN |
|---|--|--|--|
| <p>de Inyección Diesel y sus procesos</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Procesos de Inyección con recámara. - Procesos de Inyección con cámara de turbulencia. - Desairado del Sistema de Inyección. | <p>práctica de Taller.</p> | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Proporcionar los conocimientos que permitan identificar la relación de los depósitos de combustible con inyección hacia el motor. | <p>Capacidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Indicadores del nivel de combustibles. | <ul style="list-style-type: none"> - Demostración - Prácticas | <ul style="list-style-type: none"> - Prácticas de Taller |
| <ul style="list-style-type: none"> - Lograr que los participantes adquieran los conocimientos necesarios para reparar la Bomba de transferencia. | <p>Bombas de transferencia</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bomba de membrana - Bomba de Pistón - Reparación de la Bomba de Transferencia. | <ul style="list-style-type: none"> - Charla Expositiva. - Demostración | <ul style="list-style-type: none"> - Prueba escrita - Práctica de Taller |

| OBJETIVO ESPECÍFICO | CONTENIDO | METODOLOGÍA | PAUTAS DE EVALUACIÓN |
|--|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - Explicar los componentes inter-nos de la bomba de Inyección y su funcionamiento. | <p>Clases de Bombas de Inyección.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bombas rotativas Bosh. - Bombas de Transferencia. - Sección de alta presión. - Regulador mecánico - Mecanismo de adelanto de la inyección. - Mecanismo de apagado del motor. - Bomba rotativa CAV. - Medición y distribución del combustible. - Bombas lineales - Unidades de bombeo - Regulador mecánico y neumático. | <ul style="list-style-type: none"> - Charla expositiva - Demostración práctica. | <ul style="list-style-type: none"> - Prueba escrita. - Práctica de Taller |

| OBJETIVO ESPECÍFICO | CONTENIDO | METODOLOGÍA | PAUTAS DE EVALUACIÓN |
|--|--|--|---|
| <p>- exponer a los estudiantes com<u>o</u>ponentes y función de los Inyec<u>t</u>ores.</p> | <p>Partes del Inyector</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cuerpo del inyector - Boquilla - Tipos de boquillas - Reparación y calibr<u>a</u>ción de los inyector<u>e</u>s. | <ul style="list-style-type: none"> - Charla exposi<u>t</u>iva. - Presentación de transparen<u>c</u>ia. - Demostración práctica. | <ul style="list-style-type: none"> - Pruebas escritas - Prácticas de taller |

CALENDARIZACION DEL CURSO

MODULO No. 1

| FECHA | CONTENIDO PROGRAMATICO A DESARROLLAR | No. HORAS | ACTIVIDAD A REALIZAR | PAUTAS DE EVALUACION |
|-------|---|---|--|---|
| | <p>INAUGURACION</p> <p><u>TEMAS A DESARROLLAR</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Historia del Diesel - Componentes del Diesel - Tipos de Sistema de Inyección <p>RECESO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tipos de Sistema de Inyección <ul style="list-style-type: none"> - Capacidad - Bombas de Transferencia <p>RECESO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bombas de Transferencia - Clase de Bombas de Inyección <p>RECESO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Clases de Bombas de Inyección - Partes del Inyector - Partes del Inyector <p>CLAUSURA DEL CURSO</p> | <p>30 Mnts.</p> <p>1 hora</p> <p>1 hora</p> <p>2 horas</p> <p>15 Mnts.</p> <p>3 horas</p> <p>1 hora</p> <p>2 horas</p> <p>15 Mnst.</p> <p>5 Horas</p> <p>2 horas</p> <p>15 Mnst.</p> <p>5 horas</p> <p>15 Mnst.</p> <p>2 horas</p> <p>4 horas</p> <p>1 hora</p> | <p>COMISION DE CAPACITACION E INSTRUCTOR. Información General.</p> <p>Clase Expositiva</p> <p>Clase Expositiva</p> <p>Clase Expositiva</p> <p>Demostración y Práctica</p> <p>Demostración y Práctica</p> <p>Clase Expositiva</p> <p>Demostración y Práctica</p> <p>Clase Expositiva</p> <p>Demostración y Práctica</p> <p>Clase Expositiva</p> <p>Demostración y Práctica</p> <p>Entrega de Diplomas y Refrigerio.</p> | <p>Prueba Escrita</p> <p>Prueba Escrita y Taller</p> <p>Prueba Escrita</p> <p>Prueba de Taller</p> <p>Prueba Escrita</p> <p>Prueba de Taller</p> <p>Prueba Escrita y Taller</p> |

NOMBRE DE LA COOPERATIVA

MODULO No. 2

"CONTABILIDAD GENERAL "

DIRIGIDO A:

PERSONAL DE OFICINA

"AREA ADMINISTRATIVA"

FECHA :

COOPERATIVA

ELABORADO POR:

INDICE

- I. INTRODUCCION
 - II. OBJETIVOS
 - III. POLITICAS
 - IV. REQUISITOS DE LOS PARTICIPANTES
 - V. DESARROLLO DEL CURSO
- METODOLOGIA
- RESUMEN
- EVALUACION
- CARTA DESCRIPTIVA
- CALENDARIZACION DEL CURSO

INTRODUCCION

El presente módulo está diseñado para que el personal de las Cooperativas de Transporte Urbano Colectivo de Pasajeros, adquiera conocimientos básicos sobre Contabilidad, su finalidad, la utilización de sus libros principales y auxiliares.

La exposición de los temas ayudará a que el personal conozca e interprete los términos contables, lo que contribuirá en el buen desarrollo de las labores de las Cooperativas.

II. OBJETIVOS

A. OBJETIVO GENERAL

Lograr que los participantes adquirieran los conocimientos teórico-prácticos necesarios para el registro contable de las transacciones que realizan a diario las Cooperativas.

B. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Capacitar al personal sobre la terminología contable básica utilizada y su comprensión.
- Proporcionar a los participantes los conocimientos básicos respecto a las operaciones que se deben registrar contablemente y la naturaleza de las cuentas a utilizar.
- Capacitar al personal en cuanto a la elaboración de los principales reportes contables y su lectura.

III. POLITICAS

- Realizar la capacitación en horas que no afecten al desarrollo normal de las actividades de las Cooperativas.
- Desarrollar la capacitación dentro o fuera de las instalaciones de la Cooperativa.
- Contratar instructores con experiencia en el campo contable en el sector cooperativista.
- Realizar evaluaciones individuales al finalizar cada tema y al terminar la capacitación.

IV. REQUISITOS DE LOS PARTICIPANTES

- Edad mínima 16 años.
- Estudios mínimos de Sexto Grado.
- Que esté laborando en el área administrativa, o el asociado que pertenezca al área operativa con deseos de adquirir estos conocimientos.
- Que el participante se comprometa a laborar un año después de haber recibido capacitación cuando no sea asociado.

V. DESARROLLO DEL MODULO

A. METODOLOGIA

La capacitación se realizará mediante clases expositivas y ejercicios en el local, horario y período que la Comisión de Capacitación estime, acompañadas del material didáctico necesario y suficiente para la fácil comprensión y asimilación de los participantes.

El módulo se desarrollará en 20 horas.

B. RESUMEN DEL CONTENIDO

1. INTRODUCCION
2. HISTORIA
3. TERMINOLOGIA CONTABLE
4. UTILIDAD DE LA CONTABILIDAD
5. DESCRIPCION DEL CATALOGO Y MANUAL DE CUENTAS
6. ESTADOS FINANCIEROS
7. CONTABILIDAD DE LAS COOPERATIVAS DE TRANSPORTE
8. EJERCICIO PRACTICO.

C. EVALUACIONES

1. PRUEBAS INDIVIDUALES ORALES
2. PRUEBAS PRACTICAS Y ESCRITAS
3. TRABAJO EX-AULA.

NOMBRE DEL TEMA : PROGRAMA DE CONTABILIDAD GENERAL
 OBJETIVO GENERAL: LOGRAR QUE LOS PARTICIPANTES ADQUIERAN LOS
 CONOCIMIENTOS TERORICO- PRACTICOS PARA REALIZAR LAS
 OPERACIONES CONTABLES QUE SE PRESENTAN A DIARIO.

INSTRUCTOR

FECHA

| OBJETIVO ESPECÍFICO | CONTENIDO | METODOLOGÍA | PAUTAS DE EVALUACIÓN |
|--|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - Identificar el nivel de conocimientos y experiencias de los participantes. | <p>Pre - test</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Dinámica de grupo | <ul style="list-style-type: none"> - Participación Individual Oral y de grupo. |
| <ul style="list-style-type: none"> - Exponer a los participantes las necesidades que dieron origen a la Contabilidad. | <p>Historia de la Contabilidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Origen de los primeros registros - La partida Simple - La teoría de la Partida Doble. - Evolución de la Contabilidad. | <ul style="list-style-type: none"> - Clase expositiva. | <ul style="list-style-type: none"> - Participación Individual y colectiva. |
| <ul style="list-style-type: none"> - Proporcionar a los participantes los conceptos básicos de Contabilidad de aplicación diaria. | <p>Terminología Contable</p> <ul style="list-style-type: none"> - Qué es contabilidad - Qué es Activo - Qué es pasivo - Qué es capital | <ul style="list-style-type: none"> - Charla Expositiva. - Presentación de transparencias. | <ul style="list-style-type: none"> - Participación Individual oral. - Prueba escrita. |

| OBJETIVO ESPECÍFICO | CONTENIDO | METODOLOGÍA | PAUTAS DE EVALUACIÓN |
|---|--|---|---|
| <p>- Dominar la función y manejo del Catálogo de Cuentas.</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Aspectos Legales - Función de la contabilidad - La Contabilidad como herramienta. - Relación de la Contabilidad con las Finanzas. | <ul style="list-style-type: none"> - Presentación de carteles. | <ul style="list-style-type: none"> - Prueba escrita |
| <p>- Dominar la función y manejo del Catálogo de Cuentas.</p> | <p>Estudio del Catálogo y Manual de Cuentas.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sistemas de Codificación - Clasificación Principal. - Rubros de Agrupación - Cuentas - Sub-cuenta. | <ul style="list-style-type: none"> - Clase expositiva - Ejercicio práctico. | <ul style="list-style-type: none"> - Participación Individual Oral. - Prueba escrita. |

| OBJETIVO ESPECÍFICO | CONTENIDO | METODOLOGÍA | PAUTAS DE EVALUACIÓN |
|--|--|----------------------------|------------------------------------|
| <p>- Explicar los objetivos y alcances de la contabilidad en las cooperativas.</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Qué es la Ecuación Contable - Principales libros contables - Qué es comprobante de ingreso - Qué es comprobante de Egreso. - Qué es partida de Diario. - Qué es conciliación Bancaria. - Qué es Estado de Cuenta. <p>Utilidad de la Contabilidad.</p> | <p>- Clase expositiva.</p> | <p>- Participación Individual.</p> |

| OBJETIVO ESPECÍFICO | CONTENIDO | METODOLOGÍA | PAUTAS DE EVALUACIÓN |
|---|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - Lograr que los participantes conozcan los principales reportes Contables. | <ul style="list-style-type: none"> - Estados Financieros Básicos - Balance General | <ul style="list-style-type: none"> - Clase expositiva - Presentación de transferencias. | <ul style="list-style-type: none"> - Participación Individual Oral. - Ejercicios prácticos |
| <ul style="list-style-type: none"> - Explicar a los participantes las aplicaciones contables en una cooperativa de Transporte. | <ul style="list-style-type: none"> - Estado de Resultados Prácticas. - Elaboración de los Estados Financieros y su lectura. - Otros Informes. | <ul style="list-style-type: none"> - Presentación de Carteles. | <ul style="list-style-type: none"> - Individuales. |
| <ul style="list-style-type: none"> - Explicar a los participantes las aplicaciones contables en una cooperativa de Transporte. | <ul style="list-style-type: none"> - Contabilidad de Cooperativas de Transporte. - Naturaleza de las Cuentas. | <ul style="list-style-type: none"> - Clase expositiva - ejercicio práctico. | <ul style="list-style-type: none"> - Participación Individual. - Prueba escrita. |

| OBJETIVO ESPECÍFICO | CONTENIDO | METODOLOGÍA | PAUTAS DE EVALUACIÓN |
|--|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - Obtener de los participantes la solución de un ejercicio completo. | <ul style="list-style-type: none"> - Aplicaciones de las cuentas. - Interpretación de las cuentas. - Entrega de un Ejercicio a los participantes. | <ul style="list-style-type: none"> - Supervisión y asesoría de la práctica en forma individual. | <ul style="list-style-type: none"> - Revisión de los resultados y evaluación. |

CALENDARIZACION DE ACTIVIDADES

MODULO No. 2

| FECHA | CONTENIDO | No. HORAS | ACTIVIDADES A REALIAR | PAUTAS DE EVALUACION |
|-------|---|-----------------------------|---|---|
| | <p>INAUGURACION</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pre-test - Historia de la Contabilidad | <p>30 Mnts. 1 hora</p> | <p>Comisión de Capacitación Dinámica de Grupo</p> | <p>Participación individual oral y de grupo.</p> |
| | <p>RECESO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Terminología Contable | <p>1 hora</p> | <p>Clase Expositiva</p> | <p>Participación individual y Colectiva.</p> |
| | <p>RECESO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Terminología Contable | <p>15 Mnts. 4 horas</p> | <p>Clase Expositiva</p> | <p>Participación individual oral. Prueba Escrita</p> |
| | <p>RECESO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Utilidad de la Contabilidad | <p>15 Mnts. 2 horas</p> | <p>Presentación de Transparencias</p> | <p>Participación individual. Prueba Escrita</p> |
| | <p>RECESO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estudio del Catálogo y Manual de Cuentas | <p>15 Mnts. 3 horas</p> | <p>Clase Expositiva Presentación de Carteles</p> | <p>Participación Individual. Prueba Escrita</p> |
| | <p>RECESO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estados Financieros | <p>15 Mnts. 4 horas</p> | <p>Clase Expositiva Ejercicio Práctico</p> | <p>Participación indiv. Oral. Prueba Escrita</p> |
| | <p>RECESO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Contabilidad de Cooperativas de Transporte. | <p>15 Mnts. 4 horas</p> | <p>Clase Expositiva Presentación de Transparencias Presentación de Carteles</p> | <p>Participación Indiv. Ejercicios Prácticos Individuales</p> |
| | <p>RECESO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Contabilidad de Cooperativas de Transporte. | <p>15 Mnts. 4 horas</p> | <p>Clase Expositiva Ejercicio Práctico Supervisión y Asesoría en forma individual</p> | <p>Participación Indiv. Prueba Escrita Revisión de los resultados y evaluación.</p> |
| | <p>CLAUSURA</p> | <p>30 Mnts.</p> | <p>Comisión de Capacitación</p> | |

NOMBRE DE LA COOPERATIVA

MÓDULO No. 3

"EL COOPERATIVISMO"

DIRIGIDO A

TODO EL PERSONAL

"TODAS LAS AREAS DE LA ORGANIZACIÓN"

FECHA:

COOPERATIVA :

ELABORADO POR:

INDICE

- I. INTRODUCCION
- II. OBJETIVOS
- III. POLITICAS
- IV. REQUISITOS DE LOS PARTICIPANTES
- V. DESARROLLO DEL CURSO

METODOLOGIA

RESUMEN

EVALUACION

CARTA DESCRIPTIVA

CALENDARIZACION DEL CURSO

INTRODUCCION

El presente módulo ha sido elaborado, para concientizar a los trabajadores sobre la filosofía Cooperativista, y la práctica de sus principios . Así como dar a conocer al personal las Estructuras Cooperativistas y las funciones de cada una de ellas.

La exposición de los temas tiene como finalidad, dotar a los participantes de los conocimientos que les permita actuar en función Cooperativista.

II. OBJETIVOS

A. OBJETIVO GENERAL

Concientizar a los asociados sobre la filosofía Cooperativista, para que éstos actúen en forma integrada en función del beneficio colectivo y la participación individual para alcanzar los objetivos de la Cooperativa.

B. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Capacitar al personal asociado y no asociado de las Cooperativas sobre lo que es el Cooperativismo en El Salvador.
- Motivar a los trabajadores para la práctica de la filosofía Cooperativista.
- Dar a conocer al asociado y no asociado las Estructuras Cooperativistas y las funciones de cada una de ellas.

III. POLITICAS

- Los horarios para el desarrollo de la capacitación serán establecidos por la comisión de capacitación.
- Efectuar evaluaciones individuales y parciales al terminar la capacitación.
- Realizar intercambios de conocimientos entre Cooperativas a través de convivios.

IV. REQUISITOS DE LOS PARTICIPANTES

- Personal asociado y no asociado de la Cooperativa.
- Con deseos de conocer en que consiste el Cooperativismo.
- Edad mínima de 16 años.

V. DESARROLLO DEL MODULO

A. METODOLOGIA

La capacitación se impartirá en forma vestibular en el local y horas que la Comisión de Capacitación establezca, durante el período que la misma estime para su desarrollo.

Se hará exposiciones teóricas acompañadas de la folletería necesaria y escrita en lenguaje sencillo para facilitar la comprensión y asimilación de los participantes.

El presente módulo está diseñado para desarrollarse en 20 horas.

B. RESUMEN DEL CONTENIDO

1. INTRODUCCION
2. DEFINICION DEL COOPERATIVISMO
3. DIFERENCIACION ENTRE UNA COOPERATIVA Y UN NEGOCIO CORRIENTE.
4. SOCIEDADES Y ASOCIACIONES COOPERATIVAS
5. FILOSOFIA COOPERATIVISTA
6. ESTRUCTURA DE LA COOPERATIVA
7. EL COMITE DE EDUCACION Y SU IMPORTANCIA
8. LOS MODELOS ECONOMICOS Y LAS COOPERATIVAS.

C. EVALUACION A LOS PARTICIPANTES

1. PRUEBA ESCRITA AL FINAL DE CADA TEMA
2. PRUEBAS ORALES DURANTE EL DESARROLLO DE LOS TEMAS.

NOMBRE DEL TEMA : COOPERATIVISMO

OBJETIVO GENERAL: CONCIENTIZAR A LOS TRABAJADORES DE LAS COOPERATIVAS DEL TRANSPORTE URBANO DE PASAJEROS, SOBRE LA FILOSOFIA COOPERATIVISTA, COMO FORMA DE ASOCIACIONES.

INSTRUCTOR _____

FECHA _____

| OBJETIVO ESPECÍFICO | CONTENIDO | METODOLOGÍA | PAUTAS DE EVALUACIÓN |
|--|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - Adaptación de los participantes al grupo, e identificar el nivel de conocimiento de los participantes. | <ul style="list-style-type: none"> - Juego exploratorio | <ul style="list-style-type: none"> - Dinámica de grupo | <ul style="list-style-type: none"> - Participación Oral |
| <ul style="list-style-type: none"> - Explicar a los participantes los conceptos relativos a lo que es el cooperativismo. | <ul style="list-style-type: none"> - Definición de Cooperativa. - Orígen del cooperativismo. - Evolución Histórica del cooperativismo. - El cooperativismo en El Salvador. - Qué es el Cooperativismo. - Qué es una Cooperativa. | <ul style="list-style-type: none"> - Clase expositiva | <ul style="list-style-type: none"> - Participación individual Oral. |

| OBJETIVO ESPECÍFICO | CONTENIDO | METODOLOGÍA | PAUTAS DE EVALUACIÓN |
|--|---|----------------------------|------------------------------------|
| <p>- Dotar a los participantes de los elementos necesarios para identificar una cooperativa.</p> | <p>Diferenciación entre una cooperativa y un negocio corriente.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Diferencias - Tipos de Cooperativas. | <p>- Clase expositiva.</p> | <p>- Prueba escrita</p> |
| <p>- Dar a conocer a los participantes las distintas formas de organización Cooperativista.</p> | <p>Sociedades y Asociaciones Cooperativas.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Diferencia entre sociedades y Asociaciones - En cuanto a la Ley por la que se rigen. - En cuanto a como se constituyen. - En cuanto a como adquieren su personalidad jurídica. | <p>- Clase expositiva.</p> | <p>- Participación Individual.</p> |

| OBJETIVO ESPECÍFICO | CONTENIDO | METODOLOGÍA | PAUTAS DE EVALUACIÓN |
|---|--|---|--|
| <p>- Exponer a los participantes el marco Ideológico de las Cooperativas.</p> | <ul style="list-style-type: none"> - En cuanto a sus Miembros. - En cuanto a la responsabilidad de sus miembros. - En cuanto a su capital social. - En cuanto a su organización. - Semejanzas. <p>Filosofía Cooperativa.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Principios Cooperativos. - Problemática Administrativa de las Cooperativas. | <ul style="list-style-type: none"> - Clase expositiva. | <ul style="list-style-type: none"> - Participación individual oral. |

| OBJETIVO ESPECÍFICO | CONTENIDO | METODOLOGÍA | PAUTAS DE EVALUACIÓN |
|---|---|----------------------------|---|
| <p>- Lograr que los participantes conozcan y sean capaces de identificar a las Cooperativas como empresa.</p> | <p>- Conceptos de Administración y Gerencia. - Las funciones Administrativas. - Las Funciones Gerenciales</p> | <p>- Clase expositiva.</p> | <p>- Participación Individual oral. - Dinámica de grupo.</p> |
| <p>- Lograr que los participantes conozcan y sean capaces de identificar a las Cooperativas como empresa.</p> | <p>Estructura de la Cooperativa - Estructura Social a) Asociación b) Empresa - Estructura Organizativa a) Legal b) Funcional - Estructura económica</p> | | |

| OBJETIVO ESPECÍFICO | CONTENIDO | METODOLOGÍA | PAUTAS DE EVALUACIÓN |
|--|---|----------------------------|--|
| <p>- Proporcionar a las participantes los elementos necesarios para que puedan entender y aplicar la filosofía cooperativista.</p> | <p>- Formación del capital básico de la Cooperativa.</p> <p>El comité de Educación y su importancia.</p> <p>- La Relación Gerente-Comité de Educación.</p> <p>- La relación Consejo de administración-Comité de Educación.</p> <p>- Descoordinación del Comité con los demás cuerpos directivos.</p> <p>- Requisitos para ser miembro del comité de Educación.</p> | <p>- Charla Expositiva</p> | <p>- Participación individual oral, dinámica de grupo.</p> |

| OBJETIVO ESPECÍFICO | CONTENIDO | METODOLOGÍA | PAUTAS DE EVALUACIÓN |
|--|--|---|--|
| <p>- Dotar a los participantes de los elementos mínimos necesarios para ubicar la posición del movimiento.</p> | <p>- Recursos para un comité de educación.</p> <p>Los modelos económicos y las Cooperativas.</p> <p>- Objetivos de las Cooperativas.</p> <p>- Encaje de las Cooperativas en los modelos Económicos.</p> <p>- Desajustes y Reajustes de las Cooperativas ante los cambios globales de la economía.</p> | <p>- Clase expositiva.</p> <p>- Simulación.</p> | <p>- Participación individual.</p> <p>- Dinámica de grupo.</p> |

CALENDARIZACION DE ACTIVIDADES

MODULO No.3

| FECHA | CONTENIDO PROGRAMATICO | No. HORAS | ACTIVIDAD A REALIZAR | PAUTAS DE EVALUACION |
|-------|---|--|--|---|
| | <p>INAUGURACION Juego Exploratorio</p> <ul style="list-style-type: none"> - Definición de Cooperativa <p>RECESO</p> <ul style="list-style-type: none"> -Diferenciación entre una Cooperativa y un negocio corriente. -Sociedades y Asociaciones Cooperativas(Diferencias) <p>RECESO</p> <ul style="list-style-type: none"> -Filosofía Cooperativista <p>RECESO</p> <ul style="list-style-type: none"> -Estructura de la Cooperativa <p>RECESO</p> <ul style="list-style-type: none"> -El Comité de Educación y su importancia <p>RECESO</p> <ul style="list-style-type: none"> -Los Modelos Económicos y las Cooperativas. <p>CLAUSURA</p> | <p>30 Minut. 30 Minut. 2 horas 15 Minut. 1 hora 2 horas 15 Minut. 2 horas 15 Minut. 3 horas 15 Minut. 3 horas 15 Minut. 2 horas 2 horas 45 Minut.</p> | <p>Comisión de Capacitación Dinámica de Grupo Clase Expositiva Clase Expositiva Clase Expositiva Clase Expositiva Clase Expositiva Charla Expositiva Clase Expositiva Simulación</p> | <p>Participación oral Participación ind.oral Prueba Escrita Participación individ. Participación Ind.oral Participación Ind.oral Dinámica de Grupo Participación oral Dinámica de Grupo Participación individ. Dinámica de Grupo</p> |

NOMBRE DE LA COOPERATIVA

MÓDULO No. 4

" LAS RELACIONES HUMANAS EN LA COOPERATIVA "

DIRIGIDO A

TODO EL PERSONAL

"TODAS LAS AREAS ORGANIZATIVAS"

FECHA:

COOPERATIVA:
ELABORADO POR:

INDICE

- I. INTRODUCCION
 - II. OBJETIVOS
 - III. POLITICAS
 - IV. REQUISITOS DE LOS PARTICIPANTES
 - V. DESARROLLO DEL CURSO
- METODOLOGIA
- RESUMEN DEL CONTENIDO
- EVALUACIONES
- EJERCICIO PRACTICO
- CARTA DESCRIPTIVA
- CALENDARIZACION DEL CURSO

I. INTRODUCCION

Este módulo está diseñado para ser impartido a todo el personal de las Cooperativas de Transporte Urbano Colectivo de Pasajeros, independientemente del área organizativa en que se desenvuelva, con el propósito de que el personal adquiera y practique los conocimientos relativos a las Relaciones Humanas, y que ésto le permita proyectar una mejor imagen a la sociedad.

El contenido del módulo parte desde la base Psicológica, el aspecto empresarial y finaliza con algo tan esencial como son las comunicaciones.

II. OBJETIVOS

A. OBJETIVO GENERAL:

Lograr que el personal sea capacitado en el área de las Relaciones Humanas; con el propósito de mejorar las relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo y prestar un mejor servicio a los usuarios del transporte, lo que permitirá proyectar una mejor imagen de las Cooperativas.

B. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Hacer énfasis en los participantes, que de sus actiudes dependerá el éxito de la Cooperativa.

- Capacitar al personal para que comprenda y asimile lo relativo a la condición social en que se desenvuelve el trabajador.

III. POLITICAS

- Los horarios para el desarrollo de la capacitación serán determinados por la comisión de capacitación.
- Tomar en cuenta la especialización de los instructores que se contraten, en el área de las Ciencias Humanidades.
- Evaluar a los participantes al finalizar cada tema que se imparta y al concluir el contenido del módulo.

IV. REQUISITOS DE LOS PARTICIPANTES

- Dirigido a todo el personal de las Cooperativas, de preferencia a los empleados que se relacionan con el público.
- Edad mínima 16 años.

V. DESARROLLO DEL MODULO

A. METODOLOGIA

Para llevar a cabo la capacitación se utilizará el método de aulas, en el local, horario y período que la Comisión de Capacitación estipule, esencialmente se basará en charlas expositivas, así como la aplicación de dinámicas de grupo; método que facilitará la comprensión y asimilación del contenido del módulo a los participantes.

El módulo será desarrollado en veinte horas.

B. RESUMEN DEL CONTENIDO

1. INTRODUCCION AL MODULO
2. LA PSICOLOGIA EN LAS ACTIVIDADES LABORALES
3. TRABAJO Y PRODUCTIVIDAD
4. LAS MOTIVACIONES
5. EL MANDO
6. LA PERSONALIDAD HUMANA
7. LA ATMOFERA SOCIAL DE LA EMPRESA
8. LA COMUNICACION

C. EVALUACIONES

1. LA PARTICIPACION INDIVIDUAL ORAL
2. EJERCICIO PRACTICO

NOMBRE DEL TEMA : "LAS RELACIONES HUMANAS EN LA COOPERATIVA"
 OBJETIVO GENERAL : INDUCIR AL TRABAJADOR A LA PRACTICA DE LAS RELACIONES HUMANAS COMO UNA NECESIDAD PARA LA INTERPRETACION DEL COMPORTAMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES.

INSTRUCTOR _____ FECHA _____

| OBJETIVO ESPECÍFICO | CONTENIDO | METODOLOGÍA | PAUTAS DE EVALUACIÓN |
|---|--|----------------------|----------------------------------|
| - Identificar la concepción que el participante conoce sobre el tema. | - Juego exploratorio | - Dinámica de grupo. | - Participación Individual Oral. |
| - Ubicar a los participantes en la realidad social, como individuos y rol que cada uno desempeña. | La psicología en las actividades Laborales. - El hombre como ser social. - Grupo social y masa. | - Charla expositiva. | - Participación Individual Oral. |
| - Orientar a los participantes en lo relativo a la Conducta Humana. | Trabajo y productividad - Naturaleza del trabajo. | - Dinámica de grupo. | - Participación Individual Oral. |

| OBJETIVO ESPECÍFICO | CONTENIDO | METODOLOGÍA | PAUTAS DE EVALUACIÓN |
|---|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - Capacitar a los participantes para identificar las necesidades del individuo. | <ul style="list-style-type: none"> - Trabajo y Juego. - Carácter del trabajo - La voluntad para el trabajo. - Incentivos y motivaciones. - Las motivaciones. - Insuficiencia de los incentivos económicos y materiales. - Los experimentos de Elton Mayo. - Concepto de Motivo. - Orden Jerárquico de las motivaciones. - La teoría de los <u>ins</u>tintos. | <ul style="list-style-type: none"> - Dinámica de grupo. | <ul style="list-style-type: none"> - Participación Individual oral. |

| OBJETIVO ESPECÍFICO | CONTENIDO | METODOLOGÍA | PAUTAS DE EVALUACIÓN |
|---|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - Dotar a los participantes de los elementos necesarios para comprender y atender la disciplina. | <p>El Mando.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Concepto de Mando. - La actuación del jefe - Las modalidades individuales. - la disciplina. | <ul style="list-style-type: none"> - Dinámica de grupo. | <ul style="list-style-type: none"> - Participación Individual oral. |
| <ul style="list-style-type: none"> - Proporcionar a los participantes los conocimientos necesarios respecto a la constitución de la conducta humana. | <p>La personalidad Humana.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Concepto de Personalidad. - Personalidad y Caracter. - Formación de la Personalidad. - Herencia y Ambiente. - La formación de los Hábitos. | <ul style="list-style-type: none"> - Dinámica de grupo. | <ul style="list-style-type: none"> - Participación Individual oral. |

| OBJETIVO ESPECÍFICO | CONTENIDO | METODOLOGÍA | PAUTAS DE EVALUACIÓN |
|--|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - Hacer sentir a los participantes el porqué las organizaciones son un ente social con conflictos. | <ul style="list-style-type: none"> - Las diferencias humanas. La atmósfera social de la empresa. - La raíz de los conflictos. - El conocimiento del "YO" ajeno. - La percepción del propio. - Estilo de la vida personal. | <ul style="list-style-type: none"> - Charla expositiva. - Dinámica de grupo. | <ul style="list-style-type: none"> - participación Individual oral. |
| <ul style="list-style-type: none"> - Proporcionar a los participantes los elementos, beneficiosos y función de las relaciones empresa-trabajador. | <ul style="list-style-type: none"> La Comunicación - Origen de la comunicación | <ul style="list-style-type: none"> - Charla expositiva. - Dinámica de grupo. | <ul style="list-style-type: none"> - Participación Individual oral. - ejercicio práctico. |

| OBJETIVO ESPECÍFICO | CONTENIDO | METODOLOGÍA | PAUTAS DE EVALUACIÓN |
|---------------------|--|-------------|----------------------|
| | <ul style="list-style-type: none"> - Concepto de la <u>Comuni-</u> cación. - Elementos participan- tes de la comunica- ción. - Los canales de la Co- municación. - La comunicación hacia arriba y hacia abajo. - La relación emisor receptor. | | |

CALENDARIZACION DE ACTIVIDADES

MODULO No. 4

| FECHA | CONTENIDO PROGRAMATICO | No. HORAS | ACTIVIDAD A REALIZAR | PAUTAS DE EVALUACION |
|-------|---|---|--|---|
| | <p>INAUGURACION Juego Exploratorio -La Psicología en Actividades Laborales RECESO -Trabajo y Productividad RECESO -Las Motivaciones RECESO -El Mando RECESO -La Personalidad Humana RECESO -La Atmósfera Social de la Empresa RECESO -La Comunicación</p> | <p>30 Minut. 1 hora 2 horas 15 Minut. 2 horas 15 Minut. 3 horas 15 Minut. 2 horas 15 Minut. 2 horas 15 Minut. 2 horas 15 Minut. 2 horas 15 Minut. 3 horas 1 hora</p> | <p>Comisión de Capacitación Dinámica de Grupo Charlas Expositivas Dinámica de Grupo Dinámica de Grupo Dinámica de Grupo Dinámica de Grupo Charlas Expositivas y Dinámicas de Grupo Charlas Expositivas y Dinámicas de Grupo</p> | <p>Participación indiv.oral Participación indiv.oral Participación indiv.oral Participación indiv.oral Participación indiv.oral Participación Indiv.oral Participación Indiv.oral Participación Indiv.oral y Ejercicio Práctico.</p> |
| 68 | | | | |

| | | | |
|--|--|----------------------------------|---------------|
| COOPERATIVA: | MANUAL DE CAPACITACION PARA PERSONAL DE LAS COOPERATIVAS DE TRANSPORTE URBANO COLECTIVO DE PASAJEROS. | | |
| <p>PLAN DE IMPLEMENTACION</p> <p>El presente plan tiene como propósito orientar la puesta en marcha del manual de Capacitación elaborado para las Cooperativas de Transporte Urbano de Pasajeros, así como para el desarrollo del programa que lo acompaña y para otros que se requieren en el futuro.</p> <p>A continuación se presentan elementos esenciales que deben participar en el proceso de implementación.</p> <p>ORGANIZACION</p> <p>Para facilitar la aplicación del Manual, una vez aprobado por el Consejo de Administración de cada Cooperativa, será necesario elegir a los integrantes de la Comisión de Capacitación para que a través de ellos cada cooperativa haga del conocimiento a los jefes, supervisores y aquellas personas que tengan personal a su cargo, informándoles su importancia, objetivos, organización, procedimiento, así como el programa que contendrá el manual y los beneficios</p> | | | |
| UNIDAD | VIGENCIA: | SUSTITUYE: PÁGINA DE FECHA | PAGINA NO. 69 |

COOPERATIVA:

MANUAL DE CAPACITACION PARA PERSONAL DE LAS COOPERATIVAS DE TRANSPORTE URBANO COLECTIVO DE PASAJEROS.

que se logren con su utilización.

La ejecución del programa de capacitación estará coordinado a través de la Comisión de Capacitación y los Comités de Educación de cada Cooperativa.

ACTIVIDADES

Para desarrollar el programa diseñado en el manual, así como aquellos requeridos en el futuro, se realizará una serie de actividades que a continuación se describen:

Una vez aprobado por el consejo de Administración el manual de capacitación, la Comisión de Capacitación tendrá que seleccionar y nombrar al personal que se encargará del desarrollo de los módulos o cursos que contiene el programa de capacitación, organizará el esquema general del evento y su desarrollo, así como la tramitación del financiamiento para cubrir los gastos que generen el impartir dichos cursos.

Seguidamente se procederá a la propaganda de los módulos, la selección de los participantes y elaboración de los

| | | | |
|--------|-----------|----------------------------------|---------------|
| UNIDAD | VIGENCIA: | SUSTITUYE: PÁGINA DE FECHA | PAGINA NO. 70 |
|--------|-----------|----------------------------------|---------------|

| | | | |
|---|---|----------------------------------|---------------|
| COOPERATIVA: | MANUAL DE CAPACITACION PARA PERSONAL DE LAS COOPERATIVAS DE TRANSPORTE URBANO COLECTIVO DE PASAJEROS. | | |
| <p>registros para llevar los controles y datos relativos a la participación, asistencia y aprovechamiento de cada empleado que asista al desarrollo de los módulos.</p> <p>En esta etapa juega un papel importante la motivación a aplicarse tanto a los instructores como a los sujetos a capacitar, a los primeros se les debera informar sobre las características más sobresalientes de los participantes, estudios realizados, experiencia laboral, edad, deficiencias en conocimientos y ejecución en función de las necesidades de capacitación.</p> <p>En cuanto a los participantes la motivación se basará en la información que destaque los beneficios que obtendrá, la importancia de su asistencia y participación en tal evento.</p> <p>La Comisión de Capacitación y el Comité de Educación de las cooperativas coordinarán el horario de clases adecuado a la cooperativa y al participante.</p> | | | |
| UNIDAD | VIGENCIA: | SUSTITUYE: PÁGINA DE FECHA | PAGINA NO. 71 |

COOPERATIVA:

MANUAL DE CAPACITACION PARA PERSONAL DE LAS COOPERATIVAS DE TRANSPORTE URBANO COLECTIVO DE PASAJEROS.

La Comisión de Capacitación y los instructores procederán a la revisión de las condiciones físicas de los locales, preparación del material didáctico, organización de charlas adicionales e introductorias del curso.

Un representante de la Comisión de Capacitación supervisará el desarrollo del curso, distribución del material y revisión de los medios audiovisuales y la preparación de los certificados de participación. La clausura de dicho evento, así como la evaluación de los módulos y los instructores estará bajo la responsabilidad de la Comisión de Capacitación.

El análisis de los resultados obtenidos en la evaluación lo realizará la Comisión de Capacitación, con el fin de mejorar el contenido y desarrollo de los cursos.

La Comisión de Capacitación elaborará un informe sobre los cursos impartidos, detallando los beneficios que se han obtenido así como también los aspectos que se tomarán en cuenta para futuros eventos de capacitación.

| | | | |
|--------|-----------|----------------------------------|---------------|
| UNIDAD | VIGENCIA: | SUSTITUYE: PÁGINA DE FECHA | PAGINA NO, 72 |
|--------|-----------|----------------------------------|---------------|

COOPERATIVA:

MANUAL DE CAPACITACION PARA PERSONAL DE LAS COOPERATIVAS DE TRANSPORTE URBANO COLECTIVO DE PASAJEROS.

RECURSOS

Para lograr la aplicación del Manual de Capacitación se requiere la utilización de recursos humanos, materiales y financieros.

La cuantía de los recursos financieros va depender de los módulos a desarrollar, seleccionando aquellos que aporten mayores beneficios a las Cooperativas y que su costo sea bajo.

El financiamiento de dichos módulos será cubierto con la aportación de cada cooperativa participante, en caso de que no exista la colaboración de otras instituciones.

Los recursos humanos incluyen la participación de instructores, personal de apoyo (coordinadores, personal de servicio), los recursos materiales a utilizar principalmente son: mesas, sillas, pizarrón (laminado), rotafolio, mesa de proyección, proyector, marcadores, yeso y material d*í*ctico a repartir a los participantes.

UNIDAD

VIGENCIA:

SUSTITUYE:
PÁGINA
DE FECHA

PAGINA NO. 73

COOPERATIVA:

MANUAL DE CAPACITACION PARA PERSONAL DE LAS COOPERATIVAS DE TRANSPORTE URBANO COLECTIVO DE PASAJEROS.

Para cubrir los recursos humanos y materiales es necesario prever la obtención de los recursos financieros; es ésta una de las etapas donde debe intervenir la Comisión de Capacitación para gestionar ante instituciones o empresas privadas el patrocinio de los cursos a desarrollar

UNIDAD

VIGENCIA:

SUSTITUYE:
PÁGINA
DE FECHA

PAGINA NO.74

CONTROL Y EVALUACION DEL MODULO

NOMBRE DEL CURSO : _____
 DIRIGIDO A : _____
 FECHA : _____

El presente cuestionario está diseñado exclusivamente para obtener su opinión sobre el curso desarrollado. Sus respuestas serán muy valiosas, servirá para mejorar el mismo, razón por la cual solicitamos su colaboración.

1. Considera que el desarrollo del curso, cumplió con sus objetivos:

SI ____ NO ____ PARCIALMENTE ____

2. Los conocimientos que usted adquirió en el curso son:

- | | SI | NO |
|--|--------------------------|--------------------------|
| a) Totalmente aplicables en su área de trabajo | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| b) Aplicables sólo a cierto aspecto de trabajo | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| c) Interesantes, pero difícil de aplicarlo en el trabajo. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| d) Sin interés o de poca utilidad para el desempeño de su trabajo. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

3. El contenido del curso se debe profundizar más.

SI NO

Sobre que Aspectos?

4. La duración y horario del curso fue:

- a) La más adecuada para asimilar el contenido.
- b) Conveniente
- c) Demasiado largo
- d) Muy breve para asimilar los contenidos del curso.

5. Sobre que tema le gustaría que se impartieran cursos?

6. El contenido del curso fue:

- a) Claro, preciso y abundante
- b) Adecuadamente
- c) De forma muy elemental
- d) De manera muy confusa

7. El instructor

- a) Motiva la participación del grupo propiciando gran interés e inquietudes hacia el curso
- b) Motiva en lo esencial al grupo
- c) Mostró poco interés para motivar al grupo
- d) Motiva una participación negativa, lo que propició una oposición al curso y hacia el grupo

8. El material didáctico (pizarrón, películas, rotafolios etc.) utilizado por el instructor

- a) Brindó un apoyo constante para reforzar el contenido del curso.
- b) Ayudó para aclarar los puntos más importantes
- c) No fue el más indicado, aunque aclaró algunos puntos.
- d) No fue útil para el curso

9. Comentarios y sugerencias sobre el curso

10. comentarios y sugerencias sobre el instructor.

**GUIA DE ENTREVISTA PARA DETERMINAR NECESIDADES DE
CAPACITACION DIRIGIDAS A PERSONAS QUE ESTEN A
CARGO DE LA DIRECCION DE LAS COOPERATIVAS
DE TRANSPORTE URBANO DE PASAJEROS**

Estimado Señor:

El propósito de esta guía es el de obtener una descripción lo más completa posible de las funciones y otras características de la cooperativa que usted dirige, con el objeto de determinar las necesidades de capacitación del personal y de esta manera elaborar una guía donde se describan los procedimientos a seguir para diseñar un curso de capacitación en aquella área que se determine necesaria.

La información que nos proporcione será tratada en forma confidencial sólo para fines de nuestro estudio. De la veracidad con que responda las preguntas dependerá el éxito de la investigación.

I. CUESTIONARIO

Nombre de la Cooperativa:

Cargo Actual;

Tiempo en el cargo actual:

Menos de un año _____

De 1 a 2 años _____

De 2 a 3 años _____

De 3 a 4 años _____

De 4 a 5 años _____

Es asociado SI__ NO__

1) ¿Qué aspectos de la administración utiliza usted para lograr los objetivos ?

2) Mencione los departamentos o secciones en que está constituida la cooperativa: (por favor anexar organigrama)

3) ¿Cuántos empleados tiene la cooperativa?

4. ¿Posee la cooperativa procedimientos de reclutamiento y selección del personal?

SI__ NO__

5. ¿Considera que el personal de esta cooperativa necesita capacitación ?

SI__ NO__

6. ¿ A su juicio, en qué departamento o secciones de la cooperativa es más necesaria la capacitación?

7. ¿Sobre qué áreas le gustaría que se desarrollaran cursos de capacitación?

8. ¿ Donde considera que es más apropiado desarrollar los cursos de capacitación que se impartirán ?

Dentro de la cooperativa __

Fuera de la cooperatuvva __

9. ¿ Estima que los cursos a impartirse deben ser de corta duración?

SI__ NO__

10) Qué número de empleados de la cooperativa que usted dirige, ha recibido capacitación?

11) ¿Recibe preparación cada empleado al momento de ingresar a la empresa?

SI__ NO__

12) ¿Qué clase de preparación recibe?

Mecánica _____

Motorista _____

Cooperativismo _____

Relaciones Humanas _____

Otros _____

13) Se le ha impartido capacitación al personal después que ha ingresado?

SI__ NO__

14) En caso de haber recibido capacitación el personal que método se utilizó ? señalar :

Conferencia _____

Cursos _____

Seminarios _____

Mesas Redondas _____

Otros _____

15) Tiene la cooperativa dentro de su presupuesto fondos asignados para impartir cursos de capacitación

SI__ NO__

16) Los cursos de capacitación que se han impartido al personal, han sido financiados por ? señalar:

La cooperativa _____

El trabajador _____

Otras instituciones _____

17) ¿Los cursos de capacitación que ha financiado esta cooperativa han sido de elevado costo?

SI__ NO__

18) ¿La capacitación que ha recibido el personal ha mejorado el funcionamiento de la cooperativa?

SI__ NO__

19) ¿Considera usted que sus trabajadores están capacitados para desempeñar otro trabajo diferente al que ejecutan actualmente ?

Todos ____ Algunos ____ La mayoría ____ Nadie ____

20) ¿Cuáles son las principales limitaciones o dificultades del personal que no es eficiente en su trabajo?

Preparación Académica _____

Física _____

Falta de capacitación _____

otras _____

21) ¿Posee la cooperativa mecanismos para evaluar el desempeño de sus trabajadores y así asegurar que los objetivos y planes se están llevando acabo?

SI__ NO__

22) ¿Considera necesario e importante contar con un documento o guía en donde se describen procedimientos sobre capacitación?

SI__ NO__

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACION !

**ENCUESTA PARA DETERMINAR NECESIDADES DE CAPACITACION AL
PERSONAL DE LAS COOPERATIVAS DE AUTOBUSES URBANOS.**

I. INTRODUCCION

Estimado señor:

El propósito de este cuestionario es obtener una descripción lo más completa posible de las funciones, actividades y otras características del trabajo que Ud. realiza dentro de la Cooperativa, con el objeto de conocer necesidades de preparación para el personal y así elaborar una guía donde se describen los procedimientos sobre capacitación y diseñar un curso en aquella área que se determine sea necesario.

La información que nos proporcione será utilizada para fines de nuestro estudio y tratada en forma confidencial. De la veracidad con que responda dependerá el éxito de la investigación.

II. IDENTIFICACION

Nombre de la cooperativa:

EDAD :

Menos de 20 años _____

De 20 a 30 años _____

De 30 a 40 años _____

De 40 años ó más _____

ESTUDIOS REALIZADOS :

1º a 6º Grado _____

7º a 9º Grado _____

Bachillerato _____

Especifique otros _____

NOMBRE DEL CARGO ACTUAL :

DEPARTAMENTO

TIEMPO EN EL CARGO ACTUAL :

Menos de 1 año _____

De 1 a 2 años _____

De 2 a 3 años _____

De 3 a 4 años _____

De 4 a 5 años _____

ES ASOCIADO : SI _____ NO _____

III. CUESTIONARIO

1. Qué tipo de trabajo realiza ?

1. Recibió preparación para el cargo que desempeña ?

SI _____ NO _____

Si su respuesta fue negativa favor de pasar a la pregunta No. 5

3. Quién le enseñó su trabajo ?

Su jefe _____

Compañero _____

Otros especfique: _____

4. De qué manera le enseñaron su trabajo ?

5. Elabora reportes de trabajo que realiza, con qué frecuencia los hace ?

SI _____ NO _____

Diario _____ Semanal _____

Quincenal _____ Mensual _____

6. Ha sufrido accidentes en el trabajo que realiza y con que frecuencia ?

SI _____ NO _____

Número de veces al año : _____

7. Si Ud. recibiera capacitación, considera que los accidentes de trabajo disminuirían ?

SI _____ NO _____

8. Está Ud. satisfecho con el trabajo que realiza ?

SI ____ NO ____

9. Está Ud. preparado para desempeñar otro trabajo de mayor responsabilidad al que realiza ?

SI ____ NO ____ NO SE ____

10. Qué conocimientos necesita para mejorar su trabajo o prepararse para el futuro ?

11. Con cuales otras actividades del trabajo que realiza dentro de la cooperativa están relacionadas dichos conocimientos ?

12. Cree Ud. que es necesario la capacitación como una medida para mejorar el rendimiento del área (Departamento o Sección)

SI ____ NO ____

13. Ha recibido cursos de capacitación ?

SI ____ NO ____

Si su respuesta es negativa favor pasar a la pregunta
No. 18.

14. Para qué actividades fue impartida esa capacitación ?

a) _____

b) _____

c) _____

15. Cómo fue impartida esa capacitación ?

Charlas _____

Sesiones prácticas _____

Seminario _____

Especifique otros : _____

16. Con qué frecuencia ha sido desarrollada ?

Mensual _____ Trimestral _____

Semestral _____ Anual _____

Más de un año _____

17. Quién financió la capacitación en la que Ud. participó ?

La Cooperativa _____

INSAFOCOOP _____

Ud. mismo _____

Otras Instituciones, especifique _____

18. Considera Ud. que si el personal recibe la capacitación frecuentemente contribuirá a lograr los objetivos que persigue la Cooperativa ?

SI ____ NO ____

19. Estaría Ud. de acuerdo a participar en cursos de capacitación para el personal de la Cooperativa ?

SI ____ NO ____

Si su respuesta fue negativa no contestar la última pregunta.

20. Sobre que le gustaría que se impartiera esa capacitación ?

POR SU COLABORACION, GRACIAS.

BIBLIOGRAFIA

LIBROS :

- Arias Galicia, Fernando - ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS, 2a. Edición. 13a Reimpresión.
Editorial Trillas
México, 1984.
- Chruden, Herbert/Sherman, Arthur W.Jr - ADMINISTRACION DE PERSONAL
12a. Edición. Editorial
CECSA, México 1987.
- Fingermann, Gregorio - RELACIONES HUMANAS. FUNDAMENTOS PSICOLOGICOS Y SOCIALES.
9a. Edición.
Editorial El Ateneo.
- Lelly, Joe - RELACIONES HUMANAS EN LA EMPRESA.
3a. Edición. 1981
Editorial El Ateneo.
- Mendoza Nuñez, Alejandro - MANUAL PARA DETERMINAR NECESIDADES DE CAPACITACION.
2a. Edición 1984.
Editorial Trillas.

Ofiesh. D. Gabriel

- INSTRUCCION PROGRAMADA
Editorial Trillas
México. 1973.

Ortíz Wadgymar, Arturo

- METODOLOGIA Y TECNICAS DE
INVESTIGACION.
Publicación # 1. S. S. Sept.
1984
Comisión de Estudiantes pa-
ra las Investigaciones Eco-
nómicas.

Reyes Ponce, Agustín

- ADMINISTRACION DE PERSONAL
1a. parte. Editorial Limu-
sa-Wiley, S. A. México 1973.

Rojas Soriano, Raúl

- GUIA PARA REALIZAR INVESTI-
GACIONES SOCIALES.
8a. Edición 1985.
Universidad Autónoma de
México.
Imprenta Universitaria.

Sikula, Andrew F.

- ADMINISTRACION DE RECURSOS
HUMANOS EN EMPRESAS
1a. Edición 1979. Edito-
rial Limusa, México 1982.

- Terry, George R. - PRINCIPIO DE ADMINISTRACION.
Cía. Editorial Continental,
S.A. 5a. Impresión. Marzo
1974.

LEYES Y REGLAMENTOS :

- Código de Comercio - Decretado 1979.
- Código Municipal - Decretado 1986.
- Código de Trabajo - Decretado 1972.
- Constitución Política de El Salvador - 1962.
- Constitución Política de El Salvador - 1983
- Ley General de Asociaciones Cooperativas de El Salvador. - Decretado 1986
- Reglamento General de Transporte Terrestre. - Decretado 1954

TESIS Y FOLLETOS

- Hernández, Alfredo Calixto y Quezada Carlos - Análisis y Alternativas tendientes al mejoramiento del Sistema de Transporte Urbano. Colectivo de pasajeros en el área Metropolitana de San Salvador. UCA. 1980.
- Centro Nacional de Productividad. - Aspectos Generales en relación con el Programa de Capacitación.
Capacitación de Mandos (Supervisores).
- Capacitación Gerencial para la pequeña Empresa y Mediana Empresa.
Volúmen 1.
- Marroquín, Julio Emilio y Marroquín Guzmán, Rodolfo - Diseño de un Manual de Capacitación, Adiestramiento y desarrollo de Personal para el Sistema Bancario Comercial de El Salvador.

Paez Colorado, Santiago

- La Administración de las asociaciones Cooperativas del Servicio de Transporte de El Salvador.
UES. 1976.

Peña, Jorge Ernesto

- Problemática de las Cooperativas de Autobuses Urbanos y su Solución Integral.
U.C.A. 1981.