

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



Universidad de El Salvador
Hacia la libertad por la cultura

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE CAPACITACIÓN PARA MEJORAR LA CALIDAD DE LOS
SERVICIOS EN LAS ASOCIACIONES COOPERATIVAS AFILIADAS A LA FEDERACIÓN DE
ASOCIACIONES COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DE EL SALVADOR DE
RESPONSABILIDAD LIMITADA (FEDECACES de R.L.)**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

AMAYA ZAVALA, CARLOS ALBERTO

CAMPOS CAMPOS, JACKELINE LETICIA

GUERRA, IRIS GUADALUPE

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADO (A) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

FEBRERO 2013

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO AMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR:

Ing. Mario Roberto Nieto Lovo

SECRETARIA GENERAL:

Dra. Ana Leticia de Amaya

DECANO DE LA FACULTAD CIENCIAS ECONÓMICAS:

Lic. Roger Armando Arias

VICEDECANO DE LA FACULTAD CIENCIAS ECONÓMICAS:

Lic. Álvaro Edgardo Calero Rodas

SECRETARIO DE LA FACULTAD CIENCIAS ECONÓMICAS:

MAE. José Ciriaco Gutiérrez

COORDINAR DE SEMINARIO DE GRADUACIÓN:

Lic. Rafael Arístides Campos

DOCENTE DIRECTOR:

MAE. Oscar Noé Navarrete Romero

FEBRERO 2013

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO AMÉRICA

AGRADECIMIENTOS

A Dios: por regalarme el don de la vida, por cuidar siempre mis pasos y por permitirme llegar a este momento. **A mis padres:** Margot de Campos y Edgardo Campos por su inmenso amor, por ser siempre unos padres ejemplares, porque valoro y admiro todos los sacrificios que han hecho por mi formación y verme culminar mi carrera, a los dos gracias por ser esos pilares fundamentales en mi vida. **A mis Hermanos:** Jocelyn, Edgardo y Cristian por su cariño inquebrantable y por creer siempre en mí. **A mi novio:** Rafa por su apoyo incondicional, por animarme en cada obstáculo encontrado, por su comprensión, paciencia y su amor sin límite y a mis compañeros de tesis por la confianza depositada en mí y por su esfuerzo realizado.

Jackeline Campos

Es mi deseo como sencillo gesto de agradecimiento, dedicarle mi humilde obra de Trabajo de Graduación a:

Principalmente a Dios Todopoderoso a quien doy Gloria por cada paso de mi vida, por cada instante de alegría; a mi Madre, gracias por darme la vida, por enseñarme a caminar por la vida, por tu Amor desmedido y por brindarme una carrera para mi futuro, todo te lo debo a ti; a mi Padre, por sus sabios consejos y por haberme inculcado valores que hicieron de mí la persona que soy ahora; a mis Hermanos, por acompañarme a lo largo de mi vida con una comprensión y amor a prueba de todo, siempre están presentes en mi mente y en mi corazón; a mi Esposo, terminamos esta etapa de nuestras vidas e iniciamos muchas otras que vendrán, con un vínculo inquebrantable, que durará eternamente, Te Amo Carlos; y finalmente y con mucho amor a mi Hijo, agradecida y bendecida por tu vida, mi Matías te amo más que a mi vida, Dios te bendiga siempre.

Iris Guerra

Habiendo alcanzado el final de esta aventura y con el objetivo cumplido solo me queda agradecer a todas aquellas personas que me han ayudado a formarme como persona y profesional, a **mis padres**, Carlos y Leticia, por su apoyo y ayuda incondicional, a **mi familia**, hermanos, abuelos, tíos y primos, que siempre estuvo a mi lado durante todo el camino, a **mis amigos, compañeros y profesores** ya que de todos aprendemos algo a través de las alegrías y tristezas de este viaje, y finalmente **a mi esposa Iris y mi pequeño Matías** quienes se convirtieron en mi fuerza final y soporte para alcanzar este objetivo, ustedes son mi promesa a futuro.

Carlos Amaya

Un especial agradecimiento a nuestro **Docente Director:** MAE. Oscar Navarrete por el tiempo dedicado a la revisión de nuestro trabajo y sus conocimientos compartidos.

Al Honorable Jurado: por su valiosa colaboración para la culminación de este trabajo.

ÍNDICE.

RESUMEN.	i
INTRODUCCIÓN.....	iii
NOMENCLATURAS Y ABREVIATURAS.	v
CAPITULO I: MARCO DE REFERENCIA SOBRE EL SISTEMA DE CAPACITACIÓN PARA MEJORAR LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS DE LAS ASOCIACIONES COOPERATIVAS AFILIADAS A LA FEDERACIÓN DE ASOCIACIONES COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DE EL SALVADOR DE RESPONSABILIDAD LIMITADA.	
1	1
A. ASPECTOS GENERALES DE LA FEDERACIÓN DE ASOCIACIONES COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DE EL SALVADOR DE RESPONSABILIDAD LIMITADA. 1	
1. COOPERATIVISMO.	1
a) Generalidades.	1
b) Principios Cooperativos	2
c) Antecedentes.	3
2. FEDERACIÓN DE ASOCIACIONES COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DE EL SALVADOR DE RESPONSABILIDAD LIMITADA.....	5
a) Generalidades.	5
b) Antecedentes y etapas.	6
c) Marco Legal.....	7
d) Estructura Organizativa.	8
B. MARCO TEÓRICO SOBRE EL SISTEMA DE CAPACITACIÓN.....	9
1. TEORÍA DE SISTEMAS.	9
a) Concepto de Sistemas.	9
b) Características de los Sistemas.	9
c) Clasificación de Sistemas.	10
d) El Sistema Abierto.....	11
e) La Organización como un Sistema Abierto.	11
2. SISTEMA DE CAPACITACIÓN.....	12
a) Conceptos.	12
b) Beneficios de la Capacitación.	13
c) Objetivos de la Capacitación.....	13
3. PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN.....	14

a)	Importancia de los Programas de Capacitación.....	15
b)	Criterios de Clasificación.....	16
c)	Características de los Programas de Capacitación.....	17
d)	Contenido de un Programa de Capacitación.....	18
e)	Presupuesto de un Programa de Capacitación.....	19
4.	PROCESO DE CAPACITACIÓN.....	23
a)	Fuentes de Información.....	24
5.	DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.....	26
a)	Medios para inventariar las Necesidades de Capacitación.....	28
b)	Métodos utilizados en la Capacitación Empresarial.....	30
c)	Modalidades Didácticas y Capacitación.....	33
6.	EVALUACIÓN DE RESULTADOS DE LA CAPACITACIÓN.....	33
7.	CONTROL DE CALIDAD.....	34
a)	Bosquejo histórico.....	36
b)	Responsabilidad por la calidad.....	37
c)	Sistemas de control de calidad.....	38
d)	Sistema de Gestión de Calidad.....	39
8.	SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.....	42
a)	Retroalimentación por parte del cliente.....	43
CAPITULO II: DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SISTEMA DE CAPACITACIÓN PARA MEJORAR LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS EN LAS ASOCIACIONES COOPERATIVAS AFILIADAS A LA FEDERACIÓN DE ASOCIACIONES COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DE EL SALVADOR DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (FEDECACES de RL).....		
		44
I.	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	44
A.	OBJETIVO GENERAL.....	44
B.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	44
II.	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	44
A.	INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS A UTILIZAR.....	45
1.	INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	47
B.	DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y LA MUESTRA.....	47
III.	DESCRIPCIÓN DEL DIAGNOSTICO.....	49
IV.	ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	49

A.	ANÁLISIS FODA.....	49
B.	TABULACIÓN DEL CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL QUE LABORA EN LAS COOPERATIVAS AFILIADAS A FEDECACES DE R.L.....	50
V.	CONCLUSIONES.....	82
VI.	RECOMENDACIONES.....	84
CAPITULO III: DISEÑO DE UN SISTEMA DE CAPACITACIÓN PARA MEJORAR LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS EN LAS ASOCIACIONES COOPERATIVAS AFILIADAS A LA FEDERACIÓN DE ASOCIACIONES COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DE EL SALVADOR DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (FEDECACES de R.L.).....		
I.	INTRODUCCIÓN.....	86
II.	JUSTIFICACIÓN.....	87
III.	DESCRIPCIÓN.....	88
IV.	OBJETIVOS.....	88
A.	OBJETIVO GENERAL:.....	88
B.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS:.....	89
V.	POLÍTICAS.....	89
VI.	SISTEMA DE FORMACIÓN COOPERATIVA.....	90
A.	MÓDULO: COOPERATIVISMO.....	90
1.	DESCRIPCIÓN.....	90
2.	OBJETIVO GENERAL.....	90
3.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	90
4.	CONTENIDOS.....	91
5.	METODOLOGÍA.....	91
6.	DURACIÓN.....	91
B.	MÓDULO: GESTIÓN ESTRATÉGICA EN LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO.....	91
1.	DESCRIPCIÓN.....	91
2.	OBJETIVO GENERAL.....	92
3.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	92
4.	CONTENIDOS.....	92
5.	METODOLOGÍA.....	93
6.	DURACIÓN.....	93
C.	MÓDULO: FINANZAS EN LA ESTRATEGIA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO.....	93
1.	DESCRIPCIÓN.....	93

2.	OBJETIVO GENERAL.....	94
3.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	94
4.	CONTENIDOS.....	94
5.	DURACIÓN.....	95
D.	MÓDULO: ADMINISTRACIÓN DE CRÉDITO PARA LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO.....	95
1.	DESCRIPCIÓN.....	95
2.	OBJETIVO GENERAL.....	95
3.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	96
4.	CONTENIDO.....	96
5.	METODOLOGÍA.....	97
6.	DURACIÓN.....	97
E.	MÓDULO: ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO FINANCIERO EN LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO.....	97
1.	DESCRIPCIÓN.....	97
2.	OBJETIVO GENERAL.....	98
3.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	98
4.	CONTENIDOS.....	98
5.	METODOLOGÍA.....	99
6.	DURACIÓN.....	99
F.	MÓDULO: SUPERVISIÓN Y REGULACIÓN PARA LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO.....	99
1.	DESCRIPCIÓN.....	99
2.	OBJETIVO GENERAL.....	99
3.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	99
4.	CONTENIDOS.....	100
5.	METODOLOGÍA.....	100
6.	DURACIÓN.....	100
G.	MÓDULO: MERCADEO DE SERVICIOS FINANCIEROS PARA LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO.....	101
1.	DESCRIPCIÓN.....	101
2.	OBJETIVO GENERAL.....	101
3.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	101
4.	CONTENIDOS.....	102

5.	METODOLOGÍA.....	103
6.	DURACIÓN.....	103
H.	MÓDULO: APLICANDO VALORES A NUESTRA VIDA	103
1.	DESCRIPCIÓN.....	103
2.	OBJETIVO GENERAL.....	103
3.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	103
4.	CONTENIDOS.....	104
5.	METODOLOGÍA.....	105
6.	DURACIÓN.....	105
VII.	ORGANIZACIÓN DEL SISTEMA DE CAPACITACIÓN.....	105
VIII.	INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN, EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL SISTEMA DE CAPACITACIÓN.....	106
IX.	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODULO.....	106
A.	OBJETIVOS.....	107
B.	RECURSOS.....	107
1.	RECURSO HUMANO:.....	107
2.	RECURSOS MATERIALES:.....	108
3.	RECURSO FINANCIERO:.....	108
C.	ACTIVIDADES.....	108
D.	PRESUPUESTO.....	109
	BIBLIOGRAFÍA.....	111
	GLOSARIO	113
	ANEXOS.....	118
	INDICE DE ANEXOS.....	119

RESUMEN.

La Federación de Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito de El Salvador de Responsabilidad Limitada, FEDECACES de R.L. fue fundada en 1966. Actualmente está formada por treinta y dos cooperativas de ahorro y crédito, las cuales se encuentran ubicadas en los catorce departamentos del país.

El presente volumen consta de tres capítulos, los cuales están orientados al diseño de un sistema de capacitación para mejorar la calidad de los servicios en las asociaciones cooperativas afiliadas a la federación de asociaciones cooperativas de ahorro y crédito de El Salvador de responsabilidad limitada (FEDECACES de R.L.), con el objeto de contribuir en los aspectos metodológicos y técnicos que abonen al desarrollo del personal por medio de un sistema de capacitación que ofrezca los conocimientos necesarios para mejorar la gestión de estas empresas financieras, orientado en la búsqueda de la eficiencia, eficacia y la mejora continua reflejada en la calidad del servicio brindado.

Para recolectar la información, se tomo un enfoque de diagnóstico, paralelamente, fueron utilizadas diferentes técnicas como la observación directa, encuestas de opinión dirigidas al personal de las diferentes cooperativas visitadas y una guía de entrevista dirigida al Gerente o Directivo, todos estos, con el único fin de identificar y conocer las deficiencias del actual sistema de capacitación dando como resultado las siguientes conclusiones:

Las asociaciones cooperativas afiliadas a la federación de asociaciones cooperativas de ahorro y crédito de El Salvador carecen de un sistema de capacitación que contribuya al mejoramiento de sus servicios.

Se carece de herramientas que permitan dar seguimiento y observar los resultados producidos por las capacitaciones que recibe el personal de las cooperativas.

El personal en general no cuenta con estudios universitarios, por lo que se hace una necesidad más latente el capacitar al personal para un mejor desempeño.

Realizado el diagnóstico y con el propósito de mejorar se hace necesario el diseño de un sistema de capacitación para mejorar la calidad de los servicios en las asociaciones cooperativas afiliadas a la federación de asociaciones cooperativas de ahorro y crédito de El Salvador de responsabilidad limitada (FEDECACES de R.L.).

Es indispensable para el éxito de toda organización el que esta tenga a todo su personal capacitado para poder brindar un buen servicio a sus clientes, de esta manera lograra mantenerse dentro de un mercado competitivo y tener oportunidades de crecimiento a futuro.

Es por esta razón que se ha diseñado un Sistema de Formación Cooperativo, con el objetivo de brindarle a las cooperativas afiliadas a FEDECACES de R.L. las herramientas necesarias que le permitan afrontar los cambios que se están presentando en la economía nacional y poder utilizarlos para seguir creciendo como organización, el sistema propuesto comprende los siguientes módulos:

Modulo: Cooperativismo.

Modulo: Gestión estratégica en las cooperativas de ahorro y crédito.

Modulo: Finanzas en la estrategia de la cooperativa de ahorro y crédito.

Modulo: Administración de crédito para las cooperativas de ahorro y crédito.

Modulo: Administración del riesgo financiero en las cooperativas de ahorro y crédito.

Modulo: Supervisión y regulación para las cooperativas de ahorro y crédito.

Modulo: Mercadeo de servicios financieros para las cooperativas de ahorro y crédito.

Modulo: Motivacional.

INTRODUCCIÓN.

El propósito de realizar la presente investigación es presentar una propuesta del diseño de un sistema de capacitación para mejorar la calidad de los servicios en las asociaciones cooperativas afiliadas a la federación de asociaciones cooperativas de ahorro y crédito de El Salvador de responsabilidad limitada (FEDECACES de R.L.) que permita incrementar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal en un proceso de mejora continua y lograr de esta manera la calidad y competitividad en el actual mundo globalizado.

Al abordar el presente trabajo fue con la finalidad de investigar y presentar una alternativa para incrementar las competencias del personal con un nuevo enfoque basado precisamente en las competencias laborales.

El presente trabajo está constituido por tres capítulos estructurados de manera secuencial en términos de investigación bibliográfica y de campo, los cuales se centran en:

Capítulo I, es un marco de referencia, en donde se detalla toda la base teórica, que abarca aspectos generales del cooperativismo, de la federación de asociaciones cooperativas de ahorro y crédito y expone un marco teórico sobre el sistema de capacitación.

En el Capítulo II, se detalla la metodología que se utilizó para el trabajo de investigación, el cual incluye los objetivos generales del trabajo, objetivos específicos, métodos de recolección de la información y finalmente los resultados obtenidos de los instrumentos utilizados. Los resultados de la investigación realizada, se reflejan a través de los datos mostrados en los cuadros y gráficos, de los cuales se deriva su respectivo análisis.

Finalmente en el Capítulo III, se detalla la propuesta de un diseño de un sistema de capacitación para mejorar la calidad de los servicios en las asociaciones cooperativas afiliadas a la federación de asociaciones cooperativas de ahorro y crédito de El Salvador de responsabilidad limitada (FEDECACES de R.L.) y su plan de implementación.

Este sistema está diseñado especialmente para empresas de la economía social del sector de ahorro y crédito.

Los módulos que integran este plan de formación son:

Cooperativismo de la Filosofía a la práctica.

Gestión Estratégica.

Finanzas en la estrategia de la empresa cooperativa.

Administración del Crédito.

Administración del Riesgo Financiero.

Supervisión y Regulación.

Mercadeo de Servicios Financieros.

Aplicando valores en nuestra vida.

Con esta iniciativa se pretende ofrecer al Sector de Ahorro y Crédito de la Economía Social, los conocimientos necesarios para mejorar la gestión de las empresas financieras, orientado en la búsqueda de la eficiencia y eficacia de sus empresas cooperativas.

NOMENCLATURAS Y ABREVIATURAS.

FEDECACES: Federación de asociaciones cooperativas de ahorro y crédito de El Salvador.

ACI: Alianza cooperativa internacional.

De R.L.: De responsabilidad limitada.

DGRV: Organización cúpula del sector cooperativo.

INSAFOCOOP: Instituto salvadoreño de fomento cooperativo.

SSF: Superintendencia del sistema financiero.

R.R.H.H.: Recursos humanos.

DNC: Diagnostico de necesidades de capacitación.

ASQC: Sociedad americana para el control de calidad.

SQC: Control estadístico de la calidad.

SGC: Sistema de control de calidad.

CAPITULO I: MARCO DE REFERENCIA SOBRE EL SISTEMA DE CAPACITACIÓN PARA MEJORAR LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS DE LAS ASOCIACIONES COOPERATIVAS AFILIADAS A LA FEDERACIÓN DE ASOCIACIONES COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DE EL SALVADOR DE RESPONSABILIDAD LIMITADA.

A. ASPECTOS GENERALES DE LA FEDERACIÓN DE ASOCIACIONES COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DE EL SALVADOR DE RESPONSABILIDAD LIMITADA.

1. COOPERATIVISMO.

a) Generalidades¹.

Los principios y valores son los elementos distintivos de las organizaciones y empresas cooperativas. Ya en 1844, los Pioneros de Rochdale (Ciudad situada en el Gran Mánchester Noroeste de Inglaterra), fundadores de la primera cooperativa de la historia, habían formulado un sistema de principios simple, claro y contundente, que les aseguró la conducción de la organización en beneficio de sus miembros.

La nueva Declaración de Identidad Cooperativa adoptada por la II Asamblea General de la ACI – que se realizara en el mes de setiembre de 1995 en la ciudad de Manchester, en oportunidad de la celebración del Centenario de la Alianza – incluye una nueva definición de cooperativa y una revisión de la formulación de los Principios y Valores Cooperativos.

La nueva formulación mantiene la esencia de un sistema de principios y valores que demostró ser eficiente en más de 150 años de historia y contribuyó a transformar al cooperativismo en una de las mayores fuerzas sociales y económicas a nivel mundial, a la vez que incorpora nuevos elementos para una mejor interpretación del momento histórico actual.

Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales

¹ ACI Américas. <http://www.aciamericas.coop/-Principios-y-valores-> (consultado: 6 de Julio, 2012)

y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada.

Las cooperativas se basan en los valores de ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad. Siguiendo la tradición de sus fundadores sus miembros creen en los valores éticos de honestidad, transparencia, responsabilidad social y preocupación por los demás.

b) Principios Cooperativos^{2 3}.

- ✓ Primer principio: Membrecía abierta y voluntaria.

Las cooperativas son organizaciones voluntarias abiertas para todas a aquellas personas dispuestas a utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades que conllevan la membrecía sin discriminación de género, raza, clase social, posición política o religiosa.

- ✓ Segundo principio: Control democrático de los miembros.

Las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus miembros quienes participan activamente en la definición de las políticas y en la toma de decisiones.

Los hombres y mujeres elegidos para representar a su Cooperativa responden ante los miembros. En las Cooperativas de base los miembros tienen igual derecho de voto (un miembro, un voto), mientras en las cooperativas de otros niveles también se organizan con procedimientos democráticos.

- ✓ Tercer principio: Participación económica de los miembros.

Los miembros contribuyen de manera equitativa y controlan de manera democrática el capital de la cooperativa. Por lo menos una parte de ese capital es propiedad común de la Cooperativa. Usualmente reciben una compensación limitada, si es que la hay, sobre el capital suscrito como condición de membrecía.

² Republica de El Salvador. Ley General de Asociaciones Cooperativas (San Salvador, 1986)

³FEDECACES. Código de Ética del Sistema Cooperativo Financiero FEDECACES (San Salvador, 2000)

Los miembros asignan excedentes para cualquiera de los siguientes propósitos: el desarrollo de la cooperativa mediante la posible creación de reservas, de lo cual al menos una parte debe ser indivisible; los beneficios para los miembros en proporción con sus transacciones con la Cooperativa; y apoyo u otras actividades según lo apruebe la membrecía.

- ✓ Cuarto principio: Autonomía e independencia.

Las cooperativas son organizaciones autónomas de ayuda mutua, controladas por sus miembros. Si entran en acuerdo con otra organizaciones (incluyendo gobiernos o tiene capital de fuentes externas), lo realizan en términos que aseguren el control democrático por parte de sus miembros y mantengan la autonomía de la Cooperativa.

- ✓ Quinto principio: Educación, entrenamiento y formación.

Las cooperativas brindan educación y entrenamiento a sus miembros, a sus dirigentes electos, gerentes y empleados, de tal forma que contribuyan eficazmente al desarrollo de sus cooperativas. Las cooperativas informan al público en general particularmente a jóvenes y creadores de opinión acerca de la naturaleza y beneficios del cooperativismo.

- ✓ Sexto principio: Cooperación entre cooperativas.

Las cooperativas sirven a sus miembros más eficazmente y fortalecen el movimiento cooperativo. Trabajando de manera conjunta por medio de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.

- ✓ Séptimo principio: Compromisos con la comunidad.

La cooperativa trabaja para el desarrollo sostenible de su comunidad por medio de políticas aceptadas por sus miembros.

c) Antecedentes⁴.

Desde su nacimiento con los Pioneros de Rochdale, el movimiento cooperativo no ha cesado de crecer en todo el mundo. Hoy, los miembros de cooperativas en todo el

⁴ ACI Américas. <http://www.aciamericas.coop/El-cooperativismo-en-el-mundo> (consultado: 6 de Julio, 2012)

planeta superan los 800 millones. En 1994 la ONU estimó que el sustento diario de más de 3.000 millones de personas (la mitad de la población mundial) era asegurado o facilitado por empresas cooperativas.

Importantes sectores de población son miembros de cooperativas en todo el mundo:

- ✓ En Argentina existen más de 18.000 cooperativas que reúnen a una cifra superior a los 9 millones de miembros.
- ✓ En Bélgica existían unas 30.000 cooperativas en 2001.
- ✓ En Canadá una de cada 3 personas es miembro de una cooperativa. Solo el movimiento Desjardins en Quebec reúne a más de 5 millones de socios.
- ✓ En Colombia y Costa Rica un 10% de la población es miembro de cooperativas.
- ✓ En los Estados Unidos un 25% de su población es miembro de una cooperativa.

Las cooperativas tienen un peso significativo en las economías nacionales:

- ✓ En Brasil las cooperativas producen el 72% del trigo, el 43% de la soja, 39% de la leche, 38% del algodón, 21% del café y 16% del país y sus exportaciones son superiores a los 1.300 millones de dólares.
- ✓ En Bolivia una sola cooperativa de ahorro y crédito maneja alrededor de la cuarta parte de los ahorros nacionales.
- ✓ En Chipre las cooperativas representan el 30% del sector bancario y son responsables de la comercialización del 35% de su producción agropecuaria.
- ✓ En Estados Unidos existen más de 30 cooperativas con una facturación anual superior a los 1.000 millones de dólares. Además, un 30% de la producción agrícola nacional es comercializada a través de más de 3.400 cooperativas activas en todo el país.
- ✓ En Finlandia las cooperativas son responsables de la producción de un 74% de los alimentos, un 96% de los lácteos, un 50% de la producción de huevos, 34% de la producción forestal y manejan un 34% de los depósitos en el sistema financiero.
- ✓ En Noruega las cooperativas producen el 99% de la leche y derivados, las cooperativas de consumo manejan el 25% del mercado, las pesqueras son responsables del 8.7% de las exportaciones nacionales y las forestales tienen una participación del 76% en el sector. Uno de cada 3 habitantes del país es miembro de una cooperativa.

Las cooperativas crean y mantienen empleos en todo el planeta:

- ✓ Las cooperativas dan empleo a más de 100 millones de personas en todo el mundo, lo que representa un 20% de lo que aportan las empresas multinacionales en esta materia.
- ✓ Sólo en Europa los bancos cooperativos emplean a más de 700.000 personas.
- ✓ En Canadá las cooperativas dan empleo a más de 160.000 personas.
- ✓ En Colombia una cooperativa de salud es la segunda empresa en el ranking nacional de generación de empleo.
- ✓ En Francia 21.000 cooperativas dan empleo a más de de 700.000 personas.

2. FEDERACIÓN DE ASOCIACIONES COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DE EL SALVADOR DE RESPONSABILIDAD LIMITADA.

a) Generalidades⁵.

✓ MISIÓN.

Contribuir al desarrollo de las cooperativas, integradas a la corporación, mediante el desempeño eficiente de apoyo a la liquidez, protección, innovación de procesos, intermediación, supervisión, control, fomento y organización de las mismas.

✓ VISIÓN.

Ser una corporación consolidada, exitosa y con identidad cooperativa, en la presentación de servicios con estándares de calidad, que goce de reconocimiento a nivel nacional e internacional.

✓ POLÍTICA DE CALIDAD.

Nuestra política de calidad se basa en el logro de nuestra misión a través de la eficiencia en la prestación de servicios financieros y técnicos para lograr el crecimiento, desarrollo, y la satisfacción de las cooperativas, manteniendo un proceso de mejora continua y aplicando los siguientes principios:

⁵ FEDECACES. http://www.fedecaces.com/principal/FEDECACES/politica_calidad.htm (consultado: 6 de Julio, 2012)

- 1) IDENTIDAD INSTITUCIONAL: Fundamentamos la calidad de nuestros servicios en el cumplimiento de los requisitos del Sistema de Gestión de la Calidad, la mejora continua, y en la práctica de los valores de honestidad, transparencia, solidaridad.
- 2) AUTO GERENCIA: Nuestra capacidad para brindar los servicios a través de la innovación, creatividad, objetividad y emprendimiento.
- 3) RESPONSABILIDAD SOCIAL: Identificación práctica con los problemas de la comunidad y actuando con enfoque de competencia ética.

b) Antecedentes y etapas⁶.

La Federación de Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito de El Salvador de Responsabilidad Limitada, FEDECACES de R.L. fue fundada en 1966. Actualmente está formada por treinta y dos cooperativas de ahorro y crédito, las cuales se encuentran ubicadas en los catorce departamentos del país.

Desde la fecha de su fundación hasta el año de 1980, las principales actividades que FEDECACES de R.L. desarrolló con las cooperativas afiliadas consistieron en otorgar créditos dirigidos, brindar asistencia técnica y capacitación, practicar la auditoría externa y administrar seguros de vida.

A partir de 1981 y siendo un sistema maduro en la administración de programas de crédito, FEDECACES de R.L. en cumplimiento de sus propósitos institucionales de promover el fortalecimiento de las cooperativas, impulsó un programa de transferencia tecnológica que ha fomentado la captación, colocación y el manejo eficiente de los recursos de las cooperativas afiliadas; dicho programa se complementó con estrategias y mecanismos que han convertido al ahorro en la fuente estratégica para lograr la autogestión y la autonomía institucional.

A partir de la década de los años 90, FEDECACES de R.L. consciente de la nueva situación económico-social del país y con la firma de los acuerdos de paz, se plantea como misión conformar el Sistema Cooperativo Financiero.

⁶ FEDECACES.

<http://www.fedecaces.com/principal/FEDECACES/historia.htm> (consultado: 6 de Julio, 2012)

En el desarrollo institucional se separan las actividades de servicios financieros y no financieros, con el fin de orientar una estrategia de fortalecimiento a través de servicios especializados. En este orden, se han constituido las iniciativas siguientes:

- 1) En 1994 se constituyó "Seguros Futuro, Asociación Cooperativa de Responsabilidad Limitada", la cual brinda protección personal y patrimonial a los asegurados, cooperativas y a los asociados y grupo familiar.
- 2) Caja Central de Liquidez: Mecanismo implementado en 1997 para apoyar a las cooperativas en particular y al Sistema Cooperativo Financiero en general, en el uso óptimo de los recursos financieros bajo criterios de seguridad, liquidez y rendimiento.
- 3) En 1999 se fundó "Asesores para el desarrollo", cuya misión consiste en garantizar la solidez y eficiencia de las cooperativas y del Sistema Cooperativo Financiero en su conjunto, contribuir al desarrollo del sector cooperativo y de otras instituciones afines, a través de servicios técnicos accesibles, oportunos y de máxima calidad.
- 4) En 1998, se inició el proyecto de supervisión cooperativa con la creación del Organismo Cooperativo de Supervisión. El objetivo del Organismo es supervisar las operaciones de las cooperativas a efecto de prevenir problemas de liquidez e insolvencia y generar confianza en los ahorrantes y aportantes, luego se continuó con los ensayos de supervisión y en el año 2002 se comenzó con el proyecto de Indicadores de Alerta Temprana con el apoyo de la DGRV.

c) Marco Legal.

El Marco Legal que rige a FEDECACES de R.L. puede desglosarse por el marco legal general, además de un marco legal cooperativo supervisado por INSAFOCOOP⁷, uno financiero supervisado por la SSF⁸ y uno interno supervisado por su propia Junta de Vigilancia, los cuales están constituidos de la siguiente manera:

1) MARCO LEGAL GENERAL:

- ✓ Constitución de la República de El Salvador (1982, Decreto No. 38).
- ✓ Código Laboral.
- ✓ Ley de Formación Profesional.

⁷ Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo.

⁸ Superintendencia del Sistema Financiero.

2) MARCO LEGAL COOPERATIVO:

- ✓ Ley General de Asociaciones Cooperativas de El Salvador.
- ✓ Reglamento de la Ley General de Asociaciones Cooperativas.

3) MARCO LEGAL FINANCIERO:

- ✓ Ley de Supervisión y Regulación del Sistema Financiero.
- ✓ Ley de Intermediarios Financieros no Bancarios.
- ✓ Ley de Bancos Cooperativos y Sociedades de Ahorro y Crédito.

4) MARCO LEGAL INTERNO:

- ✓ Estatutos y reglamentos zonales de FEDECACES de R.L.
- ✓ Código de Ética del Sistema Cooperativo Financiero FEDECACES.

d) Estructura Organizativa⁹.

La estructura organizativa de FEDECACES de R.L. como cualquier otra federación está regida por la Asamblea General de Asociados como la máxima autoridad en ésta y después se encuentra dividida en dos niveles, un nivel de dirigencia y un nivel operativo.

En el nivel de dirigencia participan miembros electos para un determinado periodo por la Asamblea General o el Comité de Administración y se encuentra conformado por el Comité de Administración, la Junta de Vigilancia, el Comité de Educación y Mercadeo, el Comité de Créditos y las Directivas Zonales.

Entre éstos, el Comité de Educación y Mercadeo es el órgano responsable del diseño, implementación y ejecución de las políticas y programas educativos de FEDECACES de R.L., los cuales son aprobados por el Comité de Administración, y está formado por 3 miembros propietarios y 3 suplentes electos por el Comité de Administración a través de ternas propuestas por las Directivas Zonales.

Mientras el nivel operativo que es el que se encarga de realizar el plan de trabajo de la organización se encuentra conformado por la Gerencia General como la cabeza de

⁹ FEDECACES. Estatutos y Reglamentos Zonales (San Salvador, 2002)

esta estructura, seguido del resto de gerencias y jefaturas, para finalizar con los niveles operativos de la organización.

Dentro del nivel operativo tenemos a la Gerencia de Administración y Recursos Humanos, la cual se encarga, entre otras cosas, de operativizar los programas educativos de la institución y realizar la gestión de personal, a través de una Unidad de Recursos Humanos.

B. MARCO TEÓRICO SOBRE EL SISTEMA DE CAPACITACIÓN.

1. TEORÍA DE SISTEMAS.

a) Concepto de Sistemas.

Un sistema es un conjunto de elementos organizados que interaccionan. La interacción entre los elementos es vital para poder considerarse como sistema. Además de la interacción entre elementos, deben tener un objetivo compartido o no.

Concepto de Teoría de sistemas según Ludwig von Bertalanffy¹⁰.

La teoría general de sistemas (TGS) o teoría de sistemas o enfoque sistémico es un esfuerzo de estudio interdisciplinario que trata de encontrar las propiedades comunes a entidades llamadas sistemas. Éstos se presentan en todos los niveles de la realidad, pero que tradicionalmente son objetivos de disciplinas académicas diferentes.

b) Características de los Sistemas¹¹.

Según Bertalanffy, sistema es un conjunto de unidades recíprocamente relacionadas. De ahí se deducen dos conceptos: propósito (u objetivo) y globalismo (o totalidad).

- ✓ Propósito u objetivo: Todo sistema tiene uno o algunos propósitos. Los elementos (u objetos), como también las relaciones, definen una distribución que trata siempre de alcanzar un objetivo.

¹⁰ VON BERTALANFFY, Ludwig; Teoría General de Sistemas (Editorial Petrópolis, 1976)

¹¹ VON BERTALANFFY, Ludwig. op. cit.

- ✓ Globalismo o totalidad: Un cambio en una de las unidades del sistema, con probabilidad producirá cambios en las otras. El efecto total se presenta como un ajuste a todo el sistema. Hay una relación de causa/efecto.

c) Clasificación de Sistemas¹².

Los sistemas se pueden agrupar de acuerdo a los siguientes criterios:

1) Dependiendo de la Extensión del Sistema:

- ✓ Suprasistema: Es un sistema que engloba a otro de menor magnitud, es decir, que todo sistema está contenido en otro, por ejemplo: la empresa puede considerarse como un Sistema de la Economía Nacional.
- ✓ Sistema: Busca integrar todas las actividades relacionadas con un proyecto específico y objetivo particular, por ejemplo: el departamento de una empresa puede considerarse como un Subsistema de la empresa.
- ✓ Subsistema: Sus componentes del sistema disgregados para efecto de claridad en el funcionamiento del mismo, por ejemplo: las secciones de una empresa.

2) Atendiendo a su funcionamiento:

- ✓ Sistema Cerrado: Cuando el sistema no guarda relación o no influye sobre el medio ambiente que lo rodea. Son irreversibles, no tienen capacidad por si mismos para crecer.
- ✓ Sistema Abierto: Es cuando se nutre de insumos o servicios del medio externo a quien a la vez suministra productos que pueden constituirse en insumos.

3) De acuerdo a la forma de Procrear la Información:

- ✓ Sistemas Manuales: Son los que están diseñados para operativizarlos en forma manual, donde predomina la participación del elemento humano en el procesamiento de los datos.

¹² Diseño de un Sistema Integrado de Capacitación para la Federación de Cajas de Crédito y Bancos de los trabajadores (FEDECREDITO) (Tesis, Universidad de El Salvador, 1998)

- ✓ Sistemas Automáticos: Son los diseñados para procesar la información en computadora u otros medios mecanizados, donde el procesamiento de los datos es realizado fundamentalmente por máquinas.

d) El Sistema Abierto¹³.

El sistema abierto como organismo, es influenciado por el medio ambiente e influye sobre él, alcanzando un equilibrio dinámico en ese sentido.

Existen diferencias entre los sistemas abiertos (como los sistemas biológicos y sociales, a saber, células, plantas, el hombre, la organización, la sociedad) y los sistemas cerrados (como los sistemas físicos, las máquinas, el reloj, el termóstato).

- ✓ El sistema abierto interactúa constantemente con el ambiente en forma dual, o sea, lo influye y es influenciado. El sistema cerrado no interactúa.
- ✓ El sistema abierto puede crecer, cambiar, adaptarse al ambiente y hasta reproducirse bajo ciertas condiciones ambientales. El sistema cerrado no.
- ✓ Es propio del sistema abierto competir con otros sistemas, no así el sistema cerrado.

e) La Organización como un Sistema Abierto¹⁴.

Las organizaciones poseen todas las características de los sistemas abiertos. Algunas características básicas de las organizaciones son:

- 1) Comportamiento probabilístico y no-determinístico de las organizaciones: La organización se ve afectada por el ambiente y dicho ambiente es potencialmente sin fronteras e incluye variables desconocidas e incontroladas.
- 2) Las organizaciones como partes de una sociedad mayor y constituida de partes menores: Las organizaciones son vistas como sistemas dentro de sistemas.
- 3) Interdependencia de las partes: Un cambio en una de las partes del sistema, afectará a las demás. Las interacciones internas y externas del sistema reflejan diferentes escalones de control y de autonomía.

¹³ MONOGRAFÍAS. <http://www.monografias.com/trabajos11/teosis/teosis.shtml> (consultado: 6 de Julio, 2012)

¹⁴ Ibid.

- 4) Homeostasis o estado firme: La organización puede alcanzar el estado firme, solo cuando se presenta dos requisitos, la unidireccionalidad y el progreso. La unidireccionalidad significa que a pesar de que hayan cambios en la empresa, los mismos resultados o condiciones establecidos son alcanzados. El progreso referido al fin deseado, es un grado de progreso que está dentro de los límites definidos como tolerables.
- 5) Fronteras o límites: Es la línea que demarca lo que está dentro y fuera del sistema. Podría no ser física.
- 6) Morfogénesis: El sistema organizacional, diferente de los otros sistemas mecánicos y aun de los sistemas biológicos, tiene la capacidad de modificar sus maneras estructurales básicas.

2. SISTEMA DE CAPACITACIÓN.

a) Conceptos.

Simón Dolan, nos dice que la capacitación del empleado consiste en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad a través de la mejora de sus conocimientos, habilidades y actitudes.

Según Dessler Gary, la capacitación consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo. La capacitación, por tanto, podría implicar mostrar a un operador de máquina cómo funciona su equipo, a un nuevo vendedor cómo vender el producto de la empresa, o inclusive a un nuevo supervisor cómo entrevistar y evaluar a los empleados.

La Capacitación para Idalberto Chiavenato, es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. La Capacitación implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades. Cualquier tarea, ya sea compleja o sencilla, implica necesariamente estos tres aspectos.

Para poder tener un concepto claro sobre la capacitación, es necesario diferenciarlo del entrenamiento y el adiestramiento. El entrenamiento es la preparación que se sigue para desempeñar una función.

Mientras que el adiestramiento es el proceso mediante el cual se estimula al trabajador a incrementar sus conocimientos, destreza y habilidad.

En cambio, capacitación es la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo del individuo en el desempeño de una actividad.

b) Beneficios de la Capacitación¹⁵.

- ✓ Mejora del conocimiento del puesto a todos los niveles.
- ✓ Mejora la relación jefes–subordinados.
- ✓ Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- ✓ Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
- ✓ Incrementa la productividad y la calidad del trabajo.
- ✓ Elimina los costos de recurrir a consultas externas.
- ✓ Forja líderes.
- ✓ Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- ✓ Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.
- ✓ Ayuda a la orientación de nuevos empleados.
- ✓ Hace viable las políticas de la organización.
- ✓ Convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar y vivir en ella.

c) Objetivos de la Capacitación¹⁶.

- 1) Productividad: Las actividades de capacitación de desarrollo no solo deberían aplicarse a los empleados nuevos sino también a los trabajadores con experiencia. La instrucción puede ayudarle a los empleados a incrementar su rendimiento y desempeño en sus asignaciones laborales actuales.
- 2) Calidad: Los programas de capacitación y desarrollo apropiadamente diseñados e implantados también contribuyen a elevar la calidad de la producción de la fuerza de trabajo.
- 3) Planeación de los Recursos Humanos: La capacitación y desarrollo del empleado puede ayudar a la compañía y a sus necesidades futuras de personal.

¹⁵ WERTHER, William B. y DAVIS, Keith; Administración de personal y recursos humanos (Editorial McGraw Hill, 2000)

¹⁶ Ibid.

- 4) Prestaciones indirectas: Muchos trabajadores, especialmente los gerentes consideran que las oportunidades educativas son parte del paquete total de remuneraciones del empleado. Esperan que la compañía pague los programas que aumenten los conocimientos y habilidades necesarias.
- 5) Salud y Seguridad: La salud mental y la seguridad física de un empleado suelen estar directamente relacionados con los esfuerzos de capacitación y desarrollo de una organización. La capacitación adecuada puede ayudar a prevenir accidentes industriales, mientras que en un ambiente laboral seguro puede conducir actividades más estables por parte del empleado.
- 6) Prevención de la Obsolescencia: Los esfuerzos continuos de capacitación del empleado son necesarios para mantener actualizados a los trabajadores de los avances actuales en sus campos laborales respectivos.
- 7) Desarrollo Personal: En el ámbito personal los empleados también se benefician de los programas de desarrollo administrativos, ya que brinda a los participantes una gama más amplia de conocimientos, una mayor sensación de competencia y un sentido de conciencia, un repertorio más grande de habilidades y otras consideraciones.

3. PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN¹⁷.

Programa. Son aquellos planes en los que se fijan los objetivos y la secuencia de las acciones, incluyendo además el tiempo requerido para realizar cada una de sus partes.

Las organizaciones se enfrentan a las condiciones cambiantes provocadas por la presencia de nuevos competidores y por las variaciones de las preferencias de los clientes. Las compañías deben confiar en sus empleados para prever posibles problemas, desarrollar nuevos productos y servicios, y elevar la productividad para seguir siendo competitivas. A medida que los empleados se involucran más en el trabajo de equipo, aumenta más su necesidad de poseer habilidades sociales y de comunicación, administrativas y técnicas. Una mayor eficiencia en los procesos requiere que los empleados tengan una base de destrezas más amplias, para que puedan asumir una

¹⁷ KRAJEWSKI, Lee J. y RITZMAN, Larry P.; Administración de Operaciones: Estrategia y análisis, 5ª Edición (Prentice Hall, 2000)

mayor variedad de asignaciones y comunicarse con los empleados de otras áreas. Las empresas imparten diversos programas de capacitación, incluidos los siguientes:

- ✓ Capacitación General: Estos programas abordan diversos temas, como: liderazgo, comunicación, administración de proyectos, resolución de problemas, matemáticas, métodos estadísticos para control de procesos, pensamiento crítico e incluso cursos correctivos de inglés.
- ✓ Capacitación Administrativa: Se ofrecen cursos de prácticas de empleo, evaluación de desempeño y habilidades administrativas a los empleados que han sido designados líder de equipo.
- ✓ Capacitación Técnica: Estos cursos enfocan los aspectos específicos del empleo de una persona o de otro empleo conexo, con el propósito de aumentar las habilidades del empleado.

a) Importancia de los Programas de Capacitación¹⁸.

La capacitación de personal es un proceso que se relaciona con el mejoramiento y el crecimiento de las aptitudes de los individuos y de los grupos que forman parte de la organización. La importancia de la capacitación de personal no se puede subestimar; con frecuencia los directivos consideran que es viable en tiempos de bonanza económica, pero que es lo primero que se debe reducir o eliminar cuando hay problemas económicos. A menudo esta visión a corto plazo ocasiona que las organizaciones sufran las consecuencias a largo plazo.

Casi todas las organizaciones progresistas invierten gran cantidad de dinero en recursos humanos; sin embargo, no se ocupan de ellos tanto como debieran. Éste es un error que puede eliminarse mediante la capacitación; es decir, mediante el perfeccionamiento de las aptitudes del personal de todos los niveles. Tanto el sector privado como el público y otros segmentos de la sociedad están reconociendo cada vez más la importancia de capacitar e impulsar el desarrollo del recurso humano.

El contenido de los Programas de Capacitación tiene una gran importancia desde dos puntos de vista:

¹⁸ RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín; Administración Moderna de Personal, 7ª Edición (CENGAGE Learning Editores, 2007)

- Para la Organización.

Un Programa de Capacitación ayuda a fortalecer la estructura organizativa existente en la organización y a desarrollar al personal de la misma. Como consecuencia de lo anterior, la implementación de Programas de Capacitación tiene ciertas ventajas para la organización, tales como:

- ✓ Estimular y motivar al personal hacia un mayor rendimiento laboral y hacia un constante desarrollo.
- ✓ Dar un significado efectivo y práctico a las políticas de personal, como pueden ser la atención a las líneas de promoción por puesto, en función de las necesidades de reemplazos que existan en la organización.
- ✓ Colaborar a la obtención y mantenimiento de un adecuado número de personal de todos los niveles, preparados y bien capacitados.
- ✓ Señalar las áreas de mayor capacidad y productividad de la organización a efecto de subrayar las áreas que requieran mayor atención en materia de capacitación.

- Para el Trabajador.

Si se analiza desde el punto de vista del trabajador, podrían darse criterios de gran valía, entendiéndose que la capacitación es un conjunto de experiencias y actividades que facultan a la persona interesada, a transformar determinadas aptitudes en capacidades, que puedan ser puestas en práctica, lo que significa que interesa al personal en cualquier momento de su existencia, aun fuera del ambiente laboral. El individuo forma parte de la organización, está en condiciones de alcanzar algunas ventajas, como pueden ser:

- ✓ Mejorar el rendimiento de su puesto de trabajo.
- ✓ La persona capacitada se siente más segura de sí misma.
- ✓ La capacitación permite al empleado incrementar sus posibilidades de promoción, traslados a puestos o áreas de mayor agrado.

b) Criterios de Clasificación¹⁹.

Existe una variedad de criterios para clasificar los Programas de Capacitación, entre ellos tenemos los siguientes:

¹⁹ L. DE HERNÁNDEZ, Lic. Emelinda; El Desarrollo de Recursos Humanos en la Administración Pública (CECAMH, 1987)

- ✓ De acuerdo al área a impartir: En el puede incorporarse todas las especialidades, áreas y funciones que se realizan en el ámbito organizacional, tales como: Administración, Organización y Métodos, Administración de personal, Ventas, Finanzas, Contabilidad, Dirección y otras áreas que existan en relación con las funciones de la organización.
 - ✓ De acuerdo al nivel jerárquico de los asistentes: En este queda comprendido todo el personal de la organización, abarcando desde los puestos operativos hasta los cargos directivos, por ejemplo: Gerentes, Jefes de Departamentos, Secretarias, etc.
 - ✓ De acuerdo a quien lo imparte: Se refiere a los encargados de impartir la capacitación, los cuales podrán ser:
 - i) Instructores Internos: Son aquellos que están dentro de la empresa; entre ellos tenemos a los Jefes o Supervisores, Gerentes de Línea o aquellos instructores que hayan formado la Unidad de Personal.
 - ii) Instructores Externos: Son personas ajenas a la organización, especializadas en la materia a impartir. Esta clase de instructores pueden contratarse a través de consultorías, Instituciones Académicas y otras.
 - ✓ De acuerdo al lugar donde se imparten: Es necesario decidir la mejor localización para cada parte del Programa de Capacitación, la cual podría ser dentro o fuera de la empresa, tomando en cuenta aspectos importantes tales como: tiempo, viajes y costos.
 - ✓ De acuerdo a la cantidad de asistentes: Desde este punto de vista los Programas de Capacitación se dividen en:
 - i) Individual: Proporciona a una sola persona los conocimientos, experiencias y habilidades para desempeñar mejor su puesto de trabajo.
 - ii) Colectivo: Está dirigido a un grupo de personas, tratando aspectos diversos y de conocimientos generales.
- c) Características de los Programas de Capacitación²⁰.

El Programa de Capacitación debe comprender lo siguiente:

²⁰ *Ibíd.*

- 1) Realista. El Programa de Capacitación debe orientarse a la solución de los problemas en la determinación de necesidades.
 - 2) Sistemático y formal. La capacitación es una actividad planeada y basada en necesidades reales de una organización, orientada hacia un cambio en las habilidades, conocimientos y aptitudes del empleado.
 - 3) Flexible y dinámico. Todo Programa de Capacitación planeado debe ser concebido y ejecutado en concordancia a sus necesidades y objetivos y con la característica de flexibilidad y dinamismo.
 - 4) Motivante. Es evidente que los objetivos de la capacitación, a través del aprendizaje, pueden ser mejor aprovechados si el empleado está motivado, es decir, si tiene deseos de participar.
 - 5) Integral. Lograr un conocimiento técnico especializado, necesario para el desempeño eficaz del puesto, promoviendo un desarrollo integral del personal y así el desarrollo de la empresa.
 - 6) Continuidad. La capacitación posee una característica básica: es un proceso continuo que no tiene periodos de interrupción, ya que cualquier actividad ayuda a complementarla.
 - 7) Seguimiento. Para que el efecto de la capacitación al personal pueda maximizarse, es necesario proporcionar un mayor grado de conocimientos al personal, para que aumente su potencialidad como trabajador por medio de un efectivo seguimiento de cada actividad de capacitación que se efectuó.
- d) Contenido de un Programa de Capacitación.

El contenido del programa se constituye de acuerdo a la evaluación de necesidades y los objetivos de aprendizaje, debe proponerse la enseñanza de habilidades específicas, de suministrar conocimientos necesarios o de influencia en las actitudes.

El contenido del programa debe satisfacer las necesidades de la organización y la de los participantes. Si los objetivos de la organización no se toman en cuenta, el programa no redundara en pro de la organización.

Cuando los participantes no perciben el programa como una actividad de interés y relevancia para ellos, su nivel de aprendizaje distara mucho del nivel optimo.

e) Presupuesto de un Programa de Capacitación.

Presupuesto: Se le llama presupuesto al cálculo anticipado de los ingresos y gastos de una actividad económica (personal, familiar, un negocio, una empresa, una oficina, un gobierno) durante un período, por lo general en forma anual.

La mayoría de las organizaciones tiene un sistema en funcionamiento, formal o informal, para elaborar un presupuesto operativo. Un presupuesto requiere de una revisión sistemática y atenta de los gastos probables y los fondos designados; además, ayuda a la empresa a asignar los gastos durante un período determinado. Las comparaciones de los gastos reales con respecto a los gastos presupuestados proporcionan un medio para realizar los ajustes necesarios con el fin de tratar las variaciones de las expectativas.

El principal activo de una empresa es su gente, ya que los colaboradores de una empresa son el verdadero motor, son los que hacen que la empresa tenga vida y salga hacia adelante. Es precisamente que, con esta base muchas empresas capacitan a sus empleados. Estas capacitaciones son muy variadas, desde cursos administrativos hasta cursos técnicos.

Sin embargo, se debe evitar caer en un esquema de capacitar por capacitar, enviando a la gente a todo curso que se presente con la finalidad de cubrir un presupuesto. Este tema de la preparación a la gente debe estar muy correlacionada con la estrategia de la empresa, de tal forma que lo desembolsado para capacitación sea verdaderamente una inversión que genere sus frutos. La empresa, sea grande o pequeña, tiene una estrategia trazada y objetivos a cumplir, por tal motivo, los expertos recomiendan varios pasos para elaborar un plan adecuado de capacitación, un plan que convertirá el presupuesto de capacitación en una verdadera inversión:

- 1) Teniendo muy clara la estrategia y los objetivos empresariales, debe elaborarse el perfil que debe tener cada uno de los colaboradores de la compañía. Este perfil debe responder a cada uno de los roles dentro del negocio, en otras palabras, debe ser hecho de tal forma que la persona que cumpliera el perfil, sería la persona ideal para el puesto. Este perfil debe contemplar tanto la parte técnica de conocimiento como la parte humana.

- 2) Una vez definido el perfil, debe realizarse una evaluación de los colaboradores. Muchas veces esta evaluación requiere el apoyo de personas especializadas que utilicen técnicas adecuadas, por tal motivo, a falta de presupuesto, puede empezarse con las personas claves.
- 3) Ahora ya se tiene tanto el perfil del puesto como la evaluación, la cual nos ha proporcionado información acerca de qué tanto cumple nuestro colaborador dicho perfil. En este paso, entonces, se evalúa la diferencia existente entre lo que se desea y lo que se tiene. Esta diferencia puede ser técnica o humana. En lo que se refiere a técnica, podría ser que el empleado necesita un curso de estadística o uno de administración general. En la parte humana, generalmente más delicada, podría ser que se requiera una persona muy extrovertida, esto no se enseña en un curso, esto es parte de la personalidad de cada individuo, por lo que si la distancia es insalvable, la información obtenida es muy valiosa para colocar al empleado en un puesto más acorde a su forma de ser, de seguro en ese puesto puede ser muy productivo y de seguro un individuo más feliz con su trabajo.
- 4) El cuarto paso es diseñar el cuadro de capacitación de acuerdo a lo que verdaderamente necesita la gente, buscando cursos de diferente índole con su respectivo cronograma.
- 5) De acuerdo al paso anterior se elabora el presupuesto respectivo. El monto resultante si puede ser tomado como una inversión, ya que está bien canalizada en lo que realmente se requiere.

Si queremos ir mas a profundidad en la capacitación, podemos capacitar a personas clave a fin de que puedan desempeñarse a futuro en puestos de mayor responsabilidad, para lo cual se pueden seguir los mismos pasos.

Guías para la preparación de un presupuesto de Capacitación.

Facilitadores/Coordinadores (diseño del programa de capacitación):

- 1) Salarios (tiempo completo): Número de días, multiplicado por el salario diario, multiplicado por el número de coordinadores.
- 2) Honorarios (medio tiempo): Número de días, multiplicado por el honorario diario, multiplicado por el número de coordinadores.
- 3) Viáticos: Número de días, multiplicado por el viático diario, multiplicado por el número de coordinadores.

- 4) Viajes: Número de viajes, multiplicado por la tarifa de viaje ida y vuelta, multiplicado por el número de coordinadores.

Facilitadores/Coordinadores (ejecución del programa de capacitación, evaluación y elaboración de informes):

- 1) Salarios (tiempo completo): Número de días, multiplicado por el salario diario, multiplicado por el número de coordinadores.
- 2) Honorarios (medio tiempo): Número de días, multiplicado por el honorario, multiplicado por el número de coordinadores.
- 3) Viáticos: Número de días, multiplicado por el salario diario, multiplicado por el número de coordinadores.
- 4) Viajes: Número de viajes, multiplicado por la tarifa de viaje ida y vuelta, multiplicado por el número de coordinadores.

Materiales, equipo e instalaciones:

- 1) Materiales de adiestramiento (órdenes): Número de paquetes, multiplicados por el precio unitario.
- 2) Materiales de adiestramiento (costos de envío y de aduana).
- 3) Materiales de capacitación (duplicación):
 - a. Papel.
 - b. Esténcils o fotocopias.
 - c. Costo de mano de obra.
- 4) Suministros para el adiestramiento: Costo del artículo, multiplicado por el número de participantes.
- 5) Alquiler de equipo: Precio de alquiler, multiplicado por el número de días.
- 6) Local: Alquiler diario, multiplicado por el número de días.

Participantes:

- 1) Viajes (ida y regreso del adiestramiento): Tarifa de viaje ida y regreso, multiplicada por el número de participantes.
- 2) Viajes (relacionados con el adiestramiento): Tarifa de viaje ida y regreso, multiplicada por el número de participantes.
- 3) Viáticos: Tarifa diaria (local), multiplicada por el número de participantes.

- 4) Viáticos: Tarifa diaria (no local), multiplicada por el número de participantes.

Secretariales y de oficina:

- 1) Secretarías.
- 2) Suministros para secretaría.
- 3) Personal de apoyo.
- 4) Comunicaciones (cartas, llamadas por teléfono, fax, telegramas).
- 5) Refrigerios.
- 6) Eventos especiales de apertura y clausura.

Actividades post-adiestramiento:

- 1) Copias del informe.
 - a. Elaboración.
 - b. Copias.
 - c. Distribución.
- 2) Seguimiento.
 - a. Viajes.
 - b. Viáticos.
 - c. Salario/honorarios.
 - d. Preparación, duplicación y distribución de informes.
- 3) Evaluación.
 - a. Viajes.
 - b. Viáticos.
 - c. Salarios/honorarios.
 - d. Preparación, duplicación y distribución de informes.

Partidas de un Presupuesto de Capacitación.

Aun cuando hay muchas partidas que pueden ser incluidas o no en el presupuesto de Capacitación del Departamento de R.R.H.H., a continuación se presenta una lista de algunas de las partidas más comunes a considerar. Aunque esta lista no es limitativa, debe proporcionar una base sólida para los tipos de partidas encontradas para dicho presupuesto, por lo general en un presupuesto de R.R.H.H.

Capacitación y desarrollo.

- ✓ Programas externos.
- ✓ Cuotas de registro.
- ✓ Gastos de viajes.
- ✓ Costos de exámenes de certificación.
- ✓ Programas internos.
- ✓ Honorarios de asesoría y salario de capacitadores.
- ✓ Materiales de los programas.
- ✓ Alimentos y bebidas.
- ✓ Suministros para los asistentes.
- ✓ Alquiler de equipos audiovisuales.

4. PROCESO DE CAPACITACIÓN.

Desarrollar las capacidades del trabajador proporciona beneficios para los empleados y para la organización. Ayuda a los trabajadores a aumentar sus habilidades, cualidades y beneficia a la organización al incrementar las habilidades del personal de manera costo-efectivo, de tal manera que un proceso de capacitación resulta ser una ganar-ganar para las partes involucradas.

Con el fin de lograr el mayor beneficio posible de un programa de capacitación dentro de la empresa, se deben seguir los siguientes pasos:

- 1) Determinación de los objetivos de la organización.
- 2) Análisis de las necesidades de las personas.
- 3) Medios para inventariar las necesidades de capacitación.
- 4) Establecimiento de los objetivos de la capacitación.
- 5) Principios del aprendizaje a ser aplicados.
- 6) Contenido específico de la capacitación.
- 7) Métodos de capacitación.
- 8) Evaluación de los resultados de la capacitación.

✓ PASO 1: DETERMINACIÓN DE LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN.

El punto de partida del programa es la determinación de los objetivos de la organización, estos se designan para dar a sus miembros dirección y finalidad. Los

administradores no pueden guiar o dirigir gente eficientemente sin objetivos bien definidos.

✓ PASO 2: DETERMINACIÓN DE NECESIDADES.

Las necesidades de capacitación se conforman por los conocimientos, actitudes y habilidades que necesitan los empleados para superar los problemas que afrontan en el desenvolvimiento de las labores requeridas por la organización; evitando así crear situaciones críticas.

Las necesidades de capacitación se enmarcan principalmente en la carencia y obsolescencia. La carencia se refiere a la ausencia total de conocimientos sobre cualquier aspecto o tema necesario para el desempeño de sus funciones; en cambio la obsolescencia denota la realidad de un ser humano que si bien posee conocimientos, estos son de un manejo atrasado o en discordancia con las exigencias de sus tareas, debido al acelerado avance, cambios constantes y substanciales en el desarrollo tecnológico.

La determinación de necesidades de capacitación proporciona 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 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.

Entre los elementos que se deben tener presente al determinar necesidades de capacitación se encuentran:

- ✓ Elaboración de descripción de puestos considerando los objetivos organizacionales.
- ✓ Evaluación del desempeño de la persona que ocupa el puesto.
- ✓ Plan para determinar las necesidades de capacitación, el cual debe contener objetivos, actividades o instrumentos a utilizar, recursos y materiales.

a) Fuentes de Información.

Es necesario consultar las fuentes que proporcionaran toda la información necesaria y suficiente que fundamente las necesidades reales de capacitación, es de tener claro que

si las fuentes consultadas no son confiables la investigación se basara en un escenario que no es real. Las fuentes de información pueden ser: internas o externas de la empresa.

- 1) Internas: Son los medios dentro de la empresa, a través de los cuales se obtiene la información necesaria para poder determinar las necesidades que ella misma demande para la estructura de un programa de capacitación.
- ✓ Consultas con los jefes: Las opiniones de cada jefe entrevistado resulta una valiosa fuente de información, por estar directamente relacionados con las necesidades de capacitación que cada uno de los subordinados requiere de acuerdo al puesto que ocupa.
 - ✓ Consultas con los trabajadores: La opinión que den los trabajadores acerca de las áreas que sienten deficiencias o tienen interés en aprender es otra fuente interna importante, pues son ellos los que experimentan las dificultades en la realización de sus tareas, por el no dominio de alguna área específica relativa a su puesto de trabajo y de alguna manera representa algún obstáculo para el desarrollo de sus labores.
 - ✓ Clasificación de puestos: A través de este documento se conocen, ordenan y definen todos los puestos existentes en una empresa. Contribuye en la determinación de necesidades al proporcionar información acerca de las funciones, responsabilidades y otras, bajo las cuales se lleva a cabo el trabajo. Esta herramienta facilita el reclutamiento, selección, colocación, promoción, estudio de sueldos y salarios, etc.
 - ✓ Evaluación del desempeño: Es una herramienta de la Administración de Personal que se utiliza para medir el rendimiento global de un empleado. Su aplicación dentro de la empresa trae consigo las siguientes ventajas: mejora el desempeño del trabajador mediante la retroalimentación, promociones, traslados, indagar sobre personal sub-utilizado, etc.
 - ✓ Inventario del Recurso Humano: Es un documento donde se registra a todo el personal que labora en una empresa con todos los datos necesarios de los mismos, de manera que se tenga la información completa y rápida para la planeación del recurso humano.

- 2) Externas: Esta fuente de información se localiza fuera de la empresa y permite al responsable de la capacitación, determinar necesidades con un mayor grado de consistencia y seguridad.

Entre las más utilizadas se encuentran:

- ✓ Consultas bibliográficas: Proporcionan un contexto teórico para la determinación de necesidades de capacitación; su amplia variedad de obras cubren todo tipo de consulta; brindando además ejemplos de experiencias provechosas en el campo de Recursos Humano.
- ✓ Investigación de programas de capacitación análogos en otras instituciones y/o empresas: Al consultar otros estudios análogos se puede comparar planes, estrategias, metodológicas, técnicas, etc. con respecto a los establecidos por el encargado de la capacitación y así enriquecer la estructura que conforma la investigación y los programas que se deseen implementar.
- ✓ Consultas con profesionales en la rama de capacitación: Esta fuente de información es importante, pues de ella se obtienen servicios de consulta y asesoría.

5. DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN²¹.

El Diagnostico de necesidades es el análisis de los síntomas y/o problemas que se presentan en una empresa con el objeto de definir si estos son originados por falta de conocimientos o habilidades de los trabajadores y empleados de la empresa.

Se pueden realizar diagnósticos de necesidades a toda la empresa, a un departamento o área para determinar necesidades de capacitación departamentales; a un nivel ocupacional, a una persona que ocupa un puesto de trabajo, para determinar necesidades individuales.

Los objetivos que persigue el DNC son las siguientes:

- 1) Determinar las situaciones problemáticas de una empresa, clasificar los síntomas y proceder a investigar las causas que lo originan.

²¹ Seminario Taller Optimización de Programas de Capacitación (CONSADE, 1991)

- 2) Reunir la información necesaria para precisar la situación idónea en que la empresa debe trabajar.
- 3) Efectuar un inventario de recursos humanos en la empresa y determinar su potencialidad.
- 4) Determinar la situación en la que la empresa y sus colaboradores realmente efectúan sus funciones.
- 5) Realizar un análisis comparativo entre lo que debe hacerse y lo que en realidad se hace para determinar diferencias.
- 6) Determinar si el desarrollo de los Recursos Humanos se pueden satisfacer con cursos de formación, capacitación, adiestramiento y adecuada utilización de estos.
- 7) Definir exactamente quienes necesitan capacitación, en que, cuantos y cuando.
- 8) Establecer los planes y programas para efectuar las actividades, tomando en cuenta las prioridades asignadas.

Entre las ventajas que ofrece el diagnostico de necesidades se tienen:

- 1) Permite que las actividades de capacitación se inicien sobre bases sólidas y realistas.
- 2) Permite prever los cambios que se realizaran en el futuro.
- 3) Propicia el descubrimiento de las fallas del personal y sienta las bases para evitar la falta de personas para los puestos de trabajo.
- 4) Se pueden descubrir problemas en los procedimientos administrativos, que están afectando el funcionamiento de la empresa.
- 5) Se pueden descubrir problemas en los procedimientos administrativos, que están afectando el funcionamiento de la empresa.

Las necesidades de capacitación de personal se pueden definir como la diferencia entre los requisitos exigidos por el cargo y las habilidades actuales del ocupante del cargo.

Los métodos para conocer las necesidades de capacitación²²:

- ✓ Prescriptivos:

²² SLIDESHARE. <http://www.slideshare.net/pedagogiavirtual/tipos-de-capacitacion-13006895> (consultado: 6 de Julio, 2012)

Solo se conoce la opinión del jefe.

✓ Participativos:

Se conocen las expectativas del trabajador y la opinión del jefe.

a) Medios para inventariar las Necesidades de Capacitación²³.

Para inventariar las necesidades de capacitación se pueden utilizar las siguientes técnicas, como las más importantes:

- 1) Observación: Verificar la existencia de trabajo ineficiente, atraso con relación al cronograma, pérdida excesiva de la materia prima, numero acentuado de problemas disciplinarios, alto índice de ausencias, etc.
- 2) Solicitud de Supervisores y de Gerentes: Cuando la necesidad de capacitación alcanza un nivel muy alto, los propios gerentes y supervisores tienden a solicitar entrenamiento para el personal.
- 3) Entrevistas con supervisores y con gerentes: Contactos directos de supervisores y gerentes para solucionar problemas de entrenamiento con los responsables en distintos sectores.
- 4) Reuniones interdepartamentales: Discusiones sobre asuntos concernientes a los objetivos organizacionales, problemas operacionales, planes para determinados objetivos y otros asuntos administrativos.
- 5) Cuestionarios: Investigaciones a través de cuestionarios que evidencian las necesidades de capacitación.
- 6) Examen de empleados: Pruebas sobre el conocimiento del trabajo de empleados que ejecutan determinadas funciones.
- 7) Modificación del trabajo: Siempre que haya modificaciones totales o parciales en las rutinas de trabajo, se hace necesario el entrenamiento previo de los empleados en los nuevos métodos.
- 8) Evaluación del desempeño: Mediante la evaluación del desempeño es posible descubrir a los empleados de bajo rendimiento y averiguar qué sectores de la empresa son los responsables de la capacitación.

²³Ibid.

En una organización, además de las técnicas detalladas, se debe tomar muy en cuenta los problemas que pudiesen estar ocurriendo a nivel de producción y de personas, ya que muchas veces toda problemática puede radicar en estas dos áreas.

Tipos de Necesidades²⁴:

1) Manifiestas o evidentes (organizacionales):

- ✓ Admisión.
- ✓ Traslado.
- ✓ Rotación.
- ✓ Ascenso.
- ✓ Cambios.

2) Encubiertas (ocupacionales):

- ✓ Producción.
- ✓ Mantenimiento.
- ✓ Administración.
- ✓ Seguridad.

3) Según la situación laboral:

- ✓ Necesidades de formación inicial.
- ✓ Necesidades de mantenimiento y desarrollo.
- ✓ Necesidades de complementación.
- ✓ Necesidades de especialización.

4) Según el cumplimiento del plazo:

- ✓ Necesidades a corto plazo.
- ✓ Necesidades a mediano plazo.
- ✓ Necesidades a largo plazo.

5) Según el ámbito que incluyen:

²⁴ SCRIBD. <http://es.scribd.com/doc/13501706/TIPOS-DE-NECESIDADES-DE-CAPACITACION> (consultado: 6 de Julio, 2012)

- ✓ Necesidades generales.
- ✓ Necesidades específicas.

b) Métodos utilizados en la Capacitación Empresarial²⁵.

Hay diferentes autores que dan variadas clasificaciones de Programas de Capacitación, basándose en fundamentos específicos, lo más importante es que estos programas estén en función de los resultados que se obtengan de una técnica y eficaz investigación de las necesidades de capacitación.

Son planteamientos generales para organizar la formación, que incluyen actividades específicas (técnicas) para conseguir objetivos de carácter amplio.

Dentro de estos métodos tenemos:

1) MÉTODOS DENTRO DEL SITIO DE TRABAJO.

Cuentan con la ventaja de no alterar el ritmo habitual y no desvincular al estudiante de su realidad, lo que les permite incorporar los nuevos conocimientos a esa realidad.

Los métodos implementados pueden ser de diferentes formas:

- ✓ INSTRUCCIÓN DIRECTA SOBRE EL PUESTO. La instrucción directa sobre el puesto se imparte durante las horas de trabajo. Se emplea básicamente para enseñar a obreros y empleados a desempeñar su puesto actual. La instrucción es impartida por un capacitador, un supervisor o por un compañero de trabajo.
- ✓ ROTACIÓN DE PUESTOS. Se efectúa a fin de proporcionar a los empleados experiencia en varios puestos, atendiendo a cada movimiento de uno a otro con instrucción directa sesión.
- ✓ RELACIÓN EXPERTO APRENDIZ. Se utiliza una relación estable entre un “maestro” y un aprendiz, en especial para el grupo de los trabajadores calificados.

2) MÉTODOS FUERA DEL SITIO DE TRABAJO.

²⁵ SLIDESHARE. <http://www.slideshare.net/pedagogiavirtual/tipos-de-capacitacion-13006895> (consultado: 6 de Julio, 2012)

EMPRENDEPYME. <http://www.emprendepyme.net/tipos-de-capacitacion.html> (consultado: 6 de Julio, 2012)

La ventaja es que puede darse la capacitación fuera de horas de trabajo y generalmente es educación con apoyo bibliográfico; los métodos más sobresalientes se detallan a continuación:

- ✓ CONFERENCIA, VIDEOS, PELÍCULAS, AUDIOVISUALES Y SIMILARES. Con este método se tiende a depender más de la comunicación y menos de la imitación y la participación y la participación activa. Las conferencias permiten generalmente economía de tiempos así como de recursos.
- ✓ SIMULACIÓN DE CONDICIONES REALES. Esto se hace a fin de evitar que la instrucción interfiera con las operaciones normales de la organización, algunas empresas utilizan instalaciones que simulan las condiciones de operación real.
- ✓ SITUACIÓN O SOCIOGRAMA. Se obliga al capacitado a desempeñar diversas identidades, logrando con esta técnica la participación activa de todos los capacitados obteniendo una retroalimentación de muy alta calidad, generando con esto un cambio de actitudes y el desarrollo de mejores relaciones humanas.
- ✓ ESTUDIO DE CASOS. Mediante el estudio de una situación específico-real o simulada, la persona en capacitación aprende sobre las acciones que es deseable emprender en circunstancias análogas, contando con la sugerencia de otras personas así como las propias.
- ✓ LECTURA, ESTUDIOS INDIVIDUALES, INSTRUCCIÓN PROGRAMADA. Este método se emplea en circunstancias de dispersión geográfica, por ejemplo, o de gran dificultad para reunir un grupo de asistentes a un programa de capacitación. Asimismo, estas técnicas se emplean en casos de que el aprendizaje requiera poca interacción.
- ✓ CAPACITACIÓN EN LABORATORIOS (SENSIBILIZACIÓN). Con esta técnica se propone compartir experiencias y analizar sentimientos, conductas, percepciones y reacciones que provocan esas experiencias.

Es conveniente que siempre se realice una evaluación de los resultados de la capacitación, para saber si el método adoptado fue el más eficaz o de lo contrario, no incurrir en el error para nuevas oportunidades.

3) MÉTODO DE INDUCCIÓN PARA NUEVOS EMPLEADOS.

Resulta útil para conocer la estructura y funcionamiento de la empresa, situando el puesto concreto de trabajo en el conjunto de la organización.

En este programa se informa al empleado de nuevo ingreso a la empresa, de todos los detalles a tomar en consideración a efecto que se integran en el medio empresarial, específicamente en el trabajo que le corresponde realizar a fin que su rendimiento laboral pueda obtenerse en forma racional, oportuna y adecuada.

En general, la clase de programa de inducción debe contener información relativa a tópicos como los siguientes: objetivos de la empresa, su historia, organigrama, servicio que presta, políticas del personal, distribución física de las unidades, actividades, etc.

4) MÉTODO DE LA AUTOFORMACIÓN.

Resulta útil para la formación de tipo individual en conocimiento y también procedimientos. El trabajador es el propio gestor principal del proceso. La autoformación puede ser guiada o no.

Fases:

- ✓ Presentación del programa.
- ✓ Establecimientos de compromisos.
- ✓ Criterios de aplicación.
- ✓ Seguimiento.
- ✓ Evaluación de resultados.

5) ADIESTRAMIENTO.

Este tipo de entrenamiento educacional es a corto plazo, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades en función de objetivos definidos. El adiestramiento es, en primer lugar, la educación profesional que adapta al individuo para un cargo o función dentro de una organización. Un adiestramiento se realiza cuando un trabajador tiene poca experiencia o se contrata para un trabajo que le es totalmente nuevo.

El adiestramiento está orientado de manera directa a las tareas y operaciones que van a ejecutarse.

c) Modalidades Didácticas y Capacitación²⁶.

Las modalidades didácticas en capacitación son aquellas que nos ayudan a desarrollar el curso y son encaminadas a los objetivos del mismo.

- ✓ Principales usos: Cuando deseamos o necesitamos obtener una conclusión grupal en relación a un problema que involucra a todo un grupo. Cuando es importante motivar al grupo, tomando en cuenta las participaciones de todos, bajo reglas determinadas.

¿Qué?, ¿Quién?, ¿Donde?, ¿Cómo?, ¿Cuándo? ¿Por qué?

- ✓ Priorizar las mejores ideas. Los participantes evalúan la importancia de cada aportación de acuerdo a los comentarios del grupo, pero tomando en cuenta el problema definido al inicio de la sesión.
- ✓ Hacer un plan de acción. Una vez que se han definido las soluciones, es necesario diseñar un plan de acción y así proceder a la implementación de las soluciones.

6. EVALUACIÓN DE RESULTADOS DE LA CAPACITACIÓN.

Esta fase del proceso de capacitación implica evaluar la capacitación en términos de algún criterio derivados de la primera fase (evaluación de necesidades). La capacitación no debe ser evaluada solo en términos de cambios en materia de conocimientos, habilidades y actitudes; también y por sobre todas las cosas debe medirse el éxito en materia de incremento en los niveles de productividad y calidad laboral. Una vez que los conceptos aprendidos fueron puestos en práctica y la medición de los avances reflejan resultados positivos, podemos determinar que tan efectiva fue la capacitación impartida. Si la capacitación fue efectiva, se podrá observar:

- ✓ Cambio de conducta en el personal.
- ✓ Impacto positivo en la productividad de la empresa.
- ✓ Mejoría en el desempeño después de la capacitación.
- ✓ Existen otros programas de capacitación que es importante incluir dentro de los planes de desarrollo de los empleados.

²⁶<http://kechis-jezabel.blogspot.mx/2011/05/modalidades-didacticas-de-capacitacion.html> (consultado: 6 de Julio, 2012)

1) EMPRESARIAL.

Del proceso de capacitación empresarial se espera un proceso de cambio en las personas capacitadas. Los empleados sin capacitación se transforman en trabajadores capaces y los trabajadores actuales se desarrollan para cumplir nuevas responsabilidades.

2) EVALUACIÓN DE LA EFICIENCIA.

Uno de los problemas más serios relacionados con cualquier programa de capacitación se refiere a la evaluación de la eficiencia. La evaluación debe de considerar dos aspectos principales:

- ✓ Determinar hasta qué punto el entrenamiento realmente produjo las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados.
- ✓ Demostrar si los resultados del entrenamiento presentan relación con la consecución de las metas de la empresa.

Es importante evaluar si las técnicas utilizadas han sido las mejores o si es necesario considerar nuevas técnicas.

3) RETROALIMENTACIÓN.

La retroalimentación proporciona a las personas que aprenden información sobre su progreso, de tal manera que puede ajustar su conducta, de manera que puedan lograr la curva de aprendizaje lo más rápido posible.

Al no haber retroalimentación, no se podría evaluar el progreso del aprendizaje.

7. CONTROL DE CALIDAD²⁷.

Cuando se menciona el término "calidad", por lo general lo asociamos con productos o servicios excelentes, que satisfacen nuestras expectativas y, más aun, las rebasan. Tales expectativas se definen en función del uso que se dará al producto o servicio en cuestión. Cuando un producto mejora las nuestras expectativas estamos

²⁷Besterfield, Dale H. (Mexico, 1995)

hablando de calidad. Es decir, se trata de una cualidad cuya valoración dependerá de lo que se perciba.

De acuerdo con la norma A3-187 ANSI/ASQC, calidad es la totalidad de aspectos y características de un producto o servicio que permita satisfacer necesidades implícitas o explícitamente formuladas. Entre los elementos que conforman estas necesidades figuran: la seguridad, la disponibilidad, la mantenibilidad, la confiabilidad, la facilidad de uso, la economía y el ambiente. El cumplimiento de estas especificaciones por parte del producto o servicio es medible y permite contar con una definición cuantificable y operativa de la calidad.

El control de la calidad es la aplicación de técnicas y esfuerzos para lograr, mantener y mejorar la calidad de un producto o servicio. Implica la integración de las técnicas y actividades siguientes entre sí:

- 1) Especificación de que se necesita.
- 2) Diseño del producto o servicio de manera que cumpla con las especificaciones.
- 3) Producción o instalación que cumpla cabalmente con las especificaciones.
- 4) Inspección para cerciorarse del cumplimiento de las especificaciones.
- 5) Revisión durante el uso a fin de allegarse información que, en caso de ser necesario, sirva como base para modificar las especificaciones.

La realización de estas actividades proporciona al cliente un mejor producto o servicio al menor costo. El objetivo es lograr una elevación continua de la calidad.

El control estadístico de la calidad (SQC, Statistical Quality Control) es una rama del control de calidad. Consiste en el acopio, análisis e interpretación de datos para su uso en el control de la calidad. El control estadístico de proceso y muestreo de aceptación son dos de los más importantes elementos del control estadístico de la calidad.

A todas las acciones planeadas o sistemáticas que se necesitan para garantizar que un producto o servicio satisfaga determinados requisitos de calidad se les conoce como garantía de la calidad. Significa tener la certeza de que la calidad obtenida es la que se esperaba en un principio. Implica una continua evaluación de la adecuación y de la efectividad, para que en caso de ser necesario se pueda estar en condiciones para aplicar oportunamente medidas correctivas y ofrecer retroalimentación.

a) Bosquejo histórico²⁸.

La historia del control de calidad es tan antigua como la industria misma. Durante la Edad Media el mantenimiento de la calidad se lograba, en buena medida, gracias a los prolongados periodos de capacitación que exigían los gremios a los aprendices. Tal capacitación imbuía en los trabajadores un sentido de orgullo por la obtención de productos de calidad.

La revolución industrial vio aparecer el concepto de especialización laboral. El trabajador ya no tuvo a su cargo exclusivo la fabricación total de un producto, sino solo una parte de este. El cambio trajo consigo un deterioro en la calidad de mano de obra. La mayor parte de los productos que eran fabricados en aquella época no eran complicados, por lo que la calidad no se vio mayormente afectada. Conforme los productos se fueron complicando y las respectivas labores se fueron haciendo más especializadas, fue necesario revisar los productos en cuanto se concluía su fabricación.

En 1924, W. A. Shewhart de Bell Telephone Laboratories diseñó una gráfica de estadísticas para controlar las variables de un producto. Y así inició la era del control estadístico de la calidad. Más adelante, en esa misma década, H. F. Dodge y H. G. Roming, ambos de Bell Telephone Laboratories, crearon el área de muestreos de aceptación como sustituto de la inspección al 100% del producto obtenido. En 1942, se hizo evidente el reconocimiento al valor del control de calidad. Desafortunadamente, en esa época el personal gerencial de las empresas estadounidenses no supo aprovechar tal contribución.

En 1946 se fundó la Sociedad Estadounidense de Control de Calidad (ASQC, American Society of Quality Control), la que a través de publicaciones, conferencias y cursos de capacitación, ha promovido el empleo del control de la calidad en todo tipo de productos y servicios.

En 1950 W. Edwards Deming ofreció una serie de conferencias a ingenieros japoneses sobre métodos estadísticos y sobre la responsabilidad de la calidad a personal gerencial de alto nivel. Joseph M. Juran visitó por primera vez Japón en 1954 y contribuyó a destacar el importante compromiso del área gerencial por el logro de la calidad que después se adoptaron por todo el mundo.

²⁸ *Quality Control: Theory and Applications* (Bertrand L. Hansen y Brabhakar M. Gare)

En 1960 se formaron los primeros círculos del control de calidad a fin de lograr el mejoramiento de la calidad. Los empleados japoneses aprendieron y aplicaron técnicas estadísticas sencillas.

Para finales de la década de los setenta y principios de los ochenta, los gerentes estadounidenses visitaban con frecuencia Japón, para obtener experiencias del milagro japonés. En realidad tales viajes fueron innecesarios, pues podrían haberse referido a las obras de Deming y Juran. De cualquier forma, en los productos y servicios de Estados Unidos se comenzó a experimentar un renacimiento.

Una compañía Estadounidense, la American Telephone and Telegraph, siguió empleando los conceptos de control estadístico originalmente creados en sus laboratorios.

Hacia finales de los ochenta en la industria automotriz se empezó a destacar la importancia del control estadístico de procesos. Se exigió a proveedores y a proveedores de estos la aplicación de tales técnicas. Por otra parte surgió el innovador concepto de la mejora continua de la calidad (CQI, Continuous Quality Improvement), para el cual se necesitaba también de la administración de la calidad total (TQM, Total Quality Management). Genechi Taguchi presentó sus conceptos sobre los parámetros y tolerancias de diseño e hizo resurgir el empleo de experimentos de diseño (DOE, Design of Experiments) como herramienta valiosa para mejorar la calidad.

Durante la década de los noventa la industria automotriz continuó asignando mucha importancia a la calidad, lo que permitió que el automóvil Saturn quedara en tercer lugar de clientes satisfechos, aventajándose solo dos de los más costosos autos japoneses de la época. La brecha entre la calidad de autos estadounidenses y japoneses se ha reducido en grado considerable, llegando a ser prácticamente insignificante. Además, los automóviles estadounidenses superan a sus competidores japoneses en lo que a ahorro de combustible, seguridad, precio y nueva tecnología corresponde. Además, ISO 9000 (Q90 en Estados Unidos de América) se convirtió en el modelo, a nivel mundial, delo que debe ser un sistema de calidad.

b) Responsabilidad por la calidad.

Áreas Responsables.

La calidad no deberá ser considerada como la responsabilidad de una sola persona o de una sola área, sino más bien como una tarea que todos deben compartir. La responsabilidad por la calidad se inicia en el momento que son definidas las necesidades de calidad del cliente y continúa hasta que el producto o el servicio está en manos de un cliente satisfecho.

La responsabilidad vinculada a la calidad se distribuye entre las diversas áreas facultadas para tomar decisiones sobre el particular.

c) Sistemas de control de calidad^{29 30}.

El término de control de calidad se refiere a un sistema organizativo por medio del cual la producción se ajustara a unos parámetros específicos que definen la calidad del producto o del servicio.

Calidad.

Para Phil Crosby (Crosby, 1979) calidad es: Ajustarse a las especificaciones o conformidad de unos requisitos. Mientras W. E. Deming (Deming, 1982) lo define como: El grado perceptible de uniformidad y fiabilidad a bajo costo y adecuado a las necesidades del cliente.

Feigenbaum (Feigenbaum, 1990) lo define como todas las características del producto y servicio provenientes de Mercadeo, Ingeniería Manufactura y Mantenimiento que estén relacionadas directamente con la necesidades del cliente, son consideradas calidad. Y Joseph Jurán (Jurán, 1993) define calidad como: Adecuado para el uso, satisfaciendo las necesidades del cliente.

Algunas instituciones también han definido el término calidad, a continuación se relacionan algunos ejemplos de las mismas:

La familia de normas ISO (ISO 9000:2000) lo define como el grado en que un conjunto de características inherentes cumple con unos requisitos.

²⁹Laster, Ronald H. (1931)

³⁰ Enrick, Norbert L. &Mottley, Harry E. (Madrid, 1989)

La Real Academia Española define la calidad como: “Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa que permite apreciarla como igual, peor o mejor que las restantes de su especie”.

La Sociedad Americana para el Control de Calidad (A.S.Q.C.) define la calidad como: “Conjunto de características de un producto, servicio o proceso que le confieren su aptitud para satisfacer las necesidades del usuario o cliente”.

Control.

El control de la calidad abarca dos aspectos principales. El primero se refiere a la capacidad y a la medición real de las características de la calidad que son significativas en cuanto al comportamiento del producto. El segundo, se refiere a proporcionar los caminos que conducen a la acción correctora en todos aquellos casos en los que las mediciones de la calidad indican un comportamiento significativamente fuera de estándar. Se mide el comportamiento para obtener los niveles de calidad reales.

d) Sistema de Gestión de Calidad³¹.

Un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) no es más que una serie de actividades coordinadas que se llevan a cabo sobre un conjunto de elementos para lograr la calidad de los productos o servicios que se ofrecen al cliente, es decir, es planear, controlar y mejorar aquellos elementos de una organización que influyen en el cumplimiento de los requisitos del cliente y en el logro de la satisfacción del mismo.

Otra manera de definir un Sistema de Gestión de la Calidad, es descomponiendo cada una de sus palabras y definir las por separado:

Sistema: Conjunto de elementos que relacionados entre sí ordenadamente contribuyen a determinado objetos (Real Academia Española, 2001).

Como ejemplo podemos citar los ecosistemas, los cuales están compuesto de varios elementos relacionados entre sí, tales como: Agua, clima, tierra y aire.

³¹ Suprema Qualitas. <http://www.squalitas.com>. Artículo: SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD - UN CAMINO HACIA LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE - PARTE I, Ing. **Rafael Mateo**, Administración de Proyectos

Gestión: Es la acción o efecto de hacer actividades para el logro de un negocio o un deseo cualquiera (Real Academia Española, 2001).

De estas dos definiciones podemos concluir que un Sistema de Gestión de la Calidad son actividades empresariales, planificadas y controladas, que se realizan sobre un conjunto de elementos para lograr la calidad.

Entre los elementos de un Sistema de Gestión de la Calidad, se encuentran los siguientes:

- 1) Estructura Organizacional.
- 2) Planificación (Estrategia).
- 3) Recursos.
- 4) Procesos.
- 5) Procedimientos.

La Estructura Organizacional es la jerarquía de funciones y responsabilidades que define una organización para lograr sus objetivos. Es la manera en que la organización organiza a su personal, de acuerdo a sus funciones y tareas, definiendo así el papel que ellos juegan en la misma.

La Planificación constituye al conjunto de actividades que permiten a la organización trazar un mapa para llegar al logro de los objetivos que se ha planteado. Una correcta planificación permite responder las siguientes preguntas en una organización:

- ✓ ¿A dónde queremos llegar?
- ✓ ¿Qué vamos hacer para lograrlo?
- ✓ ¿Cómo lo vamos hacer?
- ✓ ¿Qué vamos a necesitar?

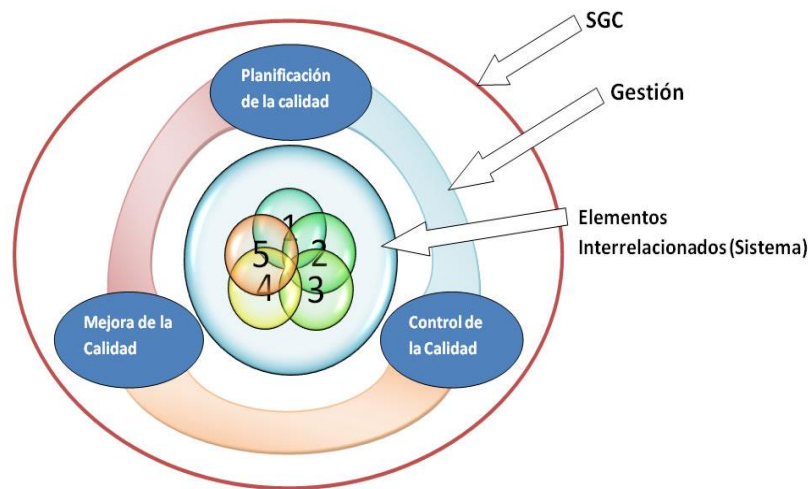
El Recurso es todo aquello que vamos a necesitar para poder alcanzar el logro de los objetivos de la organización (personas, equipos, infraestructura, dinero, etc.).

Los Procesos son el conjunto de actividades que transforman elementos de entradas en producto o servicio. Todas las organizaciones tienen procesos, pero no siempre se encuentran identificados. Los procesos requieren de recursos, procedimientos, planificación y las actividades así como sus responsables.

Los Procedimientos son la forma de llevar a cabo un proceso. Es el conjunto de pasos detallados que se deben de realizar para poder transformar los elementos de entradas del proceso en producto o servicio. Dependiendo de la complejidad, la organización decide si documentar o no los procedimientos.

Todos estos elementos descritos anteriormente, están relacionados entre sí (de ahí a que es un SISTEMA) y su vez son gestionados a partir de tres procesos de gestión, como bien dice Juran: Planear, Controlar y Mejorar. En la figura siguiente se presenta un esquema gráfico de esta relación:

Sistema de Gestión de la Calidad



La Planificación de la Calidad: Son actividades para establecer los requisitos y los objetivos para calidad y para la aplicación a los elementos de un Sistema de Calidad (Juran & Godfrey, 1998).

La planificación de la calidad consta de los siguientes pasos:

- 1) Establecer el proyecto.
- 2) Identificar los clientes.
- 3) Identificar los requisitos del cliente.
- 4) Desarrollar el producto.
- 5) Desarrollar el proceso.
- 6) Desarrollar los controles y enviar a operaciones.

El Control de la Calidad, lleva a cabo un conjunto de operaciones para mantener la estabilidad y evitar cambios adversos. Para mantener la estabilidad, se mide el desempeño actual y estos se comparan con las metas establecidas para tomar acciones en las diferencias que se encuentren (Juran & Godfrey, 1998).

La Mejora de la Calidad constituye al grupo de actividades que llevan a la organización hacia un cambio benéfico, es decir, lograr mayores niveles de desempeño. Mejor Calidad es una forma de cambio benéfico (Juran & Godfrey, 1998).

Para que un Sistema de Gestión de la Calidad falle, solo bastará con que uno de estos cinco elementos lo haga, o que se realice una mala gestión sobre ellos. No es posible tener un Sistema de Gestión de la Calidad sin que uno de los cinco elementos citados anteriormente esté presente.

Podríamos usar la analogía del cuerpo humano, tal como lo explica Víctor Medellín, en donde todo el cuerpo es un complejo sistema formado a su vez por varios elementos, tales como: Sistema Respiratorio, Sistema Digestivo, Sistema Circulatorio, etc. Cada uno de estos elementos que conforman al cuerpo humano está relacionado entre sí, y no es posible que el cuerpo humano pueda operar sin uno de ellos.

Continuando con la analogía anterior, podríamos agregar que si no hacemos una adecuada gestión sobre los elementos del cuerpo humano, nuestro Sistema Corporal empezará a fallar, provocando así un deterioro en nuestra salud, en el caso del Sistema de Gestión de la Calidad, provocará un deterioro en la Calidad de los productos o servicios que ofrezca la organización.

8. SATISFACCIÓN DEL CLIENTE³².

La satisfacción del cliente consiste en cumplir o rebasar sus expectativas.

Calidad = Cliente satisfecho

Una de las principales medidas de la calidad es la satisfacción del cliente, aunque es importante saber que las expectativas son algo que cambia constantemente. Lo que era aceptable hace diez años en la actualidad puede ser rechazado.

³²Besterfield, Dale H. (México, 1995)

La siguiente lista de verificación servirá para mejorar la satisfacción de los clientes, tanto internos como externos:

- 1) ¿Quiénes son mis clientes?
- 2) ¿Qué necesitan?
- 3) ¿Cuáles son sus medidas y expectativas?
- 4) ¿Cuál es mi producto o servicio?
- 5) ¿Mi producto o servicio supera lo que se espera de él?
- 6) ¿Cómo estoy satisfaciendo las necesidades de mi cliente?
- 7) ¿Qué acción correctiva es necesario emprender?
- 8) ¿Participan los clientes en los equipos?

Personas o grupos por igual deberán identificar y satisfacer a sus clientes; trabajando en equipo, todos ayudan a la organización, sin buscar su beneficio personal. Para coadyuvar al logro de este objetivo, deben definirse medidas del desempeño y de establecerse objetivos que deberán ser logrados por cada una de las unidades o subunidades de operación.

a) Retroalimentación por parte del cliente.

Para poder estar atento a las necesidades del cliente, es necesario implantar un eficiente programa de retroalimentación. Sus objetivos son:

- 1) Determinar la satisfacción del cliente.
- 2) Descubrir prioridades relativas de la calidad que tenga otros atributos.
- 3) Comparar el desempeño obtenido con el de la competencia.
- 4) Identificar las necesidades del cliente.
- 5) Descubrir oportunidades para emprender mejoras.

CAPITULO II: DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SISTEMA DE CAPACITACIÓN PARA MEJORAR LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS EN LAS ASOCIACIONES COOPERATIVAS AFILIADAS A LA FEDERACIÓN DE ASOCIACIONES COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DE EL SALVADOR DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (FEDECACES de RL)

I. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

A. OBJETIVO GENERAL.

- Diseñar un Sistema de Capacitación para mejorar la calidad de los servicios en las asociaciones cooperativas afiliadas a la Federación de Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito de El Salvador de Responsabilidad Limitada.

B. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- ✓ Partir de la Base Legal existente para reorientar la estrategia en cuanto a la educación cooperativa de manera que esto permita mejorar la visión que tienen las asociaciones cooperativas en cuanto a sus necesidades de capacitación.
- ✓ Analizar el conjunto de Recursos Financieros disponibles para educación cooperativa esperando poder reorientarlos de manera que esto permita mejorar la calidad de los servicios de capacitación prestados a las asociaciones cooperativas.
- ✓ Revisar la Estructura Organizativa con el fin de reorientarla para facilitar la educación cooperativa de manera que esto permita mejorar la percepción que tienen los empleados de las asociaciones cooperativas sobre la necesidad de capacitarse.
- ✓ Aprovechar las nuevas Tecnologías de la Información para fines de educación cooperativa de manera que esto permita mejorar la calidad del uso que se le da a la tecnología por parte de los empleados y directivos de las asociaciones cooperativas.

II. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

La metodología es la guía que se seguirá con la finalidad de realizar una investigación de campo responsable y objetiva, debido a que esta va indicando qué hacer y cómo actuar. La metodología es un enfoque que permite observar un problema de una forma total, sistemática y disciplinada; en el contexto de la investigación son muchas las

metodologías que es posible seguir, sin embargo, existen 2 grandes grupos que incluyen a otras más específicas. Se trata de la metodología de investigación cuantitativa y la cualitativa.

La metodología cuantitativa es aquella que permite la obtención de información a partir de la cuantificación de los datos sobre variables, mientras que la metodología cualitativa, evitando la cuantificación de los datos, produce registros narrativos de los fenómenos investigados. En este tipo de metodología los datos se obtienen por medio de la observación y las entrevistas, entre otros. La diferencia entre ellas radica en que la primera logra sus conclusiones a través de la correlación entre variables cuantificadas, y así poder realizar generalizaciones y producir datos objetivos, mientras que la segunda estudia la relación entre las variables obtenidas a partir de la observación en contextos estructurales y situacionales.

A fin de decidir qué tipo de metodología es necesario utilizar para una determinada investigación, el investigador debe considerar varios aspectos como por ejemplo los resultados que se espera obtener, quienes son los interesados en conocerlos, la naturaleza misma del proyecto, entre otras. En este proceso de investigación se hace una mezcla entre ambas metodologías de investigación, cuantitativa y cualitativa, esto con el fin de tener un panorama más rico, completo y una visión más total de la situación evaluada, ya que al apoyarse en ambas metodologías se pretende hacer más robusta la investigación y tener la opinión de todos los escenarios involucrados.

A. INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS A UTILIZAR.

Para investigar se necesitan de diversos recursos confiables, pertinentes, adecuados a los propósitos u objetivos establecidos. La calidad de la investigación viene condicionada por la calidad de los métodos e instrumentos utilizados para recoger y posteriormente analizar los datos.

Los datos con los que se van a trabajar van a depender de la investigación que se esté llevando a cabo. La investigación científica hará uso de datos cuantitativos que se refieren a datos numéricos, encuestas, escalas, técnicas estadísticas, pruebas de rendimiento, test, etc.

La investigación acción trabaja con datos cualitativos, descripciones, valoraciones que expresen algún tipo de cualidad, lo que interesa es lo que el objeto nos pueda ofrecer, las técnicas son la observación, el análisis profundo. Los instrumentos son: entrevistas, grupos de discusión, talleres, grupos focales, fichas de observación, etc.

Las herramientas en las que se apoyara esta investigación serán únicamente las siguientes tres:

1. Encuesta de opinión: la cual es una medición estadística tomada a partir de encuestas destinadas a conocer la opinión pública, en este caso sería destinada a los empleados pertenecientes a las cooperativas afiliadas a FEDECACES de R.L. para conocer de primera mano sus opiniones sobre los programas de capacitación actuales
2. Guía de entrevista: esta herramienta se utiliza para recolectar información que será útil en el análisis de procesos para la elaboración de planes de mejora. El objetivo de la entrevista es entrar al mundo de la persona y ver las cosas desde su perspectiva, al destinar esta herramienta para los Gerentes y Directivos de las cooperativas afiliadas se busca conocer también el pensamiento y la posición de las personas encargadas de tomar las decisiones en cuanto a capacitación.
3. Guía de Observación: esta guía permite detectar y asimilar información, o tomar registro de determinados hechos. Con el uso de esta herramienta se pretende descubrir la existencia o no de elementos que faciliten la capacitación y actualización de todos los elementos que pertenecen a las cooperativas afiliadas a FEDECACES de R.L.

La observación como técnica de recolección de datos explora, describe, comprende, identifica y genera hipótesis sobre ambientes, contextos y la mayoría de los aspectos de la vida social. La observación puede ser científica y no científica, para el caso de esta investigación se realizó una observación científica, ya que se cuenta con los objetivos claramente establecidos. Así mismo se realizará una observación directa, puesto que se realizarán salidas campo y serán visitadas las distintas cooperativas en estudio.

Estas herramientas tienen diferentes objetivos dentro de la investigación con el fin de dar una visión más global de la realidad a la que se enfrentan las cooperativas afiliadas a FEDECACES de R.L. La encuesta de opinión está diseñada para conocer la opinión y el

sentir del personal que labora en las cooperativas, mientras la guía de entrevista será dirigida únicamente a Directivos y Gerentes, con la finalidad de tener ambas opiniones, personal y directivos; por su parte la guía de observación será llenada por el encuestador, con el objetivo de buscar espacios y herramientas que puedan facilitar la capacitación dentro de la cooperativa.

1. INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.

Para la recolección de datos durante la investigación de campo se utilizaran una serie de instrumentos que permitan recolectar la información de manera sistemática. Cada una de las técnicas seleccionadas se relaciona con los instrumentos acordes a cada técnica.

El instrumento utilizado para la técnica de la observación directa es una Guía de Observación, la cual sirve para orientar y centrar la atención del observador en lo que interesa para el desarrollo de la investigación, dicha guía fue diseñada previa a la visita de campo en base a los objetivos de la investigación.

El instrumento que se ha utilizado para la técnica de la entrevista es una Guía de Entrevista, la cual contiene de manera sistemática todos los puntos de importancia para el investigador que deberán tocarse durante el desarrollo de la entrevista.

Para la técnica de la encuesta de opinión se elaboro un cuestionario, dirigido al personal operativo de las cooperativas, que permitan dar respuesta a una serie de interrogantes planteadas previamente de una manera estructurada, basados en los objetivos de la investigación.

B. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y LA MUESTRA.

Una muestra es un conjunto de unidades, una porción del universo, que nos representa la conducta de éste en su conjunto. Una muestra, en un sentido más amplio, no es más que una parte del todo que llamamos universo y que sirve para representarlo. Lo que se busca al emplear una muestra es que, observando una porción relativamente reducida de unidades, se obtengan conclusiones semejantes a las que lograríamos si se estudiara el universo en su totalidad.

En el caso de esta investigación el universo está formado por los aproximadamente 758 empleados pertenecientes a las cooperativas afiliadas a FEDECACES de R.L., la cual es una federación cooperativa que está formada por 32 cooperativas afiliadas distribuidas en todo el territorio salvadoreño, divididas geográficamente en tres zonas (Zona 1, Zona 2 y Zona 3), por lo que para determinar la muestra se utilizara una mezcla de métodos estadísticos que permitan una distribución más adecuada a las necesidades de la investigación.

En primer lugar se utiliza la fórmula para determinar una muestra con población finita para establecer la muestra, tanto de cooperativas como de empleados, de la siguiente manera:

Formula:
$$n = \frac{(z_{\alpha/2})^2 \sigma^2}{E^2}$$

Cooperativas:
$$n = \frac{(0.842)^2 6.4^2}{2^2} = 7.25979$$

Empleados:
$$n = \frac{(0.842)^2 146.6^2}{10^2} = 152.367$$

De esta manera se determina que la muestra de la investigación será de 8 cooperativas y en cada una de estas se encuestara a 20 empleados, de manera que se procede a estratificar la muestra a partir de las zonas geográficas en que está dividida FEDECACES de R.L.

Debido a que la Zona 1 concentra casi el cincuenta por ciento de las cooperativas de FEDECACES de R.L., mientras la Zona 2 y Zona 3 poseen casi el mismo número de cooperativas, se determina por estratificación que de las 8 cooperativas que serán visitadas 4 pertenezcan a la Zona 1, 2 pertenezcan tanto a la Zona 2 y las ultimas 2 pertenezcan a la Zona 3. Finalmente utilizando el método aleatorio se determina que las 8 cooperativas a visitar serán:

ZONAS	COOPERATIVAS A VISITAR
1	ACACYPAC de R.L., CODEZA de R.L., ACECENTA de R.L. y ACOPACTO de R.L.
2	ACACESPSA de R.L. y ACOCOMET de R.L.
3	ACACU de R.L. y ACODJAR de R.L.

III. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNOSTICO.

El diagnostico de FEDECACES de R.L. se ha realizado a partir de la recolección, tabulación y análisis de la información obtenida a través de las encuestas, entrevistas y observación directa realizada en las cooperativas que fueron visitadas. También se obtuvo información importante por medio de una investigación bibliográfica que se realizo con documentos pertenecientes a FEDECACES de R.L. como Memorias de Labores, Boletines, políticas y programas de capacitación existente, etc.

La tabulación de la información obtenida durante la investigación de campo se realizo utilizando Microsoft Excel, por medio del uso de hojas de cálculo y apoyándose en las herramientas, que posee este programa, que hayan sido necesarias para el ordenamiento, clasificación y comparación de los datos obtenidos.

Con el uso de la información obtenida a través de todos los medios mencionados anteriormente se procede a realizar un análisis FODA de la organización, el cual nos permitirá tener una visión más amplia de la situación en la que se encuentra la institución para finalmente poder presentar las conclusiones y recomendaciones surgidas durante el desarrollo del diagnostico.

IV. ANÁLISIS DEL ENTORNO.

A. ANÁLISIS FODA.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Una imagen institucional fuerte que le da confianza a sus asociados • Una filosofía institucional que prioriza la educación y capacitación • Disposición de los directivos y gerentes a capacitar a su personal • Personal consiente de la importancia de capacitarse • Infraestructura adecuada para realizar capacitaciones • Una estructura de capacitaciones bien determinada 	<ul style="list-style-type: none"> • Poca innovación en los temas de capacitación • Falta de coordinación en la programación de capacitaciones • Falta de herramientas de seguimiento y control de los resultados producidos por las capacitaciones • Iniciativas individuales de cooperativas que no suman al programa colectivo • Costos de capacitación que no parecen adecuados en las cooperativas

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Un mercado en el que sus principales competidores han perdido fuerza y credibilidad en los últimos años • Bancos que cierran las oportunidades de crédito a sus clientes • Leyes que hacen que los bancos retiren el crédito a las personas de menores recursos 	<ul style="list-style-type: none"> • Ofertas de capacitación más accesibles económicamente • Crisis económica

B. TABULACIÓN DEL CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL QUE LABORA EN LAS COOPERATIVAS AFILIADAS A FEDECACES DE R.L.

I. Objetivo del cuestionario:

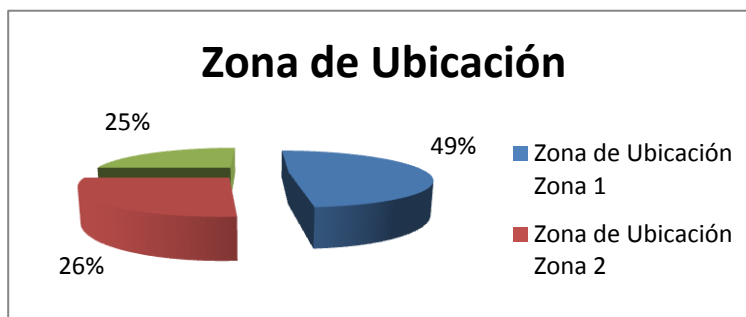
Conocer la opinión del personal interno de las cooperativas, acerca de los programas de capacitaciones.

Datos de Identificación

¿A qué cooperativa pertenece?

- Zona de Ubicación

Zona	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1	74	49%
2	40	26%
3	38	25%
Total	152	100%

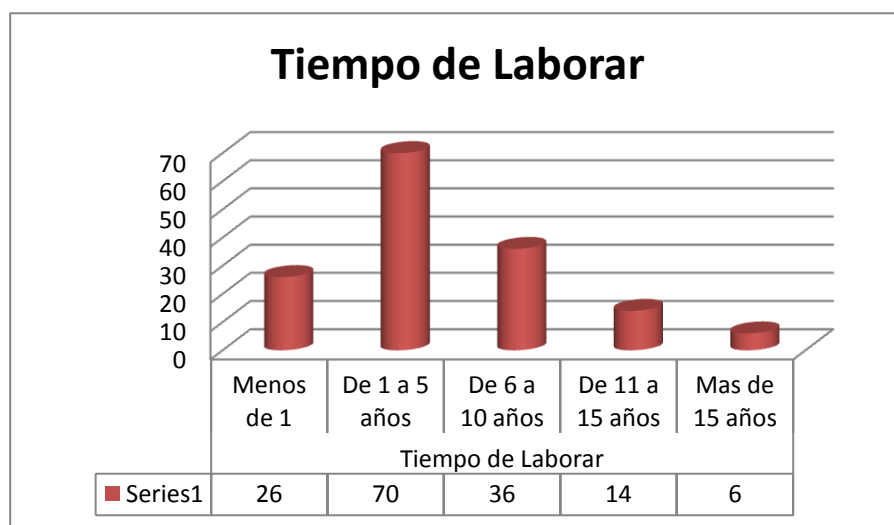


La grafica demuestra la estratificación que tratamos de fijar al momento de establecer la muestra, debido a que el 50% de las cooperativas afiliadas a FEDECACES de R.L. se encuentran en la Zona 1, además, las Zonas 2 y 3 poseen una cantidad similar de cooperativas lo que sería aproximadamente un 25% para cada una.

¿Cuánto tiempo tiene de laborar en la Cooperativa?

- **Tiempo de Laborar**

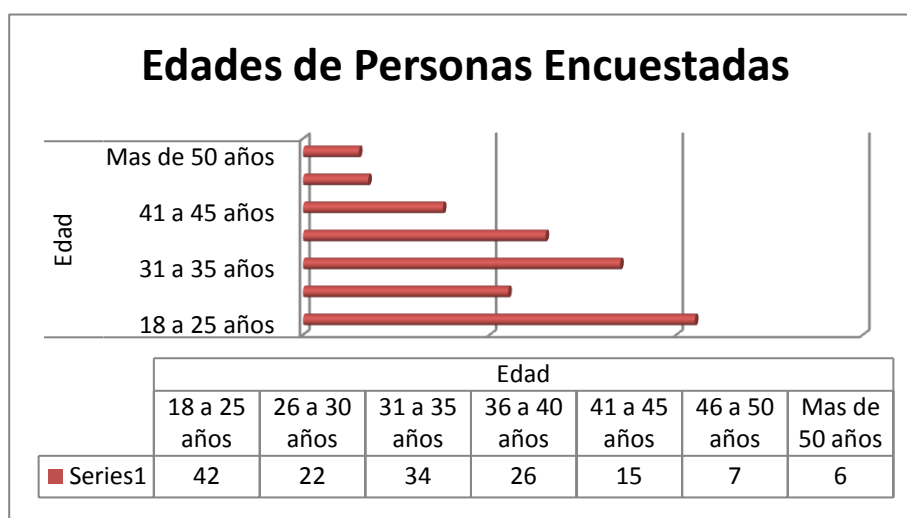
Tiempo	Frecuencia	
	Absoluta	Frecuencia Relativa
Menos de 1	26	17%
De 1 a 5 años	70	46%
De 6 a 10 años	36	24%
De 11 a 15 años	14	9%
Más de 15 años	6	4%
Total	152	100%



Como podemos observar en la grafica el 63% del personal encuestado ha laborado menos de 5 años, lo que nos indica que el personal de las cooperativas podría estar conformado por un grupo bastante joven, pero al mismo tiempo el 37% del personal encuestado que ha laborado más de 5 años en dichas cooperativas nos puede dar cierto grado de estabilidad laboral dentro de las cooperativas afiliadas a FEDECACES de RL.

- **Edad**

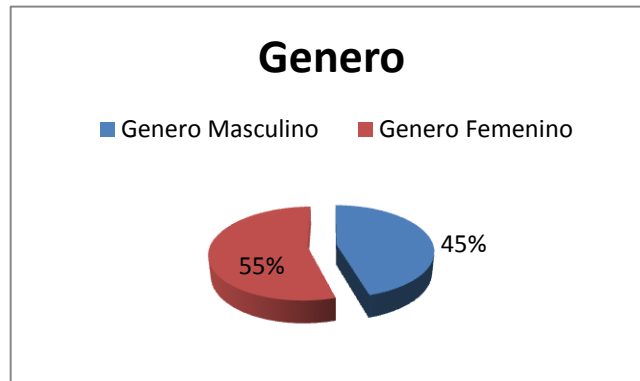
Edad	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
18 a 25 años	42	28%
26 a 30 años	22	14%
31 a 35 años	34	22%
36 a 40 años	26	17%
41 a 45 años	15	10%
46 a 50 años	7	5%
Más de 50 años	6	4%
Total	152	100%



Podemos observar en el cuadro, como se había previsto en el anterior, que el 64% del personal encuestado tiene menos de 35 años, lo que comprueba la juventud que tiene el personal de las cooperativas afiliadas a FEDECACES de RL y el compromiso que estas tienen con los programas de juventud que implementan, creando una ventana de oportunidades para los jóvenes dentro del mercado laboral.

- **Genero**

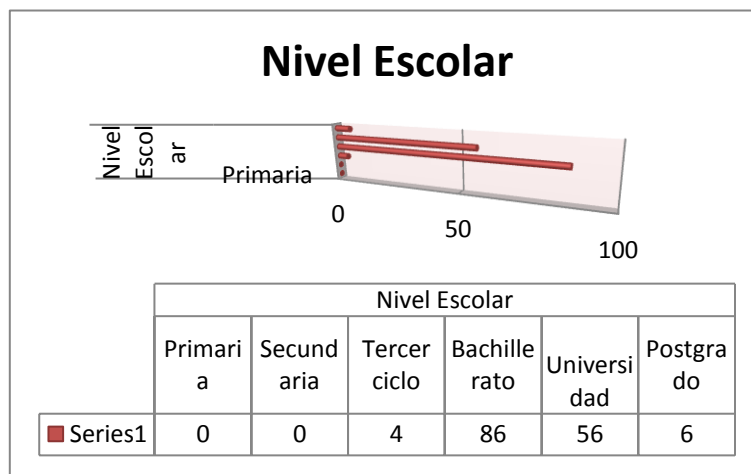
Genero	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Masculino	69	45%
Femenino	83	55%
Total	152	100%



La distribución que presenta este cuadro indicando un 55% para el personal femenino encuestado nos indica que existe un compromiso con los programas de género implementados por las cooperativas afiliadas a FEDECACES de RL, generando un ambiente de igualdad de oportunidades dentro de estas.

- **Nivel Escolar**

Nivel Escolar	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Primaria	0	0%
Secundaria	0	0%
Tercer ciclo	4	3%
Bachillerato	86	57%
Universidad	56	37%
Postgrado	6	4%
Total	152	100%



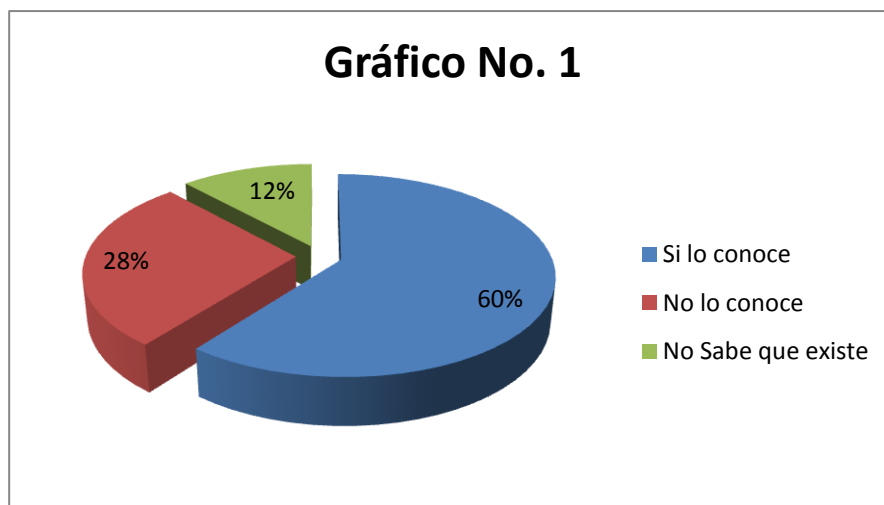
Existe solamente un 41% de los empleados encuestados que poseen estudios universitarios o superiores, ya sean completos o incompletos, lo que prioriza la importancia de un buen sistema de capacitación que permita suplir las deficiencias en los conocimientos del personal y le permita a este estar capacitado para desempeñar sus actividades diarias.

Pregunta No. 1

¿Conoce el plan de capacitación que se implementa para el desarrollo de su puesto de trabajo en la cooperativa?

Tabla No.1

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si lo conoce	92	60%
No lo conoce	42	28%
No sabe que existe	18	12%
Total	152	100%



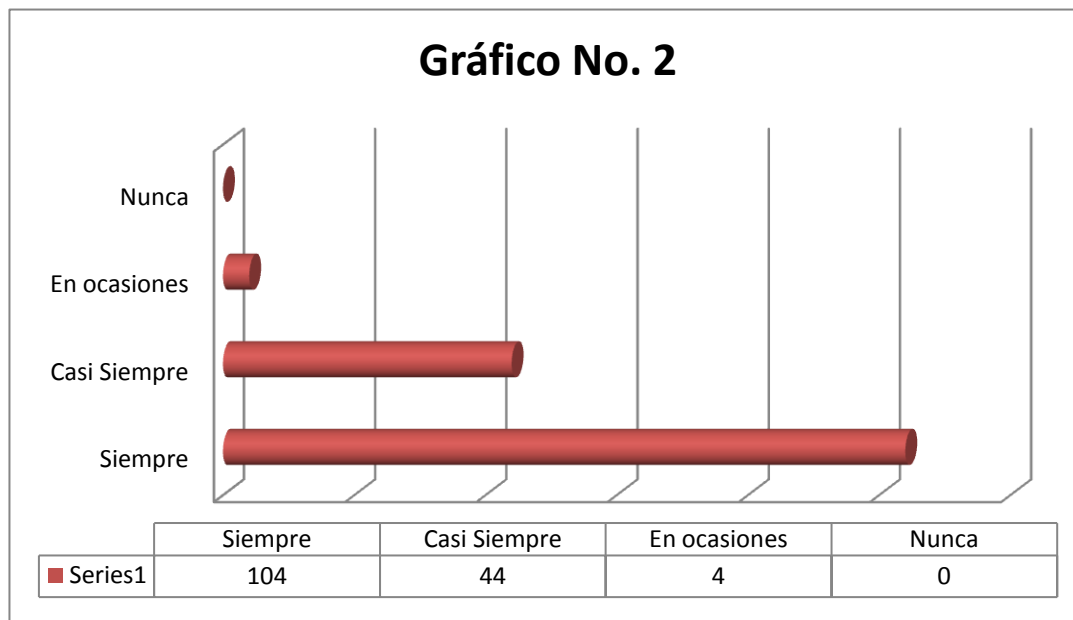
A pesar de que el 60% del personal encuestado afirma conocer el plan de capacitación correspondiente a su puesto, este dato no es muy elevado para una institución que practica como principio la educación, en especial teniendo en cuenta que la mayor parte de su personal carece de estudios superiores y las capacitaciones son su principal fuente de mejora en sus conocimientos, además, del 40% restante casi la tercera parte no sabe siquiera que dicho plan exista.

Pregunta No. 2

¿Sus conocimientos le dan seguridad para realizar sus actividades laborales diarias?

Tabla No. 2

Alternativa	Frecuencia	
	Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	104	68%
Casi Siempre	44	29%
En ocasiones	4	3%
Nunca	0	0%
Total	152	100%



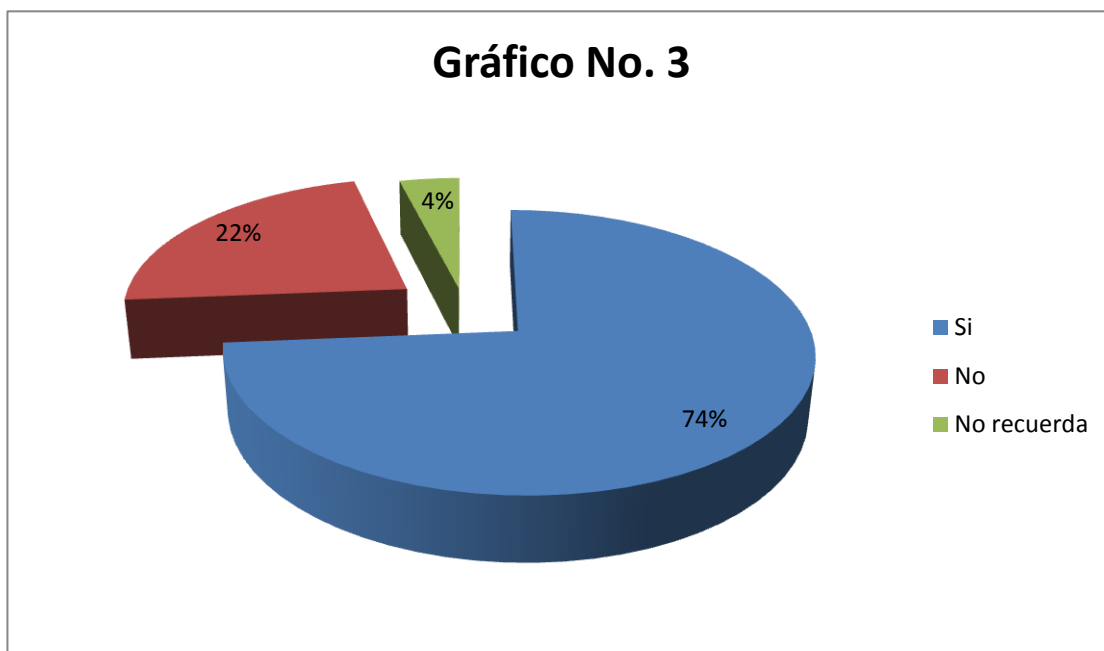
A pesar de la falta de estudios universitarios en la mayoría de empleados encuestados, un 97% de estos afirma que sus conocimientos son suficientes para desarrollar sus actividades diarias, esto puede ser debido en parte a los programas de capacitación desarrollados por FEDECACES de RL o a la necesidad misma de cuidar sus empleos, pero esto no quita que nuevos conocimientos les permitan desarrollar mejor su trabajo y prestar un mejor servicio a los usuarios.

Pregunta No. 3

¿Recibió capacitación al momento de ingresar a la cooperativa?

Tabla No. 3

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	112	74%
No	34	22%
No recuerda	6	4%
Total	152	100%



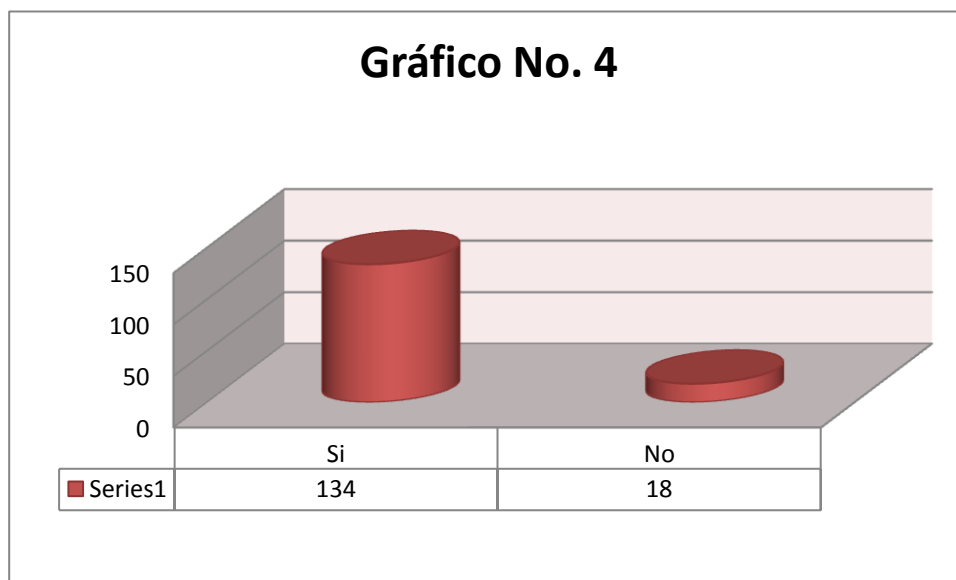
Como de observa en el grafico, el 74% del personal encuestado recibió capacitación al momento de ingresar a su cooperativa, esto es un logro de los programas de educación cooperativa que rigen a estas, pero si lo vemos desde este punto de vista el 22% que no recibió capacitación al ingresar a estas es una cantidad bastante alta para una institución que hace del principio “Educación, Entrenamiento y Formación” una prioridad para regir a las cooperativas que se encuentran afiliadas a FEDECACES de R.L.

Pregunta No. 4

¿Ha recibido capacitación para mejorar sus conocimientos en su área de trabajo?

Tabla No. 4

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	134	88%
No	18	12%
Total	152	100%



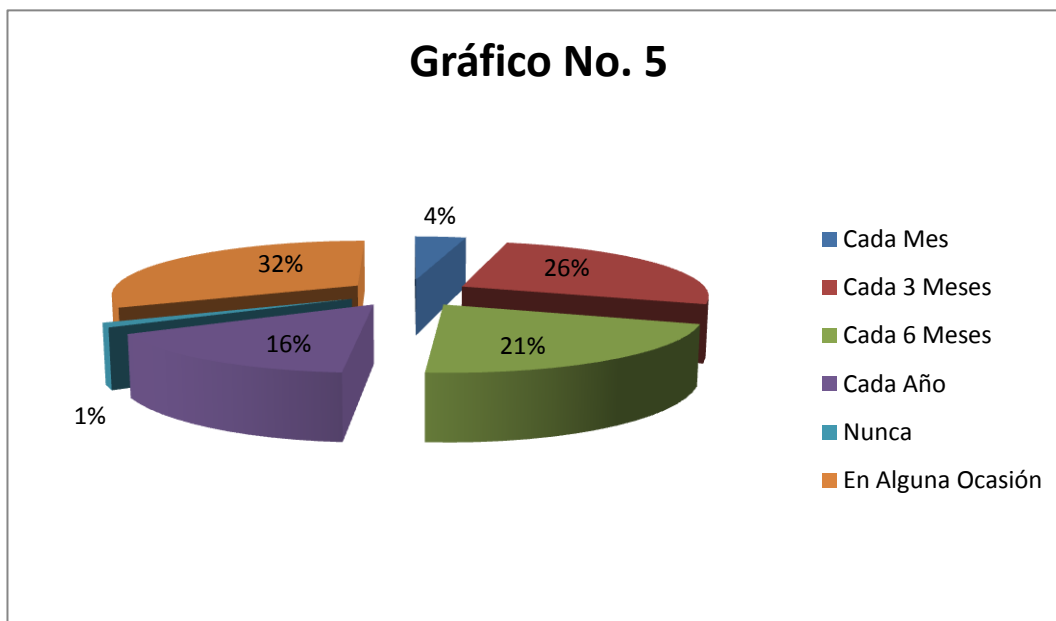
La grafica nos muestra el trabajo que realiza FEDECACES de RL en capacitar al personal de las cooperativas utilizando el programa de capacitación vigente en la institución, obteniendo que un 88% del personal encuestado ha sido capacitado aunque sea una vez para mejorar sus habilidades en su puesto de trabajo, pero volviendo a los principios que rigen a estas instituciones, ese 18% del personal encuestado que no ha sido capacitado, nuevamente es muy alto para la filosofía que estas afirman aplicar al momento de tomar sus decisiones.

Pregunta No. 5

¿Cada cuanto tiempo ha recibido capacitación por parte de la cooperativa?

Tabla No. 5

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Cada Mes	6	4%
Cada 3 Meses	40	26%
Cada 6 Meses	32	21%
Cada Año	24	16%
Nunca	2	1%
En Alguna Ocasión	48	32%
Total	152	100%



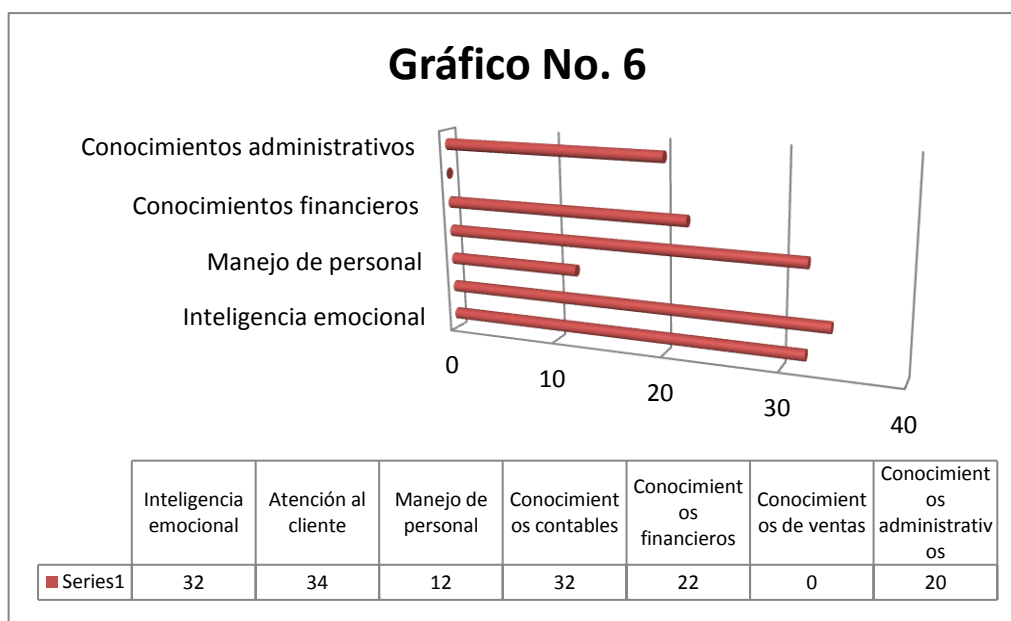
Podemos observar en la grafica que el 52% del personal encuestado afirma recibir más de una capacitación al año, pero aunque solo 2 personas encuestadas dijeron nunca haber recibido capacitación, el 48% de los empleados encuestados dicen haber recibido una o menos capacitaciones al año, lo que nos muestra el poco seguimiento que se le da al proceso de capacitación de algunos miembros de la organización.

Pregunta No. 6

¿Qué conocimiento considera necesario adquirir para desempeñar mejor sus actividades laborales dentro de la cooperativa?

Tabla No. 6

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Inteligencia emocional	32	21%
Atención al cliente	34	22%
Manejo de personal	12	8%
Conocimientos contables	32	21%
Conocimientos financieros	22	14%
Conocimientos de ventas	0	0%
Conocimientos administrativos	20	13%
Total	152	100%



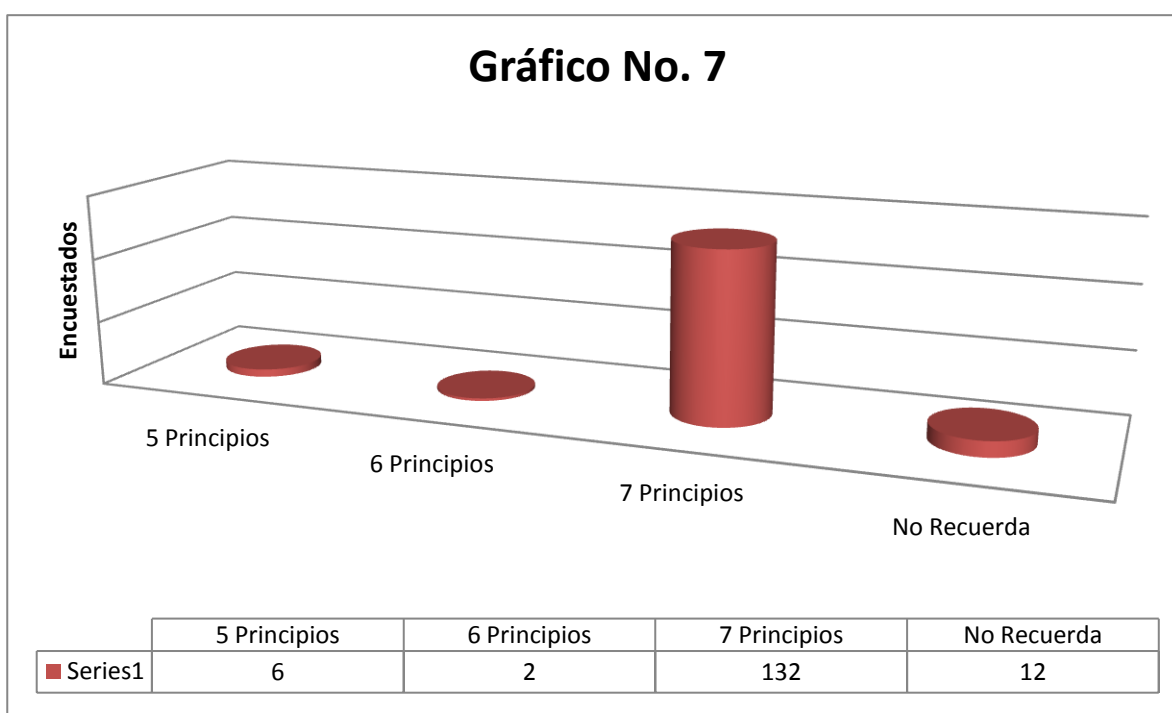
En la grafica podemos ver que la opinión del personal encuestado se encuentra bastante diversificada en los diversos temas de capacitación, eso se podría deber a que cada quien responde a partir de las necesidades de capacitación dentro de su área de experiencia y de esa manera mejorar las actividades que desempeñan dentro de su trabajo diario.

Pregunta No. 7

¿Cuántos principios cooperativos existen?

Tabla No. 7

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
5 Principios	6	4%
6 Principios	2	1%
7 Principios	132	87%
No Recuerda	12	8%
Total	152	100%



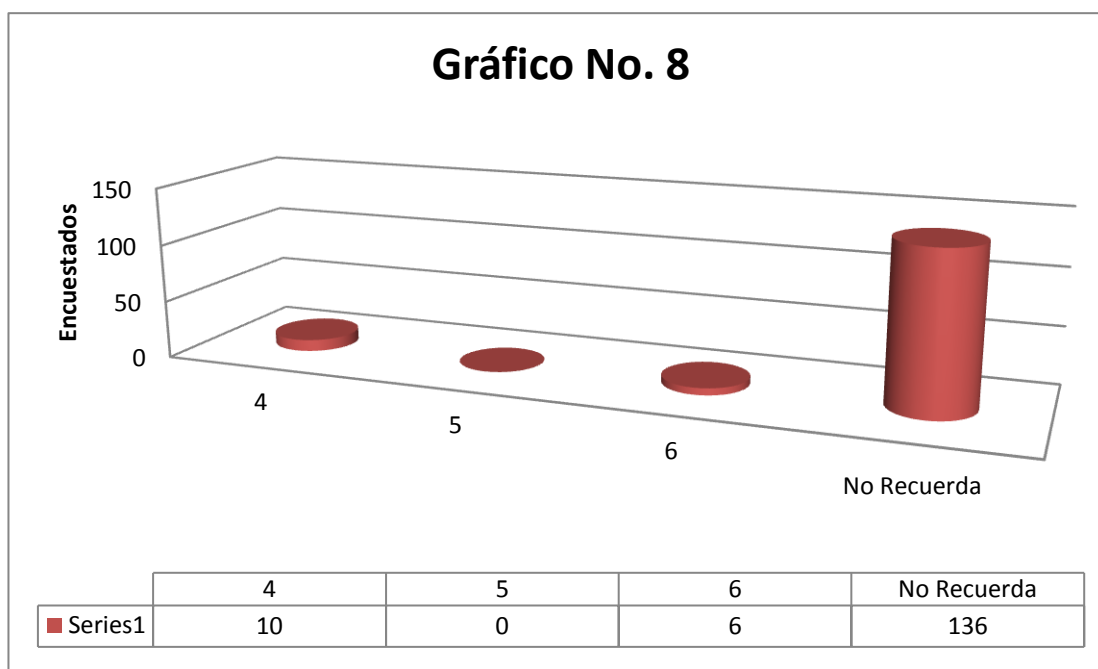
Esta pregunta diseñada para conocer el nivel de conocimiento de los empleados encuestados sobre aspectos básicos del cooperativismo nos dejó a un 13% del personal encuestado que no supo responder correctamente la pregunta, lo que nos demuestra que existen vacíos dentro de los conocimientos sobre cooperativismo del personal los cuales se supone que son la base filosófica de la institución.

Pregunta No. 8

¿Cuántos ejes estratégicos cooperativos tiene FEDECACES de RL?

Tabla No. 8

Alternativa	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
4	10	7%
5	0	0%
6	6	4%
No Recuerda	136	89%
Total	152	100%



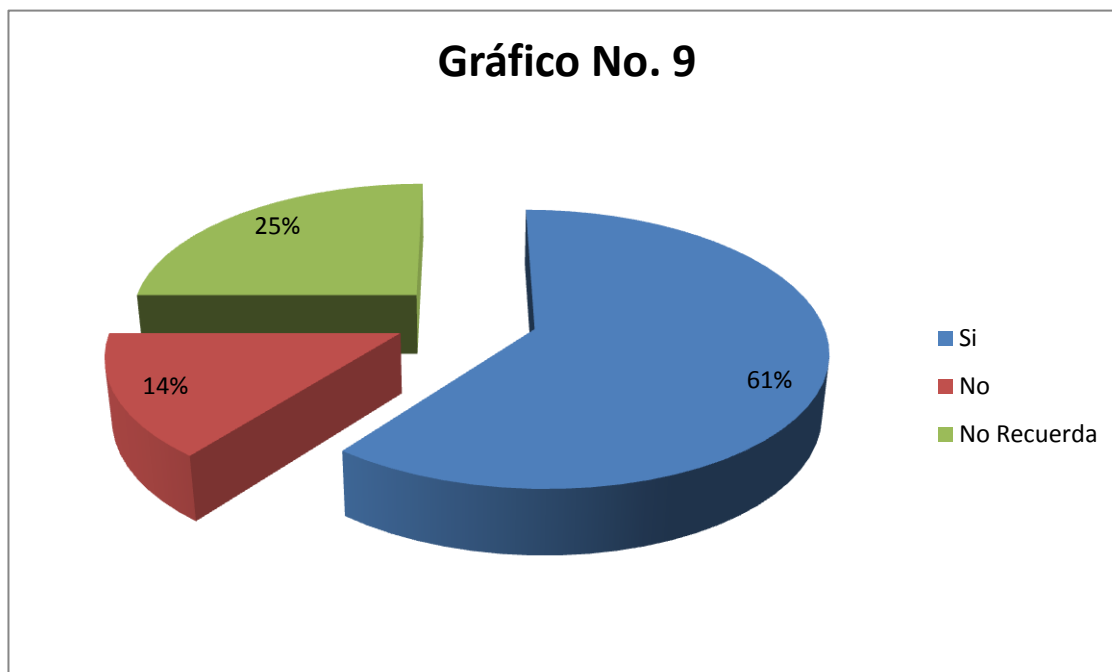
Esta pregunta diseñada como sondeo de conocimientos nos presenta una falta de conocimiento de los planes de FEDECACES de R.L. dentro de las cooperativas afiliadas ya que solo 10 personas de todo el personal encuestado pudo contestar correctamente a esta pregunta, demostrando que existe bastante deficiencia en los conocimientos cooperativos que deberían ser el pilar fundamental de estas cooperativas para poder salir adelante como una federación.

Pregunta No. 9

¿La frase “Educación, Entrenamiento y Formación” es un principio cooperativo?

Tabla No. 9

Alternativa	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Si	92	61%
No	22	14%
No Recuerda	38	25%
Total	152	100%



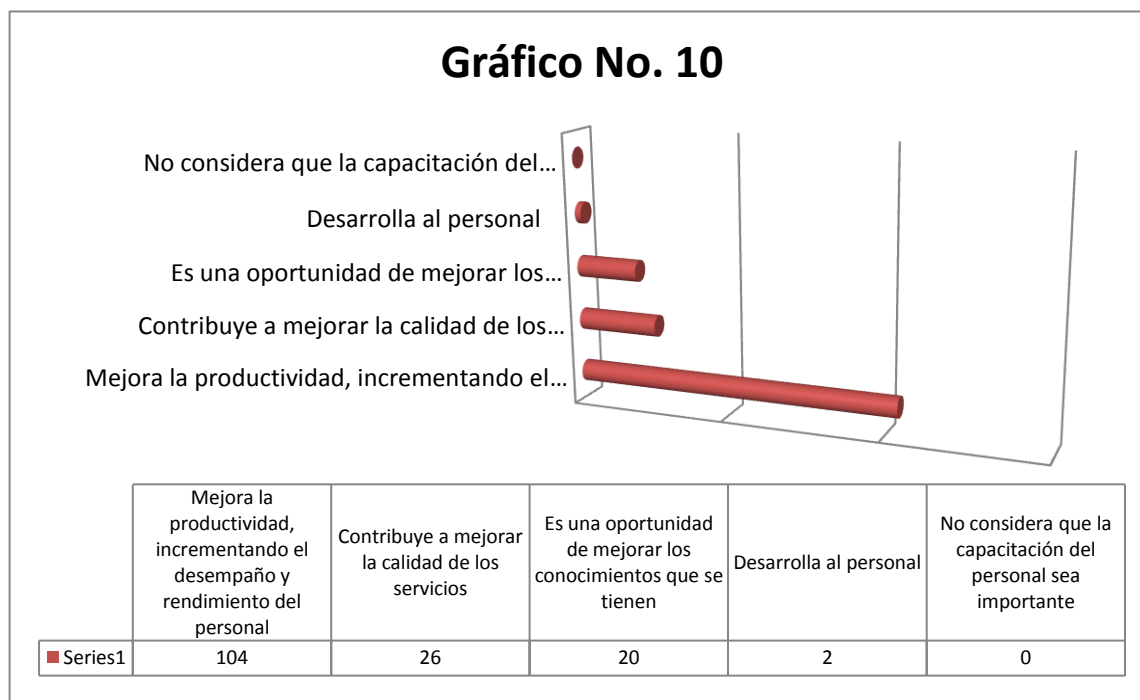
Nuevamente en esta pregunta de sondeo podemos observar que existe deficiencia en los conocimientos de cooperativismo dentro de las cooperativas afiliadas a FEDECACES de RL, en especial con un principio que es considerado primordial dentro de la institución, ya que el 39% del personal encuestado no supo contestar adecuadamente la pregunta.

Pregunta No. 10

¿Por qué considera importante la capacitación del personal?

Tabla No. 10

Alternativa	Frecuencia	
	Absoluta	Frecuencia Relativa
Mejora la productividad, incrementando el desempeño y rendimiento del personal	104	68%
Contribuye a mejorar la calidad de los servicios	26	17%
Es una oportunidad de mejorar los conocimientos que se tienen	20	13%
Desarrolla al personal	2	1%
No considera que la capacitación del personal sea importante	0	0%
Total	152	100%



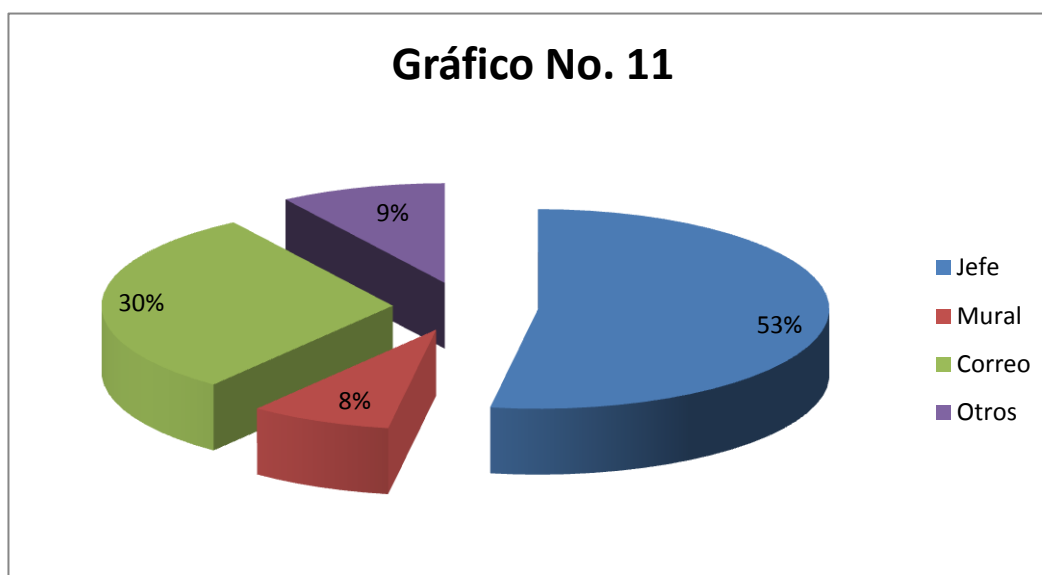
En la grafica podemos observar como el 100% del personal considera importante la capacitación del personal, poniendo como principal razón a la mejora en la productividad con un 68% lo que nos indica que están en la disposición de mejorar su productividad a través de un programa de capacitación que les permita afrontar mejor los retos que se les presentan.

Pregunta No. 11

¿Por qué medio se les comunica acerca de las capacitaciones que son impartidas dentro de la cooperativa?

Tabla No. 11

Alternativa	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Jefe	80	53%
Mural	12	8%
Correo	46	30%
Otros	14	9%
Total	152	100%



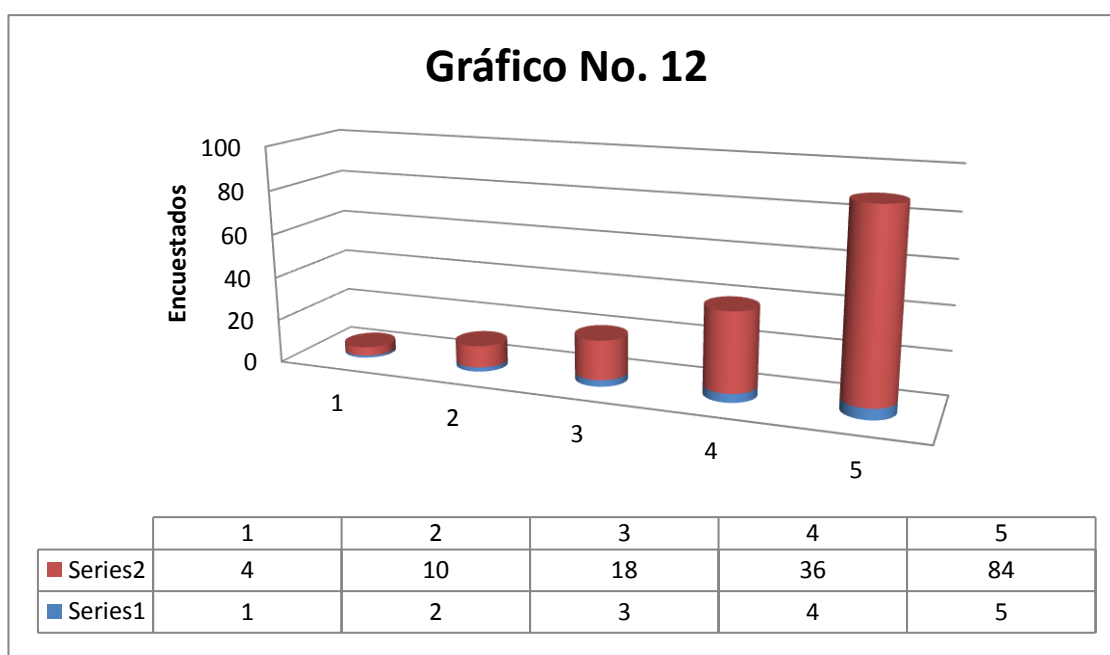
La grafica nos muestra que el principal medio de informarse acerca de las capacitaciones en las cooperativas afiliadas a FEDECACES de R.L., según el personal encuestado, es a través del jefe inmediato (53%) cayendo sobre esta la responsabilidad de informar sobre todas las capacitaciones programadas para el personal a su cargo, a pesar de que existen medios que puedan facilitar más la comunicación en este aspecto y que no son muy utilizadas tales son los casos de los murales (8%) y el uso de correos electrónicos (30%).

Pregunta No. 12

En una escala de 1 a 5, ¿Como considera que las capacitaciones podrían influir en el mejoramiento de la calidad del servicio de las cooperativas? ¿Por qué?

Tabla No. 12

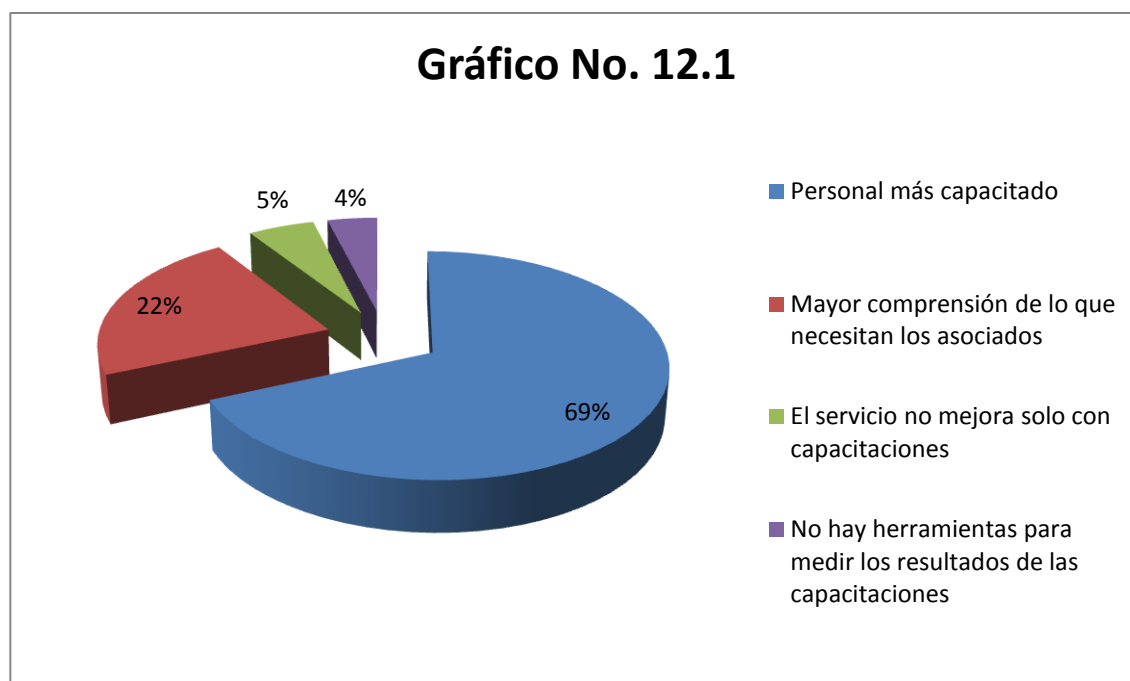
Alternativa	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
1	4	3%
2	10	7%
3	18	12%
4	36	24%
5	84	55%
Total	152	100%



En la grafica podemos observar que el 79% de los empleados encuestados consideran que las capacitaciones podrían mejorar la calidad en el servicio brindado por el personal de las cooperativas, esto se debe en gran medida a que también, como lo muestra la siguiente grafica, el 69% de estos considera que el personal más capacitado es más capaz de dar un mejor servicio a los usuarios.

Tabla No. 12.1

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Personal más capacitado	104	68%
Mayor comprensión de lo que necesitan los asociados	34	22%
El servicio no mejora solo con capacitaciones	8	5%
No hay herramientas para medir los resultados de las capacitaciones	6	4%
Otros	0	0%
Total	152	100%

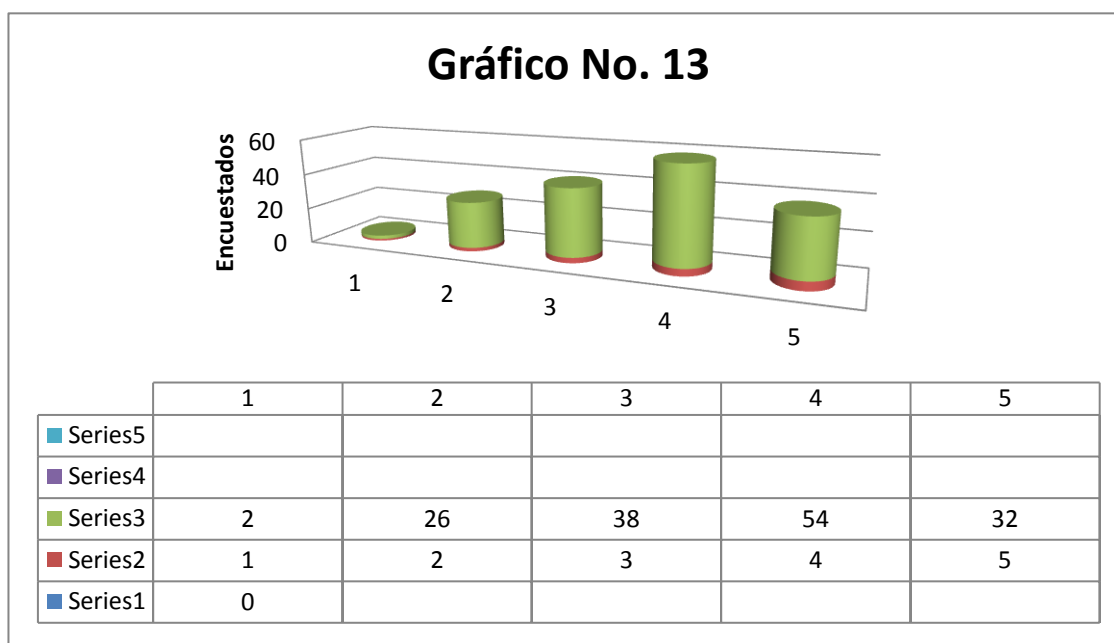


Pregunta No.13

En una escala de 1 a 5, ¿Qué opina sobre el método de capacitación que se está llevando a cabo dentro de FEDECACES de RL? ¿Por qué?

Tabla No. 13

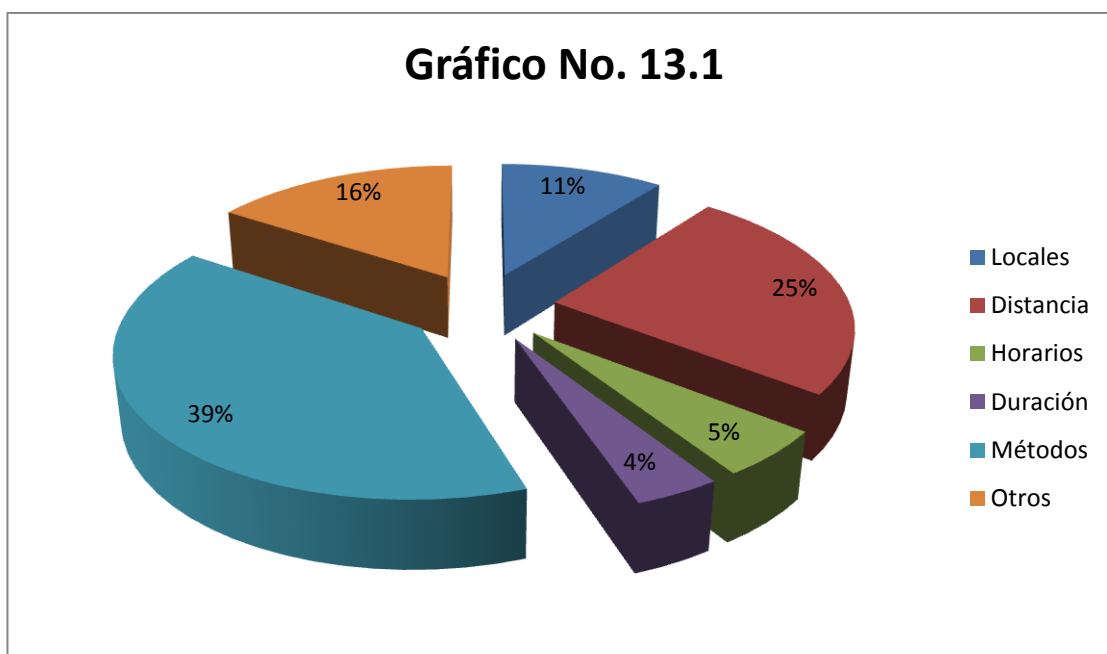
Alternativa	Frecuencia	
	Absoluta	Frecuencia Relativa
1	2	1%
2	26	17%
3	38	25%
4	54	36%
5	32	21%
Total	152	100%



Como podemos observar en la grafica, la opinión acerca de los métodos de capacitación es bastante dispersa debido a que tenemos un 57% del personal encuestado a favor de estos, mientras hay un 42% que no esta tan conforme con estos, además como podremos observar en la grafica siguiente las opiniones a favor y en contra varían en diferentes cuestiones siendo quizás la más consistente la referente a la metodología con un 39% pero aun así está también se encuentra distribuida tanto entre los encuestados que están a favor y como entre los que están en contra de la metodología utilizada.

Tabla No. 13.1

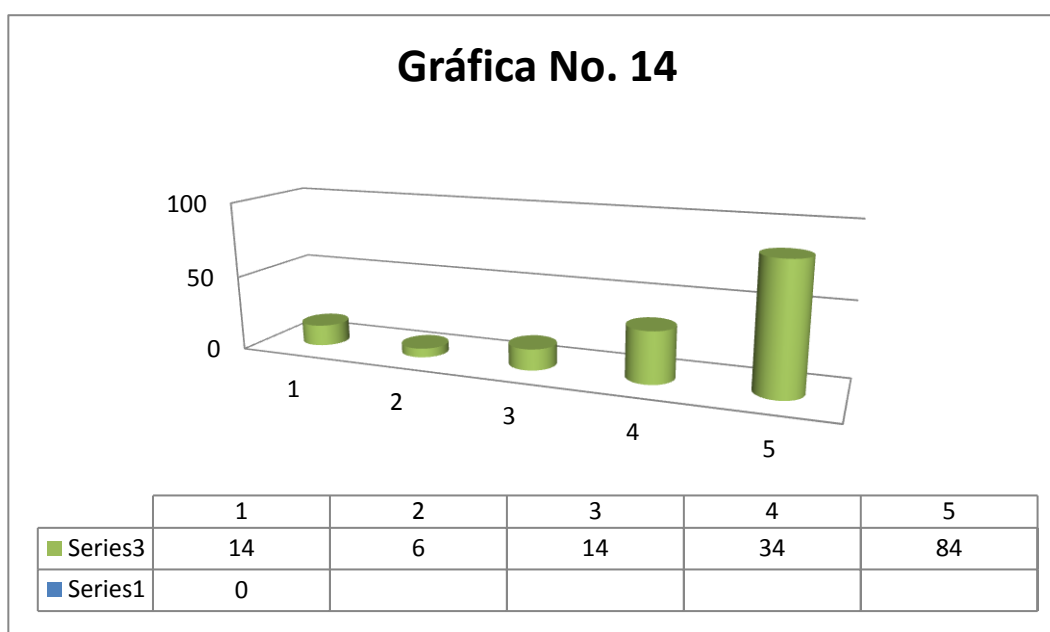
Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Locales	16	11%
Distancia	38	25%
Horarios	8	5%
Duración	6	4%
Métodos	60	39%
Otros	24	16%
Total	152	100%

**Pregunta No. 14**

En una escala de 1 a 5, ¿Como considera el ambiente laboral en su departamento? ¿Por qué?

Tabla No. 14

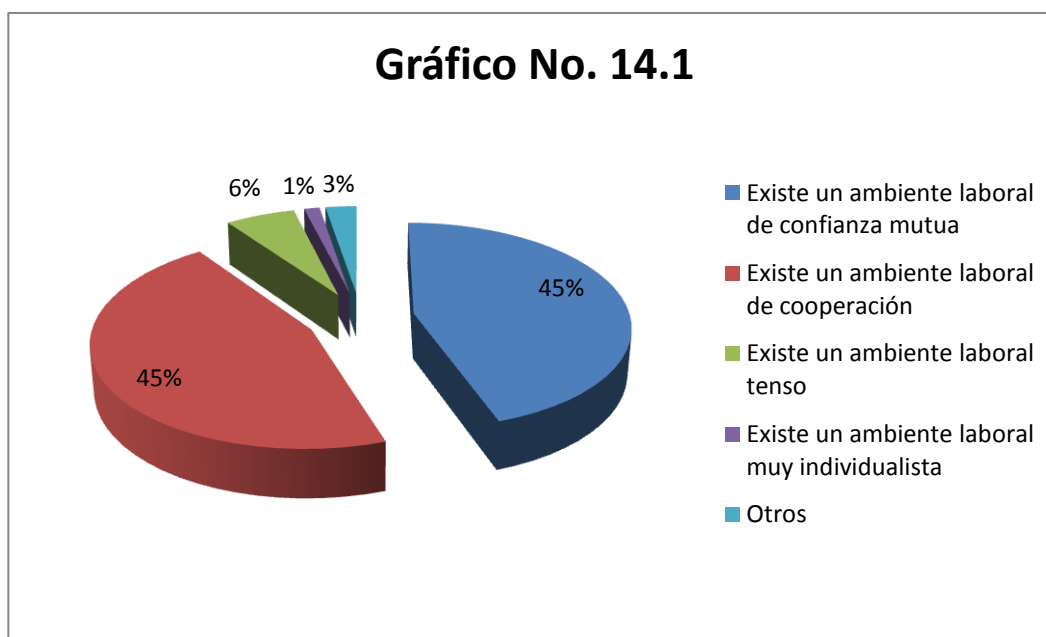
Alternativa	Frecuencia	
	Absoluta	Frecuencia Relativa
1	14	9%
2	6	4%
3	14	9%
4	34	22%
5	84	55%
Total	152	100%



Según la grafica anterior el 77% del personal encuestado considera bueno su ambiente laboral esto debido a que el 90% de este considera que hay un ambiente de confianza mutua o de cooperación, según la grafica siguiente, lo que hace que las relación laborales y personales dentro de cada cooperativa sean más llevaderas que en otras organizaciones.

Tabla No. 14.1

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Existe un ambiente laboral de confianza mutua	68	45%
Existe un ambiente laboral de cooperación	69	45%
Existe un ambiente laboral tenso	9	6%
Existe un ambiente laboral muy individualista	2	1%
Otros	4	3%
Total	152	100%

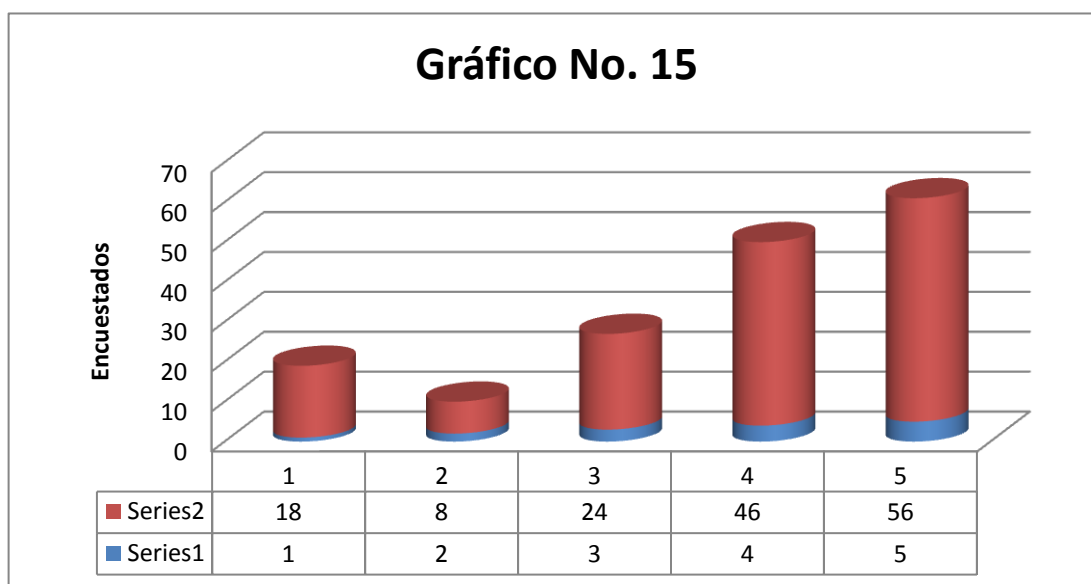


Pregunta No. 15

En una escala de 1 a 5, ¿Como considera la comunicación con sus compañeros de trabajo? ¿Por qué?

Tabla No. 15

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1	18	12%
2	8	5%
3	24	16%
4	46	30%
5	56	37%
Total	152	100%

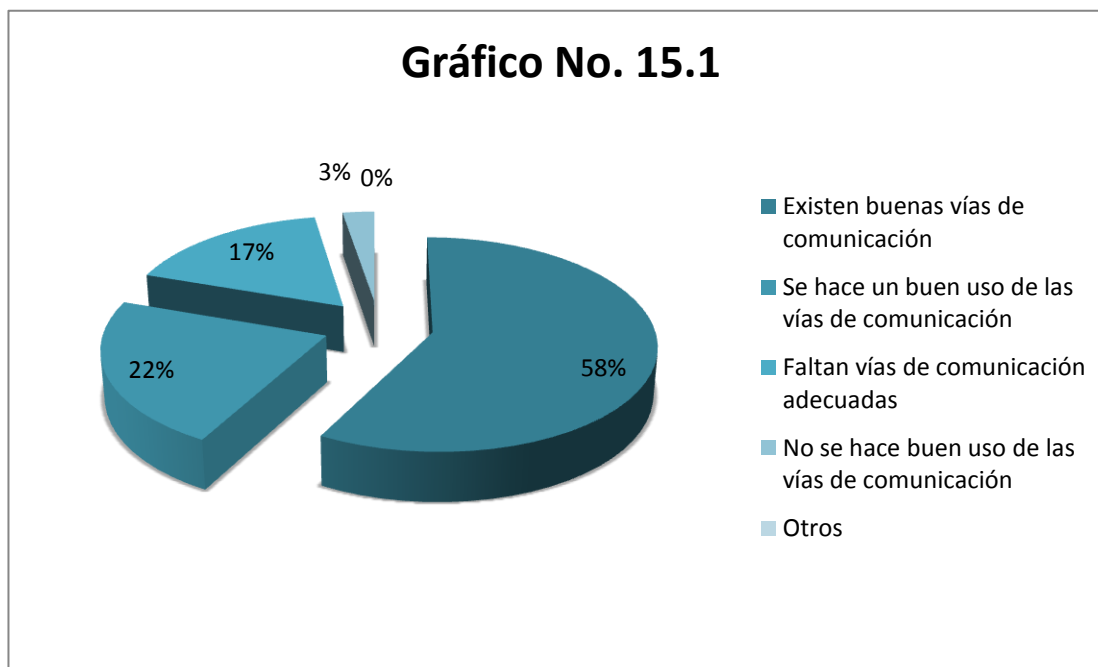


Según la grafica podemos observar cómo un 67% del personal considera buena la comunicación dentro de su departamento, esto también es congruente con el porcentaje que aprobó el ambiente laboral ya que ambos temas se complementan, en ese sentido como se verá en la grafica siguiente un 58% afirma que se debe a las buenas vías de comunicación que se encuentran dentro de las cooperativas, lo cual es muy importante al momento de comunicar información valiosa o resolver problemas de forma efectiva.

Tabla No. 15.1

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Existen buenas vías de comunicación	88	58%
Se hace un buen uso de las vías de comunicación	34	22%
Faltan vías de comunicación adecuadas	26	17%
No se hace buen uso de las vías de comunicación	4	3%
Otros	0	0%
Total	152	100%

Gráfico No. 15.1

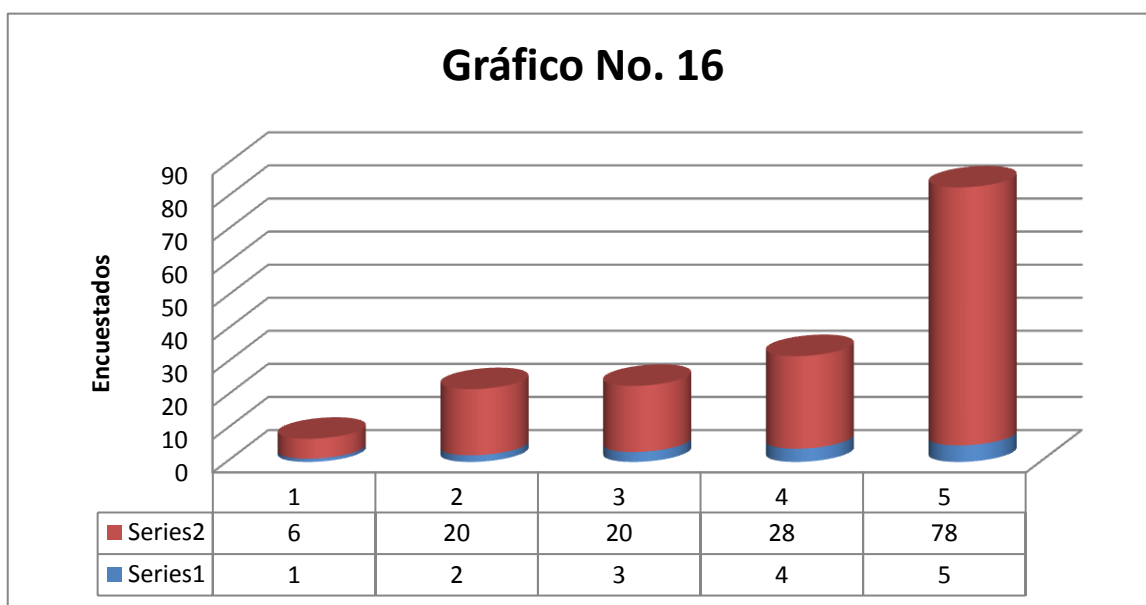


Pregunta No. 16

En una escala de 1 a 5, ¿Considera que capacitaciones de tipo social y emocional podrían mejorar el ambiente y rendimiento en su área de trabajo? ¿Por qué?

Tabla No. 16

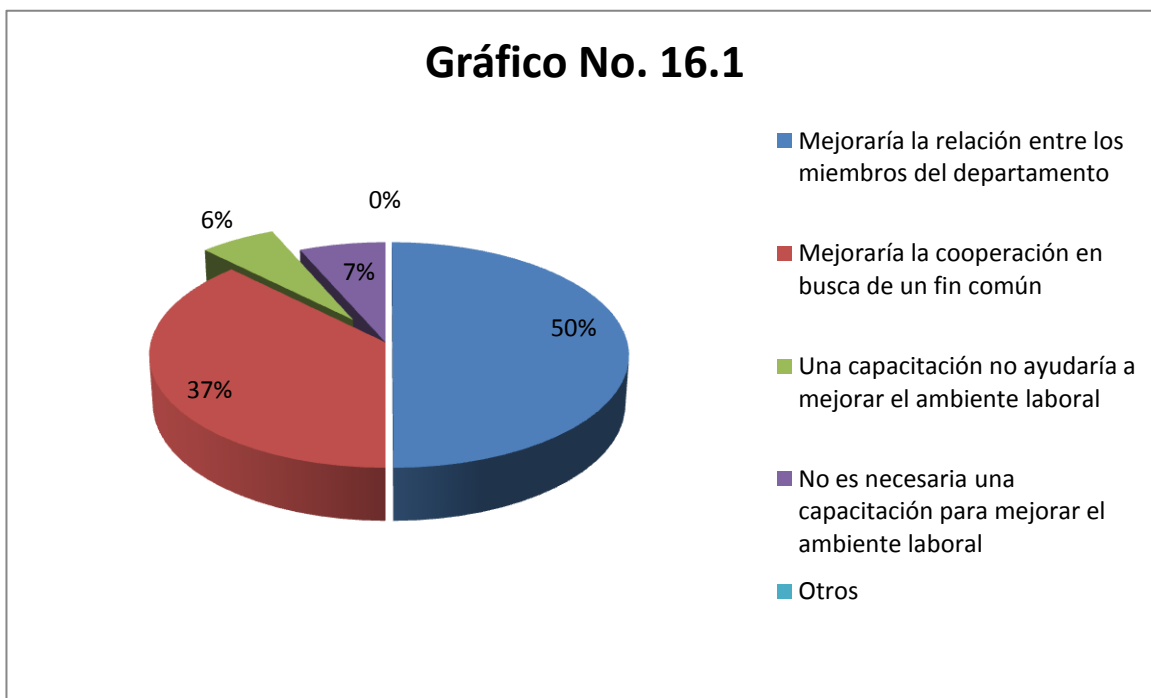
Alternativa	Frecuencia	
	Absoluta	Frecuencia Relativa
1	6	4%
2	20	13%
3	20	13%
4	28	18%
5	78	51%
Total	152	100%



Según el 69% del personal encuestado las capacitaciones de tipo social podrían mejorar el rendimiento y ambiente laboral dentro de sus departamentos, porque en la opinión del 50% de estos mejoraría las relaciones entre los miembros del departamento, lo que nos muestra que aun teniendo un buen ambiente laboral dentro de las cooperativas, estos siempre están dispuestos a mejorarlo a través de la adquisición de nuevas conductas.

Tabla No. 16.1

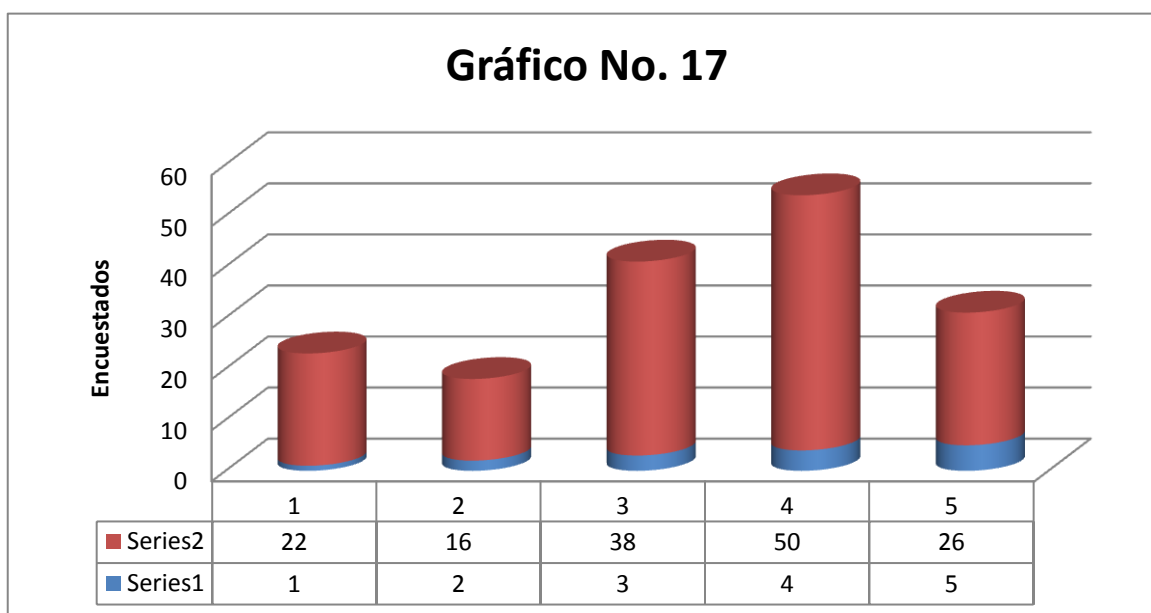
Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Mejoraría la relación entre los miembros del departamento	76	50%
Mejoraría la cooperación en busca de un fin común	57	38%
Una capacitación no ayudaría a mejorar el ambiente laboral	9	6%
No es necesaria una capacitación para mejorar el ambiente laboral	10	7%
Otros	0	0%
Total	152	100%

**Pregunta No. 17**

En una escala de 1 a 5, ¿Considera que para el tipo de conocimientos que usted necesita sería una alternativa la capacitación a distancia? ¿Por qué?

Tabla No. 17

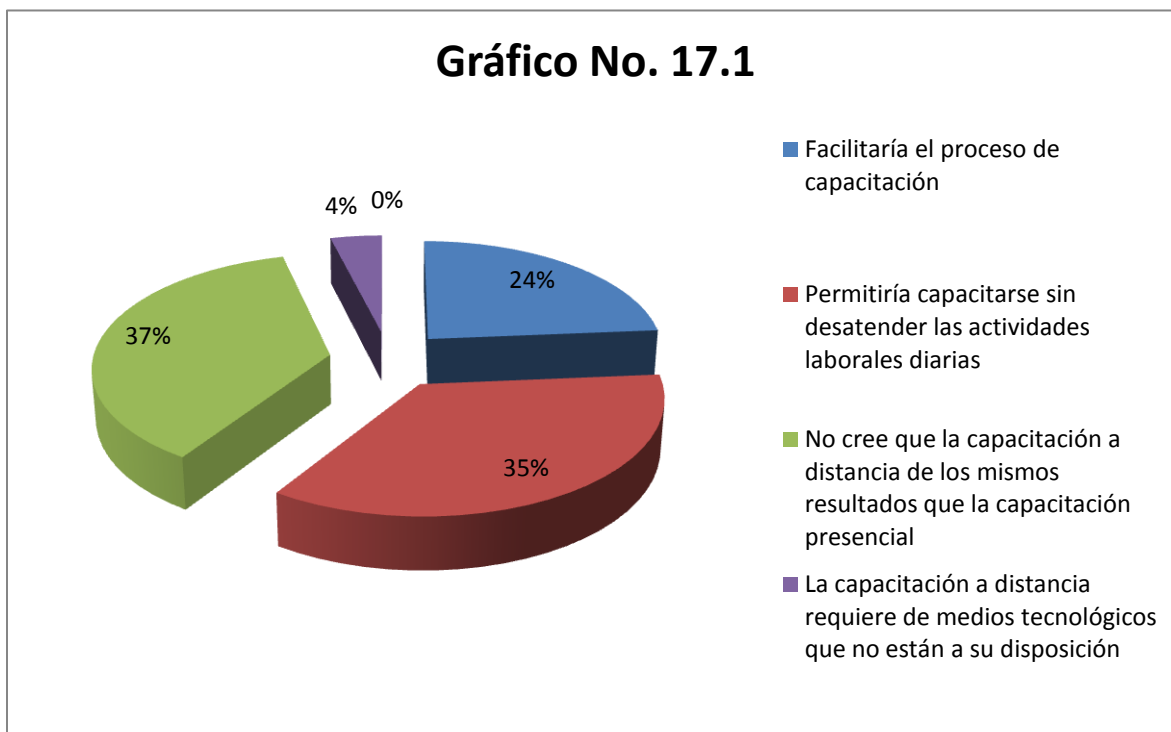
Alternativa	Frecuencia	
	Absoluta	Frecuencia Relativa
1	22	14%
2	16	11%
3	38	25%
4	50	33%
5	26	17%
Total	152	100%



Solo el 50% del personal encuestado se encuentra a favor de la capacitación a distancia, siendo, como se muestra en la grafica siguiente, las razones más fuertes con un 37% del personal encuestado que no creen que tenga los mismos resultados que una capacitación presencial y con un 36% que les permitiría capacitarse sin desatender sus obligaciones, lo que lleva a pensar que esta modalidad podría darse solo en algunos perfiles específicos.

Tabla No. 17.1

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Facilitaría el proceso de capacitación	36	24%
Permitiría capacitarse sin desatender las actividades laborales diarias	54	36%
No cree que la capacitación a distancia de los mismos resultados que la capacitación presencial	56	37%
La capacitación a distancia requiere de medios tecnológicos que no están a su disposición	6	4%
Otros	0	0%
Total	152	100%

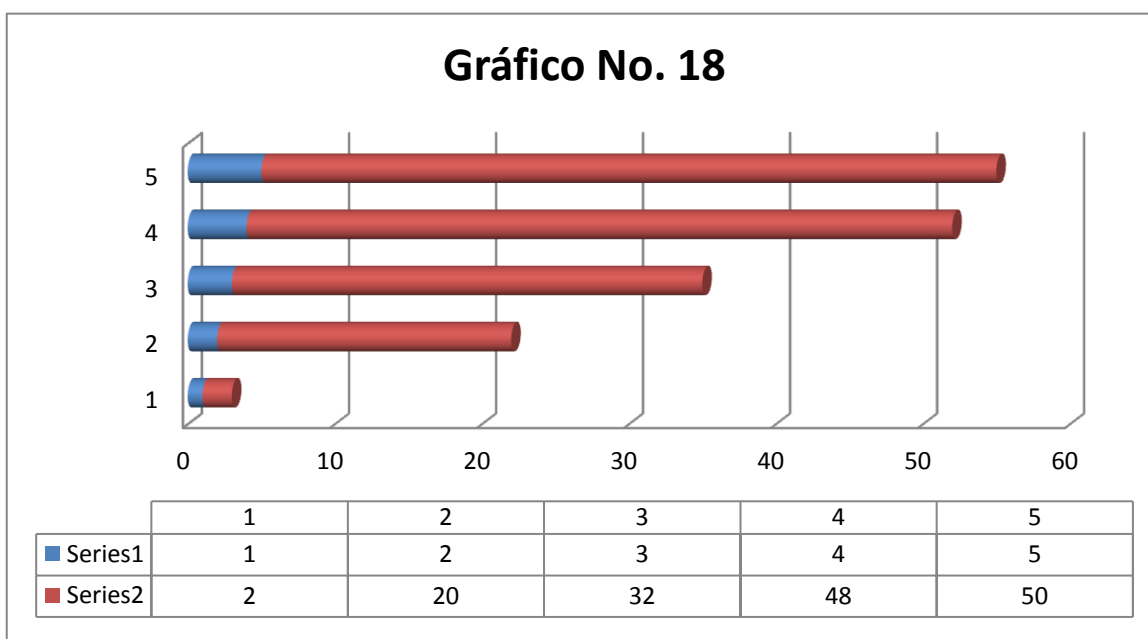


Pregunta No. 18

En una escala de 1 a 5, ¿Considera usted que se han desarrollado de manera coordinada los programas de formación dentro de la cooperativa? ¿Por qué?

Tabla No. 18

Alternativa	Frecuencia	
	Absoluta	Frecuencia Relativa
1	2	1%
2	20	13%
3	32	21%
4	48	32%
5	50	33%
Total	152	100%



Como se observa en la grafica anterior el 65% del personal encuestado considera que los programas de capacitación se realizan de forma coordinada por FEDECACES de R.L., esto según la siguiente grafica se debe a que un 51% de estos afirma que existen planes de capacitación determinados y de los que son informados con anterioridad.

Tabla No. 18.1

Alternativa	Frecuencia	
	Absoluta	Frecuencia Relativa
Existen planes de capacitación determinados y se les informa con anterioridad a cada empleado las capacitaciones que le corresponden	78	51%
Existen planes de capacitación determinados, aunque los empleados no siempre son comunicados de las capacitaciones que les corresponden	43	28%
Sabe que existe un plan de capacitación para su puesto, pero no se entera de las capacitaciones que le corresponden	18	12%
Nunca se ha enterado de que exista un plan de capacitación, ni de la realización de capacitaciones	7	5%
Otros	6	4%
Total	152	100%

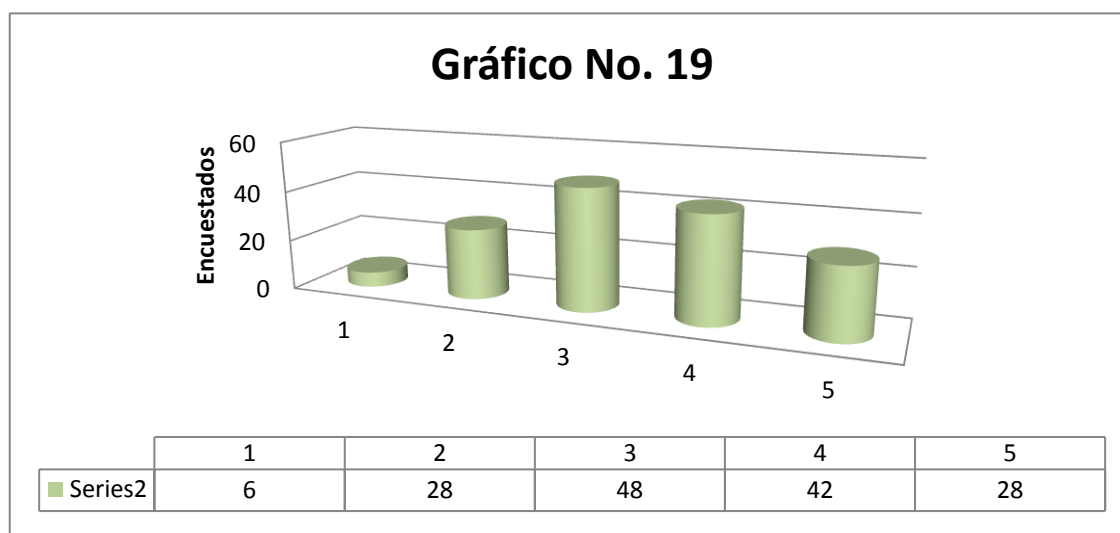


Pregunta No. 19

En una escala de 1 a 5, ¿Considera que existe un monitoreo adecuado al Programa de Educación Financiera que impulsa FEDECACES de R.L.? ¿Por qué?

Tabla No. 19

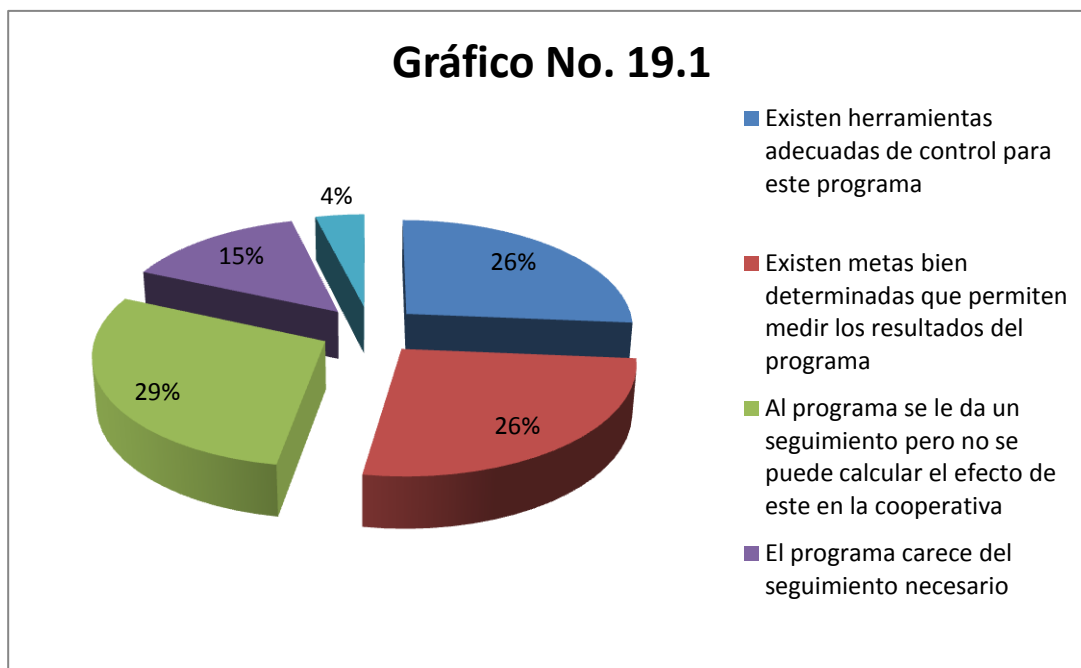
Alternativa	Frecuencia	
	Absoluta	Frecuencia Relativa
1	6	4%
2	28	18%
3	48	32%
4	42	28%
5	28	18%
Total	152	100%



Como se puede observar en la grafica, la opinión de los encuestados sobre el monitoreo del programa de educación financiera se centra en la parte media de la escala ya que el 78% del personal encuestado se encuentra en los niveles 2, 3 y 4, lo que nos indica que existe una opinión bastante diversa acerca del tema, de igual forma al ver el siguiente grafico vemos como excluyendo la opción de otros no existe una opción dominante lo que refuerza el comentario acerca de la diversidad de opinión en torno a este tema.

Tabla No. 19.1

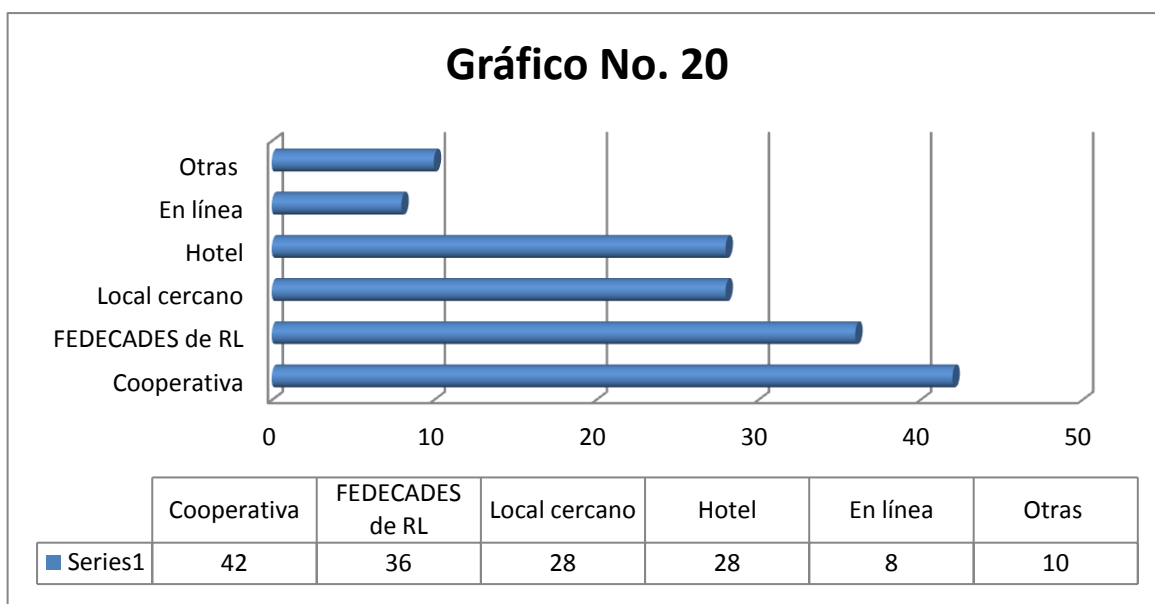
Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Existen herramientas adecuadas de control para este programa	40	26%
Existen metas bien determinadas que permiten medir los resultados del programa	40	26%
Al programa se le da un seguimiento pero no se puede calcular el efecto de este en la cooperativa	44	29%
El programa carece del seguimiento necesario	22	14%
Otros	6	4%
Total	152	100%

**Pregunta No. 20**

¿Qué tipo de sugerencias le propondría a FEDECACES de R.L. en cuanto a la metodología de las capacitaciones que se imparten actualmente?

Tabla No. 20

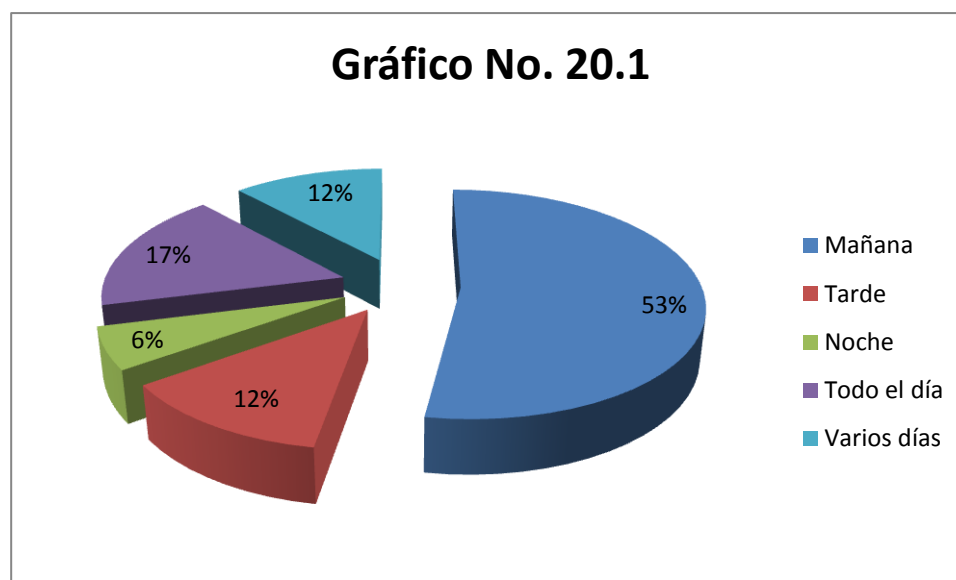
Alternativa	Frecuencia	
	Absoluta	Frecuencia Relativa
Cooperativa	42	28%
FEDECACES de RL	36	24%
Local cercano	28	18%
Hotel	28	18%
En línea	8	5%
Otras	10	7%
Total	152	100%



Según la grafica anterior el 52% de los empleados encuestados prefiere que las capacitaciones sean realizadas en su cooperativa o en las instalaciones de FEDECACES de R.L. puesto que les facilita el movimiento al lugar, además, según la siguiente grafica el horario preferido por los empleados encuestados es por la mañana (53%) debido que de esta manera pueden incorporarse a sus labores en la tarde.

Tabla No. 20.1

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Mañana	80	53%
Tarde	19	13%
Noche	9	6%
Todo el día	26	17%
Varios días	18	12%
Total	152	100%



V. CONCLUSIONES.

La mayoría del personal entrevistado carece de estudios universitarios pero la gran mayoría de estos han sido capacitados en su área de trabajo durante su periodo en la cooperativa lo que les da seguridad al momento de realizar sus actividades diarias.

Existe dentro de las cooperativas una filosofía de educación y capacitación bastante arraigada en la gran mayoría de directivos, gerentes y empleados que debería ser más explotada ya que muy pocos reciben capacitación constante y por lo tanto muestran algunos vacíos.

Faltan las herramientas que permitan dar seguimiento y observar los resultados producidos por las capacitaciones que recibe el personal de las cooperativas y de esta manera les permita percibir a las capacitaciones mas como una inversión que como un gasto.

Salvo algún caso aislado, en las cooperativas se carece de la socialización del conocimiento adquirido en las capacitaciones recibidas por parte de los elementos que participaron en estas, lo que impide la trasmisión de nuevos conocimientos a los miembros que no pueden participar en las capacitaciones.

La mayoría de las cooperativas poseen entre su infraestructura espacios destinados o que pueden ser usados para realizar capacitaciones a su personal sin necesidad de desplazarse a otros lugares.

Existen cooperativas que poseen programas individuales de capacitación que realizan en lugar del programa actual de FEDECACES de R.L. debido a la falta de innovación que perciben de las capacitaciones recibidas en estas.

La mayoría del personal de las cooperativas considera necesario capacitarse para mejorar la calidad del servicio brindado, pero su opinión de los cursos de FEDECACES de R.L. aunque la mayoría los aprueba es mas dispersa.

El ambiente laboral y las vías de comunicación parecen adecuados para la mayoría de los empleados de las cooperativas, pero siempre existe un grupo que no parece estar conforme con estos.

Aunque la mayoría del personal considera buenos su ambiente laboral y vías de comunicación, creen que capacitaciones de tipo social mejorarían las relaciones dentro de sus respectivos departamentos.

Un buen número de los empleados encuestados no están muy convencidos de que la capacitación a distancia les proporcione mejores beneficios que la capacitación tradicional como una opción para sus puestos de trabajo.

El personal encuestado en las cooperativas esta levemente a favor de la coordinación de las capacitaciones y el monitoreo del Programa de Educación Financiera realizado por FEDECACES de R.L. pero al final su opinión es bastante dispersa.

En cuanto a las sugerencias sobre los métodos de capacitación la mayoría del personal prefiere que estas sean en la cooperativa o lugares cercanos y durante el transcurso de la mañana.

VI. RECOMENDACIONES.

Seguir capacitando al personal de las cooperativas de forma periódica para que estas tengan las herramientas necesarias que les permita suplir su falta de estudios.

Explotar más la existente filosofía de educación y capacitación que poseen la gran mayoría de directivos, gerentes y empleados a través de planes bien coordinados con las actividades de cada cooperativa.

Crear herramientas de monitoreo y control que permitan observar los resultados producidos por las capacitaciones que recibe el personal de las cooperativas y que puedan percibir a las capacitaciones mas como una inversión que como un gasto.

Promover la socialización del conocimiento adquirido en las capacitaciones recibidas por parte de los elementos que participaron en estas, como parte de los principios cooperativos y la solidaridad que debería predominar en las cooperativas.

Darle uso a los espacios destinados, o que pueden ser usados, para realizar capacitaciones programando en estos capacitaciones para personal propio o para un grupo formado por el personal de cooperativas cercanas.

Intentar unificar en la medida de lo posible todos los programas individuales de capacitación existentes con el programa actual de FEDECACES de R.L. de manera que estos cumplan tanto las expectativas de las cooperativas como las de FEDECACES de R.L.

Trabajar en los métodos didácticos de las capacitaciones a medida de hacerlas más dinámicas y participativas de manera que estas excedan las expectativas de los participantes, mejorando su opinión sobre estas.

Realizar un diagnostico del ambiente laboral dentro de las cooperativas para evaluar si este es el ambiente adecuado que se debería tener, además de realizar un

diagnostico sobre el uso de las vías de comunicación para evaluar si estas son eficientes o deben ser mejoradas.

Realizar capacitaciones de tipo social de manera que les permita a los empleados a mejorar su relación personal y la relación con sus compañeros de trabajo, y de esa manera mejorar el ambiente laboral en las cooperativas.

Evaluar los casos en que podría ser útil la capacitación a distancia y si estos tienen la aceptación necesaria dentro de las cooperativas para dar marcha con el programa.

Mejorar la coordinación del programa de capacitaciones con los planes de trabajo de las cooperativas, además, mejorara el monitoreo existente no solo del Programa de Educación Financiera sino el de todas las capacitaciones para mejorar la opinión sobre estas.

Tomar en cuenta las sugerencias de hacer las capacitaciones en las cooperativas o lugares cercanos y durante el transcurso de la mañana, de esta manera darle uso a la infraestructura con la que cuenta cada cooperativa y facilitar el acceso del personal a las capacitaciones.

CAPITULO III: DISEÑO DE UN SISTEMA DE CAPACITACIÓN PARA MEJORAR LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS EN LAS ASOCIACIONES COOPERATIVAS AFILIADAS A LA FEDERACIÓN DE ASOCIACIONES COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DE EL SALVADOR DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (FEDECACES de R.L.)

I. INTRODUCCIÓN.

Es indispensable para el éxito de toda organización el que esta tenga a todo su personal capacitado para poder brindar un buen servicio a sus clientes, de esta manera lograr mantenerse dentro de un mercado competitivo y tener oportunidades de crecimiento a futuro.

Las asociaciones cooperativas de ahorro y crédito afiliadas a FEDECACES de R.L. al igual que cualquier otra organización necesitan tener un personal capacitado para cumplir con sus metas y continuar con sus expectativas de crecimiento, de esta manera estará preparado para afrontar las amenazas que les pueda presentar el mercado.

Es por esa razón que se ha diseñado el presente Sistema de Formación Cooperativo, con el objetivo de brindarle a las cooperativas afiliadas a FEDECACES de R.L. las herramientas necesarias que le permitan afrontar los cambios que se están presentando en la economía nacional y poder utilizarlos para seguir creciendo como organización.

Para este motivo se han creado 8 módulos, de los cuales, los primeros módulos serán distribuidos entre los 12 perfiles en diferentes niveles, de manera que estos tengan una preparación más integral y completa para poder desarrollar sus diferentes actividades diarias y el ultimo modulo de tipo motivacional será para todo el personal de las cooperativas afiliadas a FEDECACES. Además, se presentaran las herramientas necesarias para poder darle una adecuada evaluación y seguimiento a las diferentes capacitaciones que se realicen.

II. JUSTIFICACIÓN.

Debido al crecimiento que han estado teniendo las asociaciones cooperativas afiliadas a FEDECACES de R.L. en los últimos años, tanto a nivel de operaciones, como de activos y de personal, es necesario reestructurar el actual Programa de Capacitación para tener mejores resultados ante una clientela, que además de ser creciente, es más educada y exigente de sus derechos, además de permitirle a las asociaciones cooperativas saber aprovechar mejor las nuevas oportunidades que se le puedan presentar.

Este crecimiento obtenido es en parte impulsado por el concepto de Identidad Corporativa que maneja FEDECACES de R.L. y que le permite a los clientes identificar a las 32 asociaciones cooperativas afiliadas como una unidad fuerte y con respaldo, además, éstas han sabido aprovechar las oportunidades que se les han presentado para aumentar su membrecía como lo es el pago del subsidio al gas e incluso el cierre de agencias bancarias en algunos municipios del país debido a la Crisis Financiera que ha mermado al Sistema Bancario del país.

En la actualidad la Fundación Asesores para el Desarrollo, una ONG parte de la Corporación FEDECACES junto con el comité de educación, es la que se encarga de manejar el Programa de Capacitación de las asociaciones cooperativas afiliadas a FEDECACES de R.L., para lo cual utilizan 12 perfiles sobre los que se trabajan a través de módulos, pero estas actividades no tienen el apoyo de todas las asociaciones cooperativas, ya que se maneja un promedio de 20 participantes en los eventos de capacitación, a pesar de estar fundadas bajo los mismos principios cooperativos.

Para finalizar, el Programa de Capacitación vigente carece de herramientas de control que permiten evaluar y darle un seguimiento adecuado a los participantes de las capacitaciones de manera que las asociaciones cooperativas puedan constatar los resultados producidos por éstas y de esta manera comprender el porqué de la importancia de tener un personal adecuadamente capacitado bajo un Programa de Capacitación que se enfoque en las verdaderas necesidades del personal para su mejor aprovechamiento.

III. DESCRIPCIÓN.

El Sistema de Formación Cooperativo que se presenta a continuación está diseñado como una propuesta de capacitación para las Cooperativas de Ahorro y Crédito afiliadas a FEDECACES de R.L. Esta propuesta está basada en siete módulos que serán adaptados a los doce perfiles de puestos ya existentes que maneja FEDECACES de R.L. como base de su actual programa de capacitación y un modulo de tipo motivacional.

Los módulos que integran este sistema de formación son:

1. Cooperativismo.
2. Gestión Estratégica.
3. Finanzas.
4. Administración del Crédito.
5. Administración del Riesgo Financiero.
6. Supervisión y Regulación.
7. Mercadeo de Servicios Financieros.
8. Aplicando Valores a Nuestra Vida

Se han delimitado como ejes transversales los conceptos de género, juventud y desarrollo sostenible, los que se han incorporado como elementos fundamentales dentro de las cooperativas afiliadas a FEDECACES de R.L.

Con esta propuesta se pretende ofrecer a las cooperativas afiliadas a FEDECACES de R.L., los conocimientos necesarios para mejorar la calidad del servicio prestado por estas, orientándolas en la búsqueda de la eficiencia y eficacia de sus cooperativas. A la vez, sensibilizándolos en torno a los principios y valores propios del Movimiento Cooperativo.

IV. OBJETIVOS.

A. OBJETIVO GENERAL:

- Fortalecer la gestión de los Comités de Educación y mejorar la calidad en los servicios, mediante el desarrollo de un sistema de formación cooperativa que contribuya al desarrollo de las competencias del recurso humano que labora en las cooperativas afiliadas a la Corporación FEDECACES.

B. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- ✓ Reconocer la importancia de la capacitación como factor de mejora continua del desempeño y la competitividad.
- ✓ Proporcionar a la empresa recursos humanos altamente calificados en términos de conocimiento, habilidades y actitudes para un mejor desempeño de su trabajo.
- ✓ Mantener a los ejecutivos y empleados permanentemente actualizados frente a los cambios científicos y tecnológicos que se generen proporcionándoles información sobre la aplicación de nueva tecnología.
- ✓ Preparar al personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas de su cargo.
- ✓ Desarrollar el sentido de responsabilidad hacia la empresa a través de una mayor competitividad y conocimientos apropiados.
- ✓ Lograr cambios en su comportamiento con la intención de mejorar las relaciones interpersonales entre los miembros de la cooperativa.

V. POLÍTICAS.

- Al momento de incorporarse un empleado a una cooperativa deberá recibir una capacitación de tipo inductiva, en los primeros 3 días de haberse incorporado.
- El personal debe capacitarse al menos dos veces por año, de preferencia una vez cada 3 meses.
- Dentro de cada departamento o área, debe haber una mini capacitación al menos cada dos meses de tipo emocional, es decir, que mejore el autoestima del empleado, en donde también se pueda compartir del sentir como departamento, crear objetivos por puesto y que estas mini capacitaciones sirvan para la revisión de ellos, y ver cómo departamento en que están fallando y como pueden mejorarlo.
- En caso que las capacitaciones no se realicen en la cooperativa, se les brindara transporte a los empleados con el objetivo de contar con la mayor asistencia posible.
- Al final de cada capacitación el empleado será evaluado en relación a los temas vistos en la capacitación, esperando que el empleado obtenga en esta evaluación una aprobación del 70% de esta.

- Se le dará un seguimiento mensual a los resultados obtenidos por el personal para comprobar el aprovechamiento dado a las capacitaciones que reciben.

VI. SISTEMA DE FORMACIÓN COOPERATIVA.

A. MÓDULO: COOPERATIVISMO.

1. DESCRIPCIÓN.

Las cooperativas cumplen un papel esencial en la economía de nuestro país, sin embargo existen fallas en el conocimiento de la doctrina cooperativa, que hace que asociados y miembros de cuerpos directivos en muchas ocasiones no comprendan su rol. Solo la educación y capacitación pueden lograr cambios en los individuos que permitan entender la organización a la que pertenecen y contribuir a su crecimiento.

Este módulo presenta una visión de la historia del Movimiento Cooperativo, arrancando desde sus inicios hasta la actualidad, destacando los fundamentos filosóficos y doctrinarios que son la base del movimiento cooperativo. Desde los inicios de la cooperación hasta nuestros días los valores y principios cooperativos siguen vigentes en una sociedad que debe procurar el beneficio para los que menos tienen dirigiéndose a la construcción de una sociedad más justa e inclusiva.

Incluye además este módulo, aspectos de gobernabilidad indispensable para que los asociados y miembros de cuerpos directivos conozcan sus deberes y responsabilidades.

2. OBJETIVO GENERAL.

- Conocer los fundamentos doctrinarios y filosóficos del Movimiento Cooperativo, así como aspectos relacionados con la gobernabilidad de las organizaciones cooperativas.

3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- ✓ Examinar desde una perspectiva histórica el surgimiento y evolución del Cooperativismo después de la Segunda Guerra Mundial.
- ✓ Analizar los fundamentos del Cooperativismo: principios y valores.

- ✓ Conocer la estructura administrativa de una Cooperativa, funciones y deberes de los Cuerpos Directivos.
- ✓ Realizar con los participantes una lectura crítica de la realidad y perspectivas de las Cooperativas de Ahorro y Crédito a futuro.
- ✓ Conocer las diferencias entre una empresa cooperativa y una capitalista.

4. CONTENIDOS.

1. Antecedentes del movimiento cooperativo.
2. Doctrina Cooperativa.
3. Aspectos organizacionales y de gobierno.
4. El concepto de Responsabilidad Social en las cooperativas.
5. Legislatura, normativa y políticas.
6. Papel de los asociados en la organización cooperativa.
7. Organismos de integración cooperativa.
8. Perspectivas y retos del movimiento cooperativo de ahorro y crédito.
9. Diferencias entre una empresa capitalista y una empresa cooperativa.

5. METODOLOGÍA.

Es participativa mediante la exposición de los temas medulares a desarrollar, apoyado con una plenaria que permite la interacción de los participantes en la que se comparte sus experiencias de la realidad cooperativa.

6. DURACIÓN.

Se proyectan para desarrollar este modulo 16 horas.

B. MÓDULO: GESTIÓN ESTRATÉGICA EN LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO.

1. DESCRIPCIÓN.

Una técnica fundamental para poder responder exitosamente a la pregunta de cómo las cooperativas pueden afrontar la competencia derivada de la globalización es la planeación estratégica. Esta herramienta le ayuda al administrador moderno a aprovechar las oportunidades coyunturales para que las variaciones en el mercado, la falta de

conocimientos y los adelantos tecnológicos no se conviertan en amenazas para su organización.

La supervivencia de una organización dependerá de la capacidad que tenga para convertir sus recursos y procesos en fortalezas y no en debilidades y vulnerabilidades. Este módulo permite orientar al participante en el conocimiento de las funciones básicas que debe desarrollar el líder cooperativista para enfocarse luego en la fase de planificación estratégica, herramienta fundamental de la gestión estratégica.

La gestión estratégica en las Cooperativas de Ahorro y Crédito es indispensable para el crecimiento y desarrollo de los negocios que realiza, integra el planeamiento estratégico con otros sistemas de gestión en un proceso para promover la eficacia global de los negocios. Podemos definirlo como un proceso de decisión continuo que modela el desempeño de la organización, teniendo en cuenta las oportunidades y amenazas, además de las fuerzas y debilidades de la organización.

2. OBJETIVO GENERAL.

- Analizar los conceptos y las funciones básicas de la planificación estratégica y de la gerencia estratégica, así como la estructura y metodología del pensamiento estratégico.

3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- ✓ Analizar el proceso administrativo considerando sus fases.
- ✓ Conocer el concepto de Planificación Estratégica.
- ✓ Conocer y analizar el proceso de Toma de Decisiones.
- ✓ Analizar el concepto de Control Estratégico.
- ✓ Analizar las principales características conceptuales de la Estrategia.

4. CONTENIDOS.

1. Características fundamentales de la Gestión Estratégica.
2. Planificación estratégica.
3. El F.O.D.A.
4. Planificación estratégica en el proceso gerencial.
5. La Gerencia Estratégica.

6. Control Estratégico.
7. Recomendaciones en la Gerencia Estratégica.

5. METODOLOGÍA.

Es participativa mediante la exposición de los temas medulares a desarrollar, apoyado con una plenaria que permite la interacción de los participantes en la que se comparte sus experiencias de la realidad cooperativa.

6. DURACIÓN.

Se estiman para desarrollar este módulo 16 horas.

C. MÓDULO: FINANZAS EN LA ESTRATEGIA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO.

1. DESCRIPCIÓN.

Todas las decisiones en las organizaciones cooperativas son de suma importancia, de recursos humanos, administrativas y financieras. En la mayoría de ellas es necesario concentrarnos en cuales serán de utilidad para que avancemos al logro de los objetivos. En este módulo se retrata la importancia de las decisiones en el área de la Administración Financiera, que guía a la organización en el manejo de las mejores prácticas financieras.

Es importante destacar que la fase de planeamiento y control que describimos en el Módulo de Gestión Estratégica toma mayor relevancia, las decisiones financieras no pueden realizarse si no siguen un planeamiento y son controladas. Otras de las decisiones que el administrador financiero debe tomar, son las de inversión y financiamiento, en ese sentido debe conocer y manejar eficientemente la información buscando las decisiones más acertadas que logren la eficiencia y eficacia.

El perfil del Administrador Financiero en las organizaciones cooperativas se hace más exigente, se necesitan tomadores de decisiones pro-activos, no reactivos, con visión a largo plazo y que sepan leer e interpretar correctamente la situación financiera de sus cooperativas. En épocas de incesante competencia, solo sobreviven los que realizan la lectura correcta del entorno y tomen las acciones pertinentes.

Se presenta en este módulo un análisis de la situación financiera de una Cooperativa de Ahorro y Crédito en la que se analizan las técnicas de análisis vertical y horizontal, y las razones financieras de: liquidez, endeudamiento, rentabilidad y actividad.

2. OBJETIVO GENERAL.

- Brindar los conocimientos para que los directivos de las Cooperativas de Ahorro y Crédito, tomen las mejores decisiones financieras, minimizando la incertidumbre y en busca de la eficiencia y eficacia.

3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- ✓ Conocer el ciclo financiero y su manejo eficiente en la administración financiera.
- ✓ Aplicar las buenas prácticas de planeamiento y control en las decisiones financieras.
- ✓ Administrar eficientemente el capital de trabajo.
- ✓ Conocer las decisiones de financiamiento e inversión, generación y distribución de excedentes.
- ✓ Realizar el análisis financiero en las Cooperativas de Ahorro y Crédito, utilizando las técnicas de análisis vertical y horizontal y las razones financieras.

4. CONTENIDOS.

1. Principios y conceptos fundamentales.
2. Funciones del administrador financiero.
3. Ciclo financiero.
4. Planeamiento y control.
5. Decisiones en la organización cooperativa.
 - a. Decisiones de Financiamiento.
 - b. Decisiones de Inversión.
 - c. Decisiones de generación de excedentes.
6. Análisis financiero.
7. Utilidad y alcance de los estados financieros-
8. Métodos y análisis.
 - a. Análisis vertical y horizontal.
9. Razones Financieras.

a. Liquidez, Endeudamiento, Rentabilidad y Actividad.

5. DURACIÓN.

Se proyectan para desarrollar este módulo 16 horas efectivas.

D. MÓDULO: ADMINISTRACIÓN DE CRÉDITO PARA LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO.

1. DESCRIPCIÓN.

En la actualidad las cooperativas de ahorro y crédito están adquiriendo un papel cada vez más activo y preponderante como intermediarios financieros que buscan satisfacer las necesidades de sus asociados, mediante el giro de su negocio principal que es el crédito.

Por lo tanto es obligación de dichas organizaciones tener una capacitación integral y oportuna sobre la administración de su principal activo productivo, esto es su cartera de crédito. Con la buena administración del crédito, se procura, no solo su permanencia, sino también su crecimiento en un sistema financiero con agentes cada vez más competitivos.

Con la sana y eficaz aplicación de los elementos que conforman la administración del riesgo del crédito, así de perceptible será la buena administración del crédito. Todas las fases o etapas de la administración de crédito son importantes, y deben ser ejecutadas con toda la rigurosidad del caso, aún cuando, las organizaciones cooperativas tengan una filosofía de solidaridad.

Hay que recordar que las cooperativas de ahorro y crédito son organizaciones que conjugan de excelente forma, su filosofía social con el aspecto empresarial, situación que compromete a sus dirigentes y administradores a aplicar todas las técnicas administrativas que les guíe a ser una empresa cooperativa sólida, solvente y rentable.

2. OBJETIVO GENERAL.

- Ofrecer un panorama general de la función de los intermediarios financieros, así como brindar el conocimiento y el entendimiento de los conceptos esenciales y las diferentes acciones que se deben ejecutar en una sana administración del crédito en las organizaciones cooperativas de ahorro y crédito.

3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- ✓ Conocer la función primordial de los intermediarios financieros como las cooperativas de ahorro y crédito.
- ✓ Determinar la importancia de la información asimétrica en el negocio de la intermediación financiera.
- ✓ Obtener una vista general de los riesgos financieros y específicamente del riesgo de crédito.
- ✓ Conocer los diferentes componentes de la administración del crédito en una cooperativa de ahorro y crédito.
- ✓ Conocer sobre el tema de la regulación en materia crediticia.

4. CONTENIDO.

1. La Intermediación Financiera.
 - a. Conceptos generales.
 - b. La información asimétrica.
 - c. Los intermediarios financieros.
2. Los riesgos de la Intermediación Financiera.
 - a. Tipos de riesgos.
 - b. El riesgo de crédito.
3. La Administración del Crédito.
 - a. La Política de Crédito.
 - b. El control sobre el proceso de otorgamiento de crédito.
 - c. Calidad de la cartera de créditos.
 - i. Créditos vencidos.
 - ii. Las refinanciaciones y las reestructuraciones.
 - d. La regulación crediticia.
 - i. Clasificación de la cartera crediticia.
 - ii. Política de provisiones.
 - iii. Topes y límites.

5. METODOLOGÍA.

Es participativa mediante la exposición de los temas medulares a desarrollar, apoyado con una plenaria que permite la interacción de los participantes en la que se comparte sus experiencias de la realidad cooperativa.

6. DURACIÓN.

Se proyectan para desarrollar este módulo 16 horas efectivas.

E. MÓDULO: ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO FINANCIERO EN LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO.

1. DESCRIPCIÓN.

Al hablar de riesgos se piensa en la posibilidad de que ocurran eventos no deseados. Financieramente, se puede definir el riesgo como la probabilidad de que los precios o valores de los activos que posea la cooperativa disminuyan ante cambios en las variables macroeconómicas que los determinan.

La subsistencia y la capacidad de generar flujos de efectivo positivos en el presente y en el futuro de las cooperativas está directa o indirectamente vinculada con los valores de los activos financieros, razón por la cual se ha tornado cada vez más relevante poder anticipar las posibles variaciones en diferentes variables, tales como, la tasa de interés, el tipo de cambio, etc.

No habría ninguna decisión financiera que tomar, si se pudiera determinar con precisión los cambios en estas variables. En la medida en que se enfrenta a la incertidumbre del futuro de estas variables, es necesario considerar los distintos cursos de acción posibles y las consecuencias que cada uno de ellos tiene si se presentan diferentes escenarios.

Adicionalmente, la administración de riesgos se torna más compleja al tener que diferenciar entre distintos riesgos financieros y en todos los casos es indispensable ejecutar dicha administración de una manera eficaz y eficiente, para bien de la organización, de sus asociados y de la sociedad en general.

Así las cosas, es necesario que las cooperativas se capaciten en este tema, de manera que puedan trabajar sistemática y organizadamente en la gestión integral de riesgos, tanto en la inversión de dinero, así como en la incorporación de recurso humano suficiente y capacitado, que permita atender toda la normativa existente aplicada por las diferentes superintendencias.

2. OBJETIVO GENERAL.

- Identificar los diferentes tipos de riesgo de crédito inherente a las actividades de intermediación financiera que desarrollan las Cooperativas de Ahorro y Crédito, a la vez comprender la importancia del nivel de capitalización.

3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- ✓ Conocer los acuerdos de supervisión y prevención tomados por el Comité de Basilea.
- ✓ Conocer y aplicar los diferentes procesos para la sana administración de los diferentes tipos de riesgo financiero.

4. CONTENIDOS.

1. Definición de Riesgo.
2. Definición de Gestión de Riesgo.
 - a. Objetivos de la Gestión de Riesgo.
 - b. Fases de la Gestión de Riesgo.
 - c. Visión estratégica de la Gestión del Riesgo.
3. Comité de Basilea.
4. Tipos de riesgo.
 - a. Riesgo de Mercado.
 - b. Riesgo de Crédito.
 - c. Riesgo de Liquidez.
 - d. Riesgo Operacional.
 - e. Riesgo Legal.
 - f. Riesgo de Tasas de Interés.
 - g. Riesgo Cambiario.
 - h. Riesgo de Reputación.

5. METODOLOGÍA.

Es participativa mediante la exposición de los temas medulares a desarrollar, apoyado con una plenaria que permite la interacción de los participantes en la que se comparte sus experiencias de la realidad cooperativa.

6. DURACIÓN.

Se proyectan para desarrollar este modulo 16 horas.

F. MÓDULO: SUPERVISIÓN Y REGULACIÓN PARA LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO.

1. DESCRIPCIÓN.

El crecimiento y desarrollo que han tenido las cooperativas de ahorro y crédito, afiliadas a FEDECACES de R.L. en todo el país hacen necesario realizar procesos de supervisión y control de las actividades que realizan. Es imposible que el conjunto de los asociados pueda ejercer una función de vigilancia eficaz en todas las actuaciones que se realizan en un negocio en marcha. En nuestro país existen instituciones que supervisan y regulan el accionar de la cooperativa.

2. OBJETIVO GENERAL.

- Que el participante conozca la legislación cooperativa que regula el accionar del cooperativismo de ahorro y crédito.

3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- ✓ Conocer el marco legal y regulatorio que aplica a las Cooperativas de
- ✓ Ahorro y Crédito.
- ✓ Conocer el funcionamiento y responsabilidades los órganos de Supervisión de intermediación financiera.
- ✓ Analizar los deberes y responsabilidades de los diferentes órganos directivos desde el punto de vista de supervisión.

4. CONTENIDOS.

1. Concepto de Regulación y Supervisión.
2. Bases Legales para la Supervisión especializada.
3. Supervisión de Cooperativas situación actual y perspectivas.
4. Perspectivas de desarrollo para las Cooperativas de Ahorro y Crédito supervisadas.
5. Disposiciones contra el lavado de dinero.
6. Conceptos alternativos de Supervisión.
7. La supervisión externa en las cooperativas.
8. Las Federaciones como controladoras.
9. Autorregulación y Control.
10. Auditoría.
11. Responsables de la Supervisión interna en las Cooperativas.
 - a. Consejo de Administración.
 - b. Comité de Vigilancia.
 - c. Deberes y responsabilidades.
 - d. Auditoría Interna.
12. Reglamentación Interna.
 - a. Estatutos y Reglamentos.
 - b. Reglamentos de Ahorro y Crédito.
 - c. Reglamento de Inversiones.
 - d. Reglamento de Activos.
 - e. Reglamento de Pagos.
 - f. Reglamento de Fondos Fijos.

5. METODOLOGÍA.

Es participativa mediante la exposición de los temas medulares a desarrollar, apoyado con una plenaria que permite la interacción de los participantes en la que se comparte sus experiencias de la realidad cooperativa.

6. DURACIÓN.

Se proyectan para desarrollar este modulo 16 horas.

G. MÓDULO: MERCADEO DE SERVICIOS FINANCIEROS PARA LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO.

1. DESCRIPCIÓN.

El sector cooperativo financiero ha sido sometido a una profunda transformación en todas sus áreas, competencia, competitividad, márgenes de rentabilidad, comportamiento del asociado, en fin, la forma en que se hace negocio.

Desde el área del mercadeo, también se han presentado cambios importantes, ya que se ha desarrollado de una manera impresionante la ingeniería financiera, es decir nuevos productos, nuevas formas de distribuir esos productos, reducciones de precios, nueva tecnología y nuevas formas de promoción.

Una empresa cooperativa que trate de satisfacer necesidades de acuerdo a lo que ellos creen que son los requerimientos de los clientes o usuarios, y no de acuerdo a lo que estos realmente solicitan están destinados a perder posiciones en el mercado.

La vida de los productos y los servicios no cesa de reducirse debido a los aportes de la tecnología y los mercados se segmentan prolíficamente y cada vez es más difícil satisfacer a un asociado mejor educado, mejor informado y más mimado. En tal situación, la supervivencia y el desarrollo de la empresa cooperativa se sostiene en disponer de alguna ventaja competitiva única y duradera. Dado ese panorama, se hace imprescindible adquirir todo el conocimiento pertinente para profundizar en la creación y venta de productos financieros, por tanto, en los conceptos, herramientas y variables del mercadeo aplicado al sector financiero.

2. OBJETIVO GENERAL.

- Brindar el conocimiento y entendimiento de los conceptos básicos y las diferentes herramientas del mercadeo de servicios financieros, así como su aplicación en las organizaciones cooperativas de ahorro y crédito.

3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- ✓ Conocer el medio en que se desarrollan las cooperativas de ahorro y crédito.

- ✓ Entender la importancia estratégica del mercadeo para las cooperativas de ahorro y crédito.
- ✓ Conocer, en todos sus roles, al asociado y aplicar las herramientas pertinentes para ello.
- ✓ Brindar información sobre el diseño y manejo de un portafolio de productos y servicios financieros.
- ✓ Aplicar y conocer diferentes estrategias de distribución y promoción de servicios financieros.
- ✓ Asumir la calidad en el servicio como norma para el éxito de la empresa cooperativa.

4. CONTENIDOS.

1. Sector Financiero.
 - a. Introducción, evolución, características.
2. Enfoque estratégico del mercadeo financiero.
3. El comportamiento del consumidor.
 - a. La investigación de mercado.
 - b. Segmentación del mercado.
4. Productos y Servicios Financieros.
 - a. Cartera de productos.
 - b. Características de los productos.
 - c. Diseño de productos.
 - d. Mezcla de productos.
5. La distribución en el sector financiero.
 - a. Características.
 - b. Estrategias.
 - c. Canales.
6. Comunicación y promoción.
 - a. Características.
 - b. Estrategias.
7. Calidad del servicio.
 - a. Objetivos del servicio con calidad.
 - b. Satisfacción del asociado.

5. METODOLOGÍA.

Es participativa mediante la exposición de los temas medulares a desarrollar, apoyado con una plenaria que permite la interacción de los participantes en la que se comparte sus experiencias de la realidad cooperativa.

6. DURACIÓN.

Se proyectan para desarrollar este modulo 16 horas.

H. MÓDULO: APLICANDO VALORES A NUESTRA VIDA

1. DESCRIPCIÓN.

Este modulo es creado para todo el personal de las cooperativas afiliadas a FEDECACES de R.L., y nace de la importancia de tener al recurso humano motivado y bajo el pensamiento que una persona motivada desarrollara su trabajo más eficientemente.

Es importante contribuir a la salud emocional de cada empleado lo cual se reflejara en la productividad y contribuirá al cumplimiento de las metas de cada cooperativa.

Este es el último de los módulos a impartir para cerrar con ánimos y enviar al personal motivado, con ganas y con nuevas expectativas, una nueva visión de ver su trabajo.

2. OBJETIVO GENERAL.

- Contribuir a mejorar en la satisfacción de las necesidades de los empleados por medio de este modulo motivacional como guía para lograr la efectividad y mejorar la calidad de los servicios en las cooperativas afiliadas a la federación de asociaciones cooperativas de ahorro y crédito de El Salvador de responsabilidad limitada.

3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- ✓ Facilitar a los jefes del área administrativa los lineamientos para la aplicación de programa de motivación.

- ✓ Mejorar el desempeño laboral de los empleados a través de la aplicación de este tipo de incentivos.
- ✓ Obtener un personal motivado y satisfecho aumentando la productividad y eficiencia reflejándolo en la calidad en los servicios brindados a los clientes.
- ✓ Mejorando las relaciones entre compañeros de trabajo.
- ✓ Hacer más efectivo al personal en el desempeño de sus actividades diarias.

4. CONTENIDOS.

1. Aplicando valores en nuestra vida.
 - a. La cultura.
 - b. Que son valores y como se crean.
 - c. Los valores en nuestra cooperativa.
 - d. La cultura del Servicio.
 - e. Como desarrollar la cultura del servicio.
2. Motivación para el servicio al cliente.
 - a. Que es el servicio al cliente.
 - b. Cambios en la visión del servicio al cliente.
 - c. El trato con los clientes difíciles.
 - d. Técnicas para un buen servicio al cliente.
3. Creando fortalezas para nuestro mejor desempeño en la vida.
 - a. Importancia.
 - b. Los talentos.
 - c. Como identificar el talento.
 - d. Que son las fortalezas.
 - e. Convirtiendo talentos en fortalezas.
 - f. Lo que obstruye los talentos.
 - g. Creando un clima propicio para el desarrollo de talentos.
4. El manejo del miedo, en la vida personal y laboral.
 - a. Introducción.
 - b. Conociendo el miedo.
 - c. Detonantes del miedo.
 - d. Como se trasmite el miedo en las organizaciones.
 - e. Los lideres NO miedo.
 - f. Ideas para controlar el miedo.

5. METODOLOGÍA.

Es participativa mediante la exposición de los temas medulares a desarrollar, apoyado con una plenaria que permite la interacción de los participantes en la que se comparte sus experiencias de la realidad cooperativa.

6. DURACIÓN.

Se proyectan para desarrollar este modulo 16 horas.

VII. ORGANIZACIÓN DEL SISTEMA DE CAPACITACIÓN.

Para poder llevar a cabo este sistema es necesario la colaboración de todos los elementos que conforman el Sistema Cooperativo FEDECACES, debido a que los siete módulos presentados deberán ser adaptados a los doce perfiles que conforman la base actual del programa de capacitación, los cuales son:

1. Directivo.
2. Gerente.
3. Gerente de RRHH.
4. Analista de crédito.
5. Ejecutivo de mercadeo.
6. Gestor de cobros.
7. Contador.
8. Auxiliar contable.
9. Asistente – Secretaria.
10. Referente de informática.
11. Referente de remesas – Red Activa.
12. Cajero.

Además se debe capacitar al personal que impartirá los módulos, con nuevas técnicas didácticas, para volver estos más activos y atractivos para el personal que es capacitado, y asegurarse que este personal se encuentre en constante actualización en relación a sus módulos.

Finalmente se debe buscar maneras para acercar estas capacitaciones a las cooperativas fuera del área metropolitana, realizando capacitación por zona en los locales de estas

cooperativas y promoviendo la socialización de los conocimientos aprendidos en las capacitaciones al resto del personal, para lo cual no solo se necesita un compromiso de la propia FEDECACES de R.L., sino de todas las cooperativas que la conforman.

VIII. INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN, EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL SISTEMA DE CAPACITACIÓN.

Para poder medir los resultados de cada capacitación recibida es necesaria la creación de nuevas herramientas para que sean usadas tanto por los facilitadores al finalizar cada capacitación como por los jefes inmediatos y el propio personal para poder darle un seguimiento adecuado a los resultados obtenidos por cada capacitación.

Estas nuevas herramientas serán:

1. **Evaluación escrita:** Al finalizar cada capacitación el facilitador realizara una pequeña evaluación de no más de 10 minutos en donde preguntara los conceptos o elementos más relevantes que se explicaron en estas.
2. **Guía de seguimiento personal:** A la segunda semana de haber recibido la capacitación se le entregara al empleado una guía de seguimiento para que este externe su opinión de los resultados de la capacitación.
3. **Guía de seguimiento de aprovechamiento:** A las dos semanas de haber recibido la capacitación el empleado se entregara una guía de seguimiento al jefe inmediato donde este evaluara las mejoras en el rendimiento del empleado y el aprovechamiento dado a la capacitación por este.

IX. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODULO.

Con este plan de implementación del programa de formación propuesto orientado a resultados a las cooperativas afiliadas a FEDECACES, se pretende orientar la puesta en marcha de los diferentes módulos propuestos dotando a las cooperativas de recursos humanos altamente calificados en términos de conocimientos, habilidades y actitudes para un adecuado desempeño de su trabajo, contribuyendo a la mejora continua en el servicio que prestan.

La implementación así como el seguimiento de este dependerá de los órganos de gobierno (directivo), en este caso específicamente del comité de educación, quien será el responsable de la educación cooperativa de los asociados. Este comité deberá elaborar

un Plan de Trabajo anual en el que consten las actividades a realizar en el período y deberá presentar un informe ante la Asamblea General sobre sus resultados. Además será el encargado de brindar las facilidades necesarias para que asociados, administrativos y miembros de cuerpos directivos reciban educación cooperativa, por todos los medios que juzgue convenientes.

Este plan contiene los siguientes aspectos: los objetivos que se pretenden alcanzar en cada uno de los módulos propuestos, los recursos para orientar el logro de los objetivos, actividades administrativas necesarias, cronograma respectivo y finalmente un presupuesto para la implementación de este modulo de formación.

A. OBJETIVOS.

Proveer de los lineamientos adecuados para la implementación del Sistema de Formación Cooperativa para las asociaciones cooperativas afiliadas a FEDECACES de R.L., por medio de:

- Determinación de los recursos que son necesarios para la implementación de este modulo de formación cooperativo.
- Descripción de las actividades a desarrollar para poner en marcha las herramientas que contribuyen al funcionamiento de este modulo de formación cooperativo.
- Presentación de un cronograma de los diferentes módulos a implementar con un tiempo específico a realizarse, así mismo, un presupuesto con los egresos requeridos para este modulo.

B. RECURSOS.

1. RECURSO HUMANO:

Conformado por el comité de educación, quien será el encargado de impartir los diferentes módulos a las cooperativas de ahorro y crédito, quienes recibirán apoyo de jefes de las diferentes unidades, para ellos es necesario capacitar a dicho personal sobre el uso de este programa.

2. RECURSOS MATERIALES:

Se consideran los implementos que se necesitan para la reproducción del documento del modulo de sistema de formación cooperativo, al igual que papelería de oficina para la elaboración de informes y los demás instrumentos necesarios para su comunicación.

3. RECURSO FINANCIERO:

Son los recursos destinados a cubrir los costos de reproducción del documento, dejando un porcentaje específico de recursos para gastos imprevistos que se presenten en el desarrollo del mismo. Estos son detallados en el presupuesto que refleja la utilización de recursos financieros para poner en marcha este programa de formación.

C. ACTIVIDADES.

- El comité de educación y mercadeo de FEDECACES deberán diseñar el programa de formación cooperativo de ahorro y crédito para un periodo de un año.
- El comité de educación y mercadeo deberá presentar el programa de formación cooperativo de ahorro y crédito al consejo de administración para su revisión y debida aprobación.
- Luego de ser aprobado el programa de formación cooperativo, se programara una reunión con los directivos de FEDECACES y por lo menos un miembro de la junta de cada una de las cooperativas afiliadas para dar a conocer el plan de formación.
- El desarrollo de los módulos se realizaran en las instalaciones de FEDECACES, para todas las zonas, pero se dividirán de acuerdo a los perfiles de cada empleado, para lo cual se trabajara un cronograma en el cual se tenga una programación por modulo impartido, de esta manera se capacitara en lo referente al puesto de trabajo, que le permita conocer el alcance de sus funciones y responsabilidades, según lo establece el desarrollo del programa.
- Posterior a la capacitación se presentara un informe para verificar si las metas fueron alcanzadas.

D. PRESUPUESTO.

Preliminarmente se han calculado los recursos mínimos necesarios para la implementación del programa, el mismo que asciende a US \$ 9,053.00 distribuido de acuerdo con el detalle siguiente:

Actividad	Monto en US \$
Personal de coordinación	5120.00
Viáticos	1280.00
Preparación de material didáctico	1516.00
Refrigerios	1137.00
Total	\$9,053.00
Presupuesto elaborado por Grupo de Investigación.	

Observaciones:

- Este es un presupuesto con la cantidad mínima a invertir.
- Este presupuesto corresponde a un año.
- Los recursos para solventar este presupuesto saldrá de las reservas de educación de las cooperativas afiliadas a FEDECACES de R.L.

BIBLIOGRAFÍA.

LIBROS:

- ✓ BERNAL TORRES, Cesar Augusto. Metodología de la investigación: Para administración, economía, humanidades y ciencias sociales, 2ª Edición, PEARSON Educación, Año 2006.
- ✓ HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto; FERNÁNDEZ-COLLADO, Carlos y BAPTISTA LUCIO, Pilar. Metodología de la investigación, 4ª Edición, Editorial McGraw Hill, Año 2006.
- ✓ KRAJEWSKI, Lee J. y RITZMAN, Larry P. Administración de Operaciones: Estrategia y análisis, 5ª Edición, Prentice Hall, Año 2000.
- ✓ L. DE HERNÁNDEZ, Lic. Emelinda. El Desarrollo de Recursos Humanos en la Administración Pública, CECAMH, Año 1987.
- ✓ RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín. Administración Moderna de Personal, 7ª Edición, CENGAGE Learning Editores, Año 2007.
- ✓ Seminario Taller Optimización de Programas de Capacitación, impartido por CONSADE, Año 1991.
- ✓ VON BERTALANFFY, Ludwig. Teoría General de Sistemas, Editorial Petrópolis, Año 1976.
- ✓ WERTHER, William B. y DAVIS, Keith. Administración de personal y recursos humanos, Editorial McGraw Hill, Año 2000.

TESIS:

- ✓ Diseño de un Sistema Integrado de Capacitación para la Federación de Cajas de Crédito y Bancos de los Trabajadores (FEDECREDITO). Tesis de Graduación no publicada. Universidad de El Salvador, San Salvador, El Salvador, Año 1998.

SITIOS WEB:

- ✓ ACI Américas. <http://www.aciamericas.coop/-Principios-y-valores> (consultado: 6 de Febrero, 2013).
- ✓ ACI Américas. <http://www.aciamericas.coop/El-cooperativismo-en-el-mundo> (consultado: 6 de Febrero, 2013).
- ✓ FEDECACES de RL. http://www.fedecaces.com/principal/FEDECACES/politica_calidad.htm (consultado: 6 de Febrero, 2013).
- ✓ FEDECACES de RL. <http://www.fedecaces.com/principal/FEDECACES/historia.htm> (consultado: 6 de Febrero, 2013).
- ✓ MONOGRAFÍAS. <http://www.monografias.com/trabajos11/teosis/teosis.shtml> (consultado: 6 de Febrero, 2013).
- ✓ SCRIBD <http://es.scribd.com/doc/13501706/TIPOS-DE-NECESIDADES-DE-CAPACITACION> (consultado: 6 de Febrero, 2013).

- ✓ SLIDESHARE. <http://www.slideshare.net/pedagogiavirtual/tipos-de-capacitacion-13006895> (consultado: 6 de Febrero, 2013).
- ✓ EMPRENDEPYME. <http://www.emprendepyme.net/tipos-de-capacitacion.html> (consultado: 6 de Febrero, 2013).
- ✓ <http://kechis-jezabel.blogspot.mx/2011/05/modalidades-didacticas-de-capacitacion.html> (consultado: 6 de Febrero, 2013).
- ✓ Suprema Qualitas. <http://www.squalitas.com>. Artículo: SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD – UN CAMINO HACIA LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE – PARTE I, Ing. Rafael Mateo, Administración de Proyectos. (consultado: 6 de Febrero, 2013).

LEYES Y REGLAMENTOS:

- ✓ FEDECACES de RL. Estatutos y reglamentos zonales de FEDECACES de RL (San Salvador, 2002).
- ✓ FEDECACES de RL. Código de Ética del Sistema Cooperativo Financiero FEDECACES (San Salvador, 2012).
- ✓ Republica de El Salvador. Código Laboral (San Salvador, 2012).
- ✓ Republica de El Salvador. Constitución de la Republica de El Salvador (San Salvador, 1983).
- ✓ Republica de El Salvador. Ley de Bancos Cooperativos y Sociedades de Ahorro y Crédito (San Salvador, 2000).
- ✓ Republica de El Salvador. Ley de Formación Profesional (San Salvador, 1993).
- ✓ Republica de El Salvador. Ley de Intermediarios Financieros no Bancarios (San Salvador, 2000).
- ✓ Republica de El Salvador. Ley de Supervisión y Regulación del Sistema Financiero (San Salvador, 2011).
- ✓ Republica de El Salvador. Ley General de Asociaciones Cooperativas (San Salvador, 1986).
- ✓ Republica de El Salvador. Reglamento de la Ley General de Asociaciones Cooperativas (San Salvador, 1986).

Otros:

- ✓ FEDECACES de RL. Memoria de Labores 2007 (San Salvador, 2008).
- ✓ FEDECACES de RL. Memoria de Labores 2008 (San Salvador, 2009).
- ✓ FEDECACES de RL. Memoria de Labores 2009 (San Salvador, 2010).
- ✓ FEDECACES de RL. Memoria de Labores 2010 (San Salvador, 2011).
- ✓ FEDECACES de RL. Memoria de Labores 2011 (San Salvador, 2012).

GLOSARIO

ACI: La Alianza Cooperativa Internacional, es la organización internacional que desde el año 1895 aglutina y promueve el movimiento cooperativo en el mundo.

Acto Cooperativo: La Ley de Cooperativas define el concepto jurídico diciendo: “Son actos cooperativos los realizados entre la cooperativa y sus asociados y por aquellas entre sí en el cumplimiento del objeto social y la consecución de los fines institucionales. También lo son respecto a las cooperativas, los actos jurídicos que con idéntica finalidad realicen con otras personas”.

Adiestramiento: Acción y efecto de adiestrar.

Ahorro: es la suma total de los aportes que tiene un asociado y que ha realizado durante su vida hábil dentro de la entidad.

Aportes: Son el porcentaje del sueldo o salario básico mensual del asociado, que será deducido de la nómina de pago por el patrono. El aporte del patrono se acordará por convenio celebrado entre las partes o en las convenciones colectivas de trabajo.

Asamblea Constitutiva: Acto en el cual se constituye la cooperativa, se aprueba su estatuto, se suscriben e integran las cuotas sociales de capital y se designa a los miembros del Primer Consejo de Administración y a los Síndicos. Esta se realiza una sola vez en la vida de la Cooperativa.

Asamblea Extraordinaria: Se convoca en las oportunidades en que resulte necesaria, en ella los asociados resuelven aquellas cuestiones que superan las facultades del Consejo o que por disposición expresa el estatuto son de competencia de las Asambleas aludidas.

Asamblea Ordinaria: Reunión a la que se convoca a todos los asociados una vez por año, en fecha establecida por los respectivos estatutos, para considerar la memoria y balance, en los que se refleja la actividad cumplida por el Consejo de Administración y se procede a la elección de los Consejeros y Síndicos que replacen a los que han terminado su mandato.

Asociación: Las Cooperativas pueden asociarse entre sí para el mejor cumplimiento de sus fines.

Asociado: Persona natural o jurídica de derecho privado o público que decide de manera voluntaria vincularse a una empresa cooperativa o de economía solidaria.

Asociados: La Ley 20.337 (LSC) designa así, a las personas físicas o jurídicas que integran una cooperativa. Por lo tanto, no corresponde decir “socios” sino “asociados”. Las cuentan con un mínimo de 10 asociados (salvo excepciones), no existe un número máximo de integrantes. Pueden ser asociados: Las personas físicas de 18 años, los menores de edad a través de sus representantes legales y demás sujetos de derechos, inclusive sociedades por acciones.

Autónomo, ma.: Que trabaja por cuenta propia.

Calidad: Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor.

Capacitación Cooperativa: Esfuerzo sistematizado del movimiento cooperativo, para difundir entre los asociados información y conocimientos tendientes a elevar su nivel doctrinario y sus posibilidades de acción práctica, contribuyendo así a consolidar el movimiento en su conjunto.

Capacitación: es un proceso continuo de enseñanza-aprendizaje, mediante el cual se desarrolla las habilidades y destrezas de los servidores, que les permitan un mejor desempeño en sus labores habituales. Puede ser interna o externa, de acuerdo a un programa permanente, aprobado y que pueda brindar aportes a la institución.

Cooperativa: asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para formar una organización democrática cuya administración y gestión debe llevarse a cabo de la forma que acuerden los socios, generalmente en el contexto de la economía de mercado la economía mixta, aunque las experiencias cooperativas se han dado también como parte complementaria de la economía planificada. Su intención es hacer frente a las necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes a todos los socios mediante una empresa.

Cooperativismo: Se dice el conjunto de instituciones y personas que en todo el mundo practican la cooperación, difunden su doctrina y procuran afianzar su realización práctica, que son las cooperativas.

Corporación: Organización compuesta por personas que, como miembros de ella, la gobiernan.

Democracia: Doctrina política favorable a la intervención del pueblo en el gobierno.

Economía social o economía solidaria: designa a un sector de la economía que estaría en un punto entre el sector privado y los negocios, y el sector público y el gobierno. Incluiría a las cooperativas, organizaciones no lucrativas, y asociaciones caritativas.

Educación Cooperativa: Uno de los principios básicos del cooperativismo que recibe particular atención de las cooperativas, no sólo en lo que se refiere a la capacitación de sus militantes, sino proyectándolo a toda la comunidad.

Entrenamiento: Acción y efecto de entrenar.

Equidad: Moderación en el precio de las cosas, o en las condiciones de los contratos. Disposición del ánimo que mueve a dar a cada uno lo que merece.

Estatuto: Conjunto de normas escritas que, ajustándose a la legislación vigente, establecen los propios asociados en la asamblea constitutiva de cada cooperativa, para reglar su funcionamiento y gobierno. Los mismos asociados pueden modificarlo en asambleas posteriores de acuerdo a las disposiciones de la Ley y del propio estatuto. Para tener vigencia legal, tanto el estatuto original como sus modificaciones deben ser aprobados por las autoridades de aplicación que correspondan.

FEDECACES: La **Federación de Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito de El Salvador** de Responsabilidad Limitada, **FEDECACES** de R.L., entidad de segundo piso, fundada el 11 de junio de 1966, con 45 años, integra a 32 Cooperativas de Ahorro y Crédito, con presencia en los 14 Departamentos del país, atiende a diversos sectores de población salvadoreña, sean trabajadores asalariados privados o públicos, micro y pequeños empresarios, amas de casa, y profesionales.

Formación Cooperativa: Conocimiento y adhesión a la doctrina ya la práctica cooperativa. Designa también el conjunto de esfuerzos tendientes a la educación y capacitación cooperativa.

Gestión: Acción y efecto de gestionar, Acción y efecto de administrar.

Globalización: Tendencia de los mercados y de las empresas a extenderse, alcanzando una dimensión mundial que sobrepasa las fronteras nacionales.

Lucro: La palabra “Lucro” evoca la idea de provecho, ganancia o utilidad. A la organización socio-económica actual, donde predomina el afán de lucro, el cooperativismo aspira a sustituirla por otra, basada en las nociones de servicio y solidaridad.

Memoria: Documento que el Consejo de Administración de la cooperativa presenta a la Asamblea anual, informando detalladamente de su gestión.

Mesa Directiva: Tal como en otras instituciones, en las cooperativas se ha difundido con buenos resultados, la práctica de constituir dentro del Consejo de Administración un sector ejecutivo para dar agilidad y continuidad a la gestión. Habitualmente lo integran: presidente, secretario y tesorero. La Ley 20.337 da carácter legal a ese organismo, denominándolo “Mesa Directiva” o “Comité Ejecutivo” y estableciendo que puede ser creado por el estatuto o reglamento, con la expresa salvedad de que su existencia no modifica las obligaciones y responsabilidades de los consejeros.

Movimiento cooperativo, cooperativismo o movimiento de cooperativas: es el movimiento social o doctrina que define la cooperación de sus integrantes en el rango económico y social como medio para lograr que los productores y consumidores, integrados en asociaciones voluntarias denominadas cooperativas, obtengan un beneficio mayor para la satisfacción de sus necesidades.

Muestra: Parte o porción extraída de un conjunto por métodos que permiten considerarla como representativa de él.

Objetivos: Metas o logros que se pretenden conseguir en una empresa, y cuya medida de consecución sirve para valorar el rendimiento alcanzado.

Organigrama: es la representación gráfica de la estructura de una empresa u organización. Representa las estructuras departamentales y, en algunos casos, las personas que las dirigen, hacen un esquema sobre las relaciones jerárquicas y competenciales de vigor en la organización.

Organización: Asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines.

Política de la calidad (apartado 5.3 de norma ISO 9001:2008) es el documento base para la implementación de un sistema de gestión de la calidad, marcará las directrices generales para la planificación del sistema y orientará a toda la organización hacia la satisfacción del cliente.

Presupuesto: Motivo, causa o pretexto con que se ejecuta una cosa, computo anticipado del coste de una obra y también de los gastos.

Principios cooperativos: constituyen las reglas básicas de funcionamiento de estas organizaciones.

Productividad: Calidad de productivo, Capacidad o grado de producción por unidad de trabajo, superficie de tierra cultivada, equipo industrial, etc.

Propósito: Ánimo o intención de hacer o de no hacer algo. Objeto, mira, cosa que se pretende conseguir.

Servicio: Acción y efecto de servir.

Sistema: Conjunto de cosas que relacionadas entre sí ordenadamente contribuyen a determinado objeto.

Sociedad de responsabilidad limitada (SRL) o sociedad limitada (SL) es un tipo de sociedad mercantil en la cual la responsabilidad está limitada al capital aportado, y por lo tanto, en el caso de que se contraigan deudas, no se responde con el patrimonio personal de los socios.

Solidaridad: Dentro de la teoría y la acción cooperativa, el concepto de solidaridad se complementa con los de esfuerzo propio y ayuda mutua.

Universo, Conjunto de individuos o elementos cualesquiera en los cuales se consideran una o más características que se someten a estudio estadístico.

ANEXOS.

ÍNDICE DE ANEXOS.

Anexo 1: Organigrama de la corporación FEDECACES de R.L.....	i
Anexo 2: Clasificación de las cooperativas afiliadas a FEDECACES de R.L...	iv
Anexo 3: Grafica de la reserva legal de educación.....	v
Anexo 4: Programa de capacitación de FEDECACES de R.L. 2012.....	vi
Anexo 5: Calculo para muestreo	viii
Anexo 6: Programación de la visita de campo.....	ix
Anexo 7: Ubicaciones geográficas de las cooperativas visitadas.....	x
Anexo 8: Encuesta de opinión.....	xv
Anexo 9: Guía de entrevista.....	xxi
Anexo 10: Guía de observación.....	xxviii

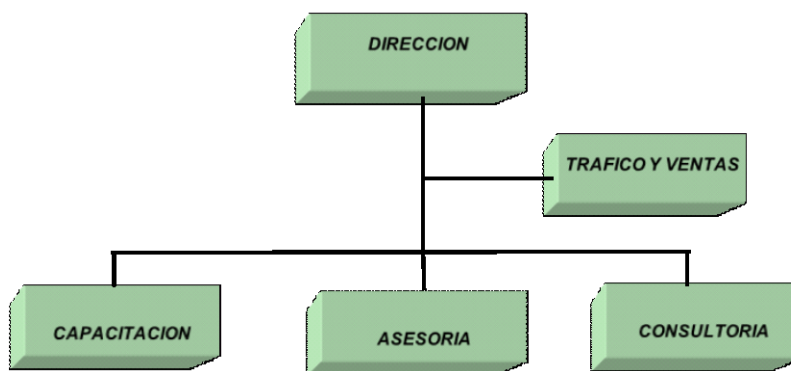
ANEXO 1: ORGANIGRAMAS DE LA CORPORACIÓN FEDECACES.

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA FEDECACES, DE R.L.



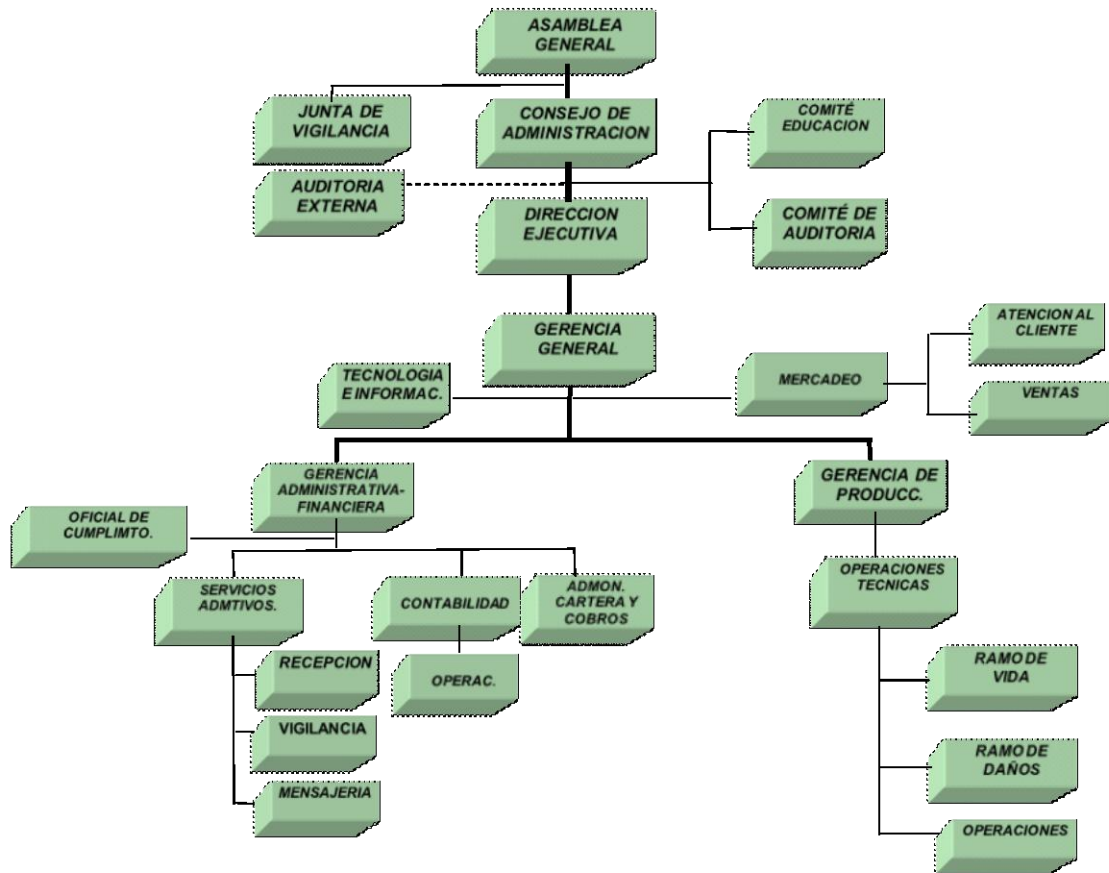
FUNDACIÓN ASESORES PARA EL DESARROLLO

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA
FUNDACION ASESORES PARA EL DESARROLLO



SEGUROS FUTURO, AC de RL

**ESTRUCTURA ORGANIZATIVA
SEGUROS FUTURO, A.C. DE R.L.**



jun-08

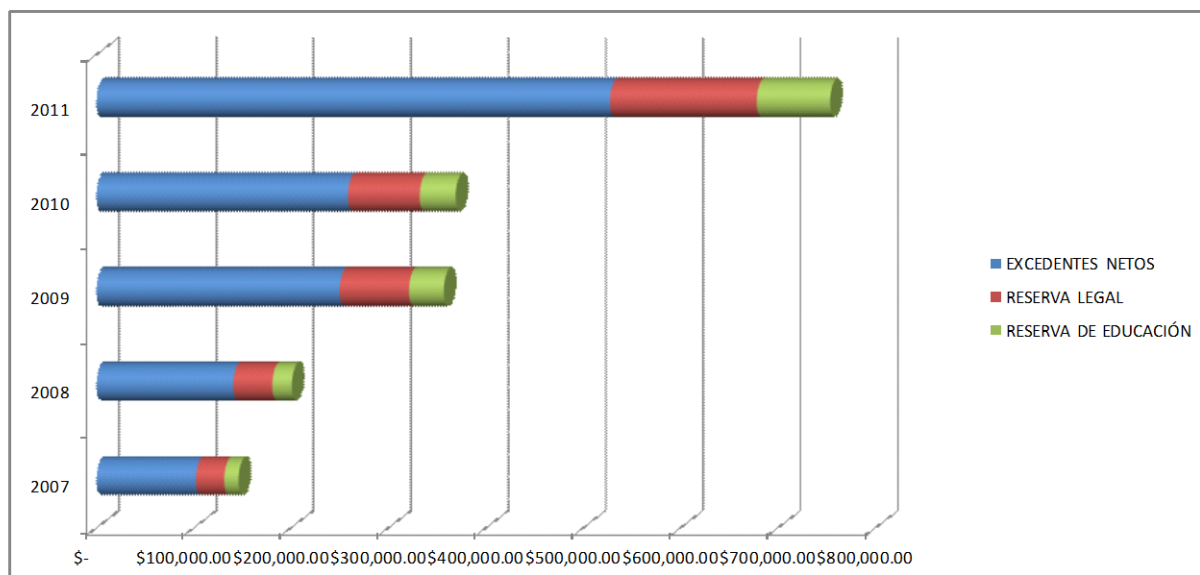
ANEXO 2: CLASIFICACIÓN DE LAS COOPERATIVAS AFILIADAS A FEDECACES DE R.L.

No	Cooperativa	Zona	Asociados	Directivos	Gerentes	Empleados
1	ACACYPAC	1	16,525	34	4	61
2	ACACES	1	7,365	28	4	31
3	ACOPACC	1	6,755	19	2	41
4	ACAYCCOMAC	1	5,750	21	4	22
5	CO-ANDES	1	4,620	31	1	26
6	CODEZA	1	4,594	20	1	17
7	ACECENTA	1	4,554	28	3	34
8	ACAPRODUSCA	1	3,288	21	2	27
9	COSTISSS	1	1,993	26	1	17
10	ACACEMIHA	1	1,399	25	2	18
11	ACOPACTO	1	1,296	24	2	28
12	ACOPUS	1	1,051	23	2	11
13	ELECTRA	1	375	14	1	8
14	ASEISPROMEIN	1	175	0	1	4
15	FEDECACES	1	32	51	4	53
16	EL AMATE	1				
17	SIHUACOOP	2	11,804	27	3	32
18	COOP UNO	2	9,876	31	3	36
19	ACACSEMERSA	2	6,692	23	3	33
20	ACACESPSA	2	6,045	27	2	20
21	ACACRECOSC	2	5,274	18	1	16
22	ACACME	2	4,567	26	1	19
23	ACOCOMET	2	4,376	38	3	30
24	ACACI	2	3,607	21	1	7
25	ACACEAGRO	2	1,360	22	1	9
26	ACACCCI	2	314	23	1	3
27	ACACU	3	20,745	21	4	38
28	ACODJAR	3	14,576	17	4	59
29	ACACCIBA	3	6,754	21	1	38
30	ACODEZO	3	856	26	1	9
31	ACACESPRO	3	725	21	1	9
32	ACACMA	3	282	16	1	2
33	ACACEPOM	3	150	18	2	0
TOTAL			157,775	761	67	758

ANEXO 3: GRAFICAS DE LA RESERVA DE EDUCACIÓN

AÑO	EXCEDENTES NETOS	RESERVA LEGAL	RESERVA DE EDUCACIÓN	EXCEDENTES
2007	\$ 102,201.00	\$ 29,200.00	\$ 14,600.00	\$ 146,001.00
2008	\$ 140,525.00	\$ 40,150.00	\$ 20,075.00	\$ 200,750.00
2009	\$ 249,727.00	\$ 71,351.00	\$ 35,675.00	\$ 356,753.00
2010	\$ 258,298.00	\$ 73,799.00	\$ 36,900.00	\$ 368,997.00
2011	\$ 527,487.00	\$ 150,710.00	\$ 75,355.00	\$ 753,552.00

DISTRIBUCIÓN DE EXCEDENTES



ANEXO 4: PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DE FEDECACES 2012.

PROGRAMACION DE DIPLOMADOS Y CAPACITACION-2012

CAPACITACIONES CENTRALIZADAS

DIPLOMADOS	CONTENIDOS	OBJETIVOS	DIRIGIDO A
TRABAJO DE LA JUNTA DE VIGILANCIA A LA GESTION DE RIESGO	<i>EL ROL DE LA JUNTA DE VIGILANCIA EN LA GESTION DE RIESGOS</i> , <i>"NORMAS PARA EJECUCION DEL TRABAJO DE LA JUNTA DE VIGILANCIA"</i> , <i>"SUSTENTACION DEL TRABAJO DE LA JUNTA DE VIGILANCIA"</i>	Generar condiciones para que "LA JUNTA DE VIGILANCIA" realice un buen trabajo en la GESTIÓN DE RIESGO en las cooperativas basado en las Normas Internacionales para la ejecución del trabajo.	Miembros de la Junta de Vigilancia, Gerentes y Auditores Internos
FORMACION DE OFICIALES DE CUMPLIMIENTO: EFECTIVIDAD EN LA LABOR DE CUMPLIMIENTO	Enfoque de Gestión de Riesgos para la prevención del Lavado de Dinero y de Activos, aplicado a Cooperativas de Ahorro y Crédito, Metodología de trabajo y herramientas para la efectividad en la Labor de Cumplimiento, Metodología para la identificación y construcción de Tipologías de lavado de dinero y de activos	Proporcionar a los Oficiales de Cumplimiento de las Cooperativas una metodología de trabajo y de instrumentos que le permitan realizar una labor de Cumplimiento más efectiva	OFICIALES DE CUMPLIMIENTO, AUDITORES INTERNOS, CONSEJO DE ADMINISTRACION, COMITÉ DE RIESGO, JUNTA DE VIGILANCIA
GESTION DE RIESGO FINANCIERO	RIESGO DE CREDITO, RIESGO DE LIQUIDEZ, RIESGO DE MERCADO:	Identificar los riesgos financieros y factores claves que inciden en la gestión de los activos y pasivos de las cooperativas de ahorro y crédito	Gerentes Generales, • Gerentes Financieros, • Auditores Internos, • Jefes de Agencias, • Miembros del Consejo de Administración, • Comité de Riesgo
FORMACION INTEGRAL A LOS OFICIALES DE CREDITOS Y COBROS DE LAS COOP. DE AHORRO Y CREDITO	MODULO I: FILOSOFIA CREDITICIA, MODULO II: EL PROCESO CONTABLE APLICADO A LAS OPERACIONES DE MICROCREDITOS, MODULO III: TECNOLOGIA CREDITICIA PARA MYPE, MODULO IV: MATEMATICAS FINANCIERAS APLICADAS A LAS OPERACIONES DE CREDITO, MODULO V: CONTABILIDAD DE COSTOS, MODULO VI: TECNICA EFECTIVA DE RECUPERACION CREDITICIA., MODULO VII: TECNOLOGIA PARA EL OTORGAMIENTO DE CREDITOS DE CONSUMO, MODULO VIII: ASPECTOS LEGALES EN LAS OPERACIONES DE CREDITO	Fortalecer al Recurso Humano del área de crédito a través de una formación sistematizada para el lograr una gestión exitosa en la administración de la cartera de préstamo	COMITES DE CREDITOS, OFICIALES DE CREDITOS, GESTORES DE COBROS
CONTABILIDAD FINANCIERA PARA LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CREDITO	EL ENFOQUE DE LA CONTABILIDAD FINANCIERA Y GESTION GERENCIAL, LA INFORMACION FINANCIERA PARA LA GESTION INTEGRAL DE RIESGOS, CONTABILIDAD FINANCIERA: REGISTROS Y CRITERIOS QUE DEBEN SEGUIR EN LAS COOPERATIVAS, LA NORMATIVA CONTABLE Y FINANCIERA PARA LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CREDITO Y SUS TENDENCIAS, CONTABILIDAD FINANCIERA Y CONTROL GERENCIAL:	Fortalecer la base técnica contable para lograr avances sustantivos en la contabilidad como elemento fundamental para generar valor agregado en las Cooperativas de Ahorro y Crédito	Contadores, • Auditores Internos, • Auxiliar de Contabilidad, • Comité de Riesgos, • Comité de Auditoria
FORMACION DE VALUOS DE PROPIEDAD	1. Normativa NPB4-42: Normas para la Inscripción de Peritos Valuadores y sus Obligaciones Profesionales en el Sistema Financiero, 1. Conceptos Básicos de valuación 2. Depreciación de inmuebles, 1. Avalúos según las NIIF para Pymes, Presentación de Formato de valuación, Ley Contra el Lavado de Dinero y de Activos	Brindar conceptos, métodos Y herramientas al Recurso Humano de las Cooperativas sobre valuación	Oficiales de Créditos, • Gerentes, • Sub Gerentes, • Jefes de Agencias, • Miembros de Comité de Crédito,
ENCUENTRO INTERNACIONAL DE RIESGO			
ENCUENTRO DE JOVENES LIDERES COOPERATIVISTAS			

CAPACITACIONES LOCALES			
PROGRAMA	CONTENIDOS	OBJETIVOS	DIRIGIDO A
TALLER PREVENCIÓN LAVADO DE DINERO Y ACTIVOS DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CREDITOS	CONTEXTO, GENERALIDADES DE LAVADO DE DINERO, LEGISLACION APLICABLE-MARCO REGULATORIO	1. Fortalecer las competencias del personal sobre los mecanismos necesarios para un buen conocimiento del cliente, y de su importancia en la prevención del Lavado de Dinero y de Activos.	Personal de la cooperativa y Directivos
TALLER PREVENCIÓN DE LAVADO DE DINERO ADECUADO CONOCIMIENTO DEL CLIENTE	CONTEXTO, GENERALIDADES DE LAVADO DE DINERO, LEGISLACION APLICABLE-MARCO REGULATORIO, EL CONOCIMIENTO DEL CLIENTE: LA FORMA MAS EFECTIVA DE PREVENIR EL LAVADO DE DINERO, RESPONSABILIDAD DEL PERSONAL, SANCIONES, EL ADECUADO CONOCIMIENTO DEL CLIENTE	1. Fortalecer las competencias del personal sobre los mecanismos necesarios para un buen conocimiento del cliente, y de su importancia en la prevención del Lavado de Dinero y de Activos.	Personal de la cooperativa y Directivos
TALLER LAVADO DE DINERO ADECUADO CONOCIMIENTO DEL CLIENTE	CONTEXTO, GENERALIDADES DE LAVADO DE DINERO, LEGISLACION APLICABLE-MARCO REGULATORIO, EL CONOCIMIENTO DEL CLIENTE: LA FORMA MAS EFECTIVA DE PREVENIR EL LAVADO DE DINERO, RESPONSABILIDAD DEL PERSONAL, SANCIONES, EL ADECUADO CONOCIMIENTO DEL CLIENTE	2. Que el personal comprenda y aplique las políticas internas establecidas por la Cooperativa relativas a la debida diligencia para el Conocimiento del Cliente.	
TALLER DE ORATORIA CON JOVENES	ORATORIA-DISCURSO, COMO HABLAR EN PUBLICO, COMUNICACIÓN VERBAL Y NO VERBAL, MI PRESENTACION-ESTILO,	QUE LOS JOVENES CUENTEN CON UN MANEJO CLARO DEL CONCEPTO DE ORATORIA, Y EL DISCURSO, CON UN ESTILO AUTENTICO PARA PRESENTAR EL DISCURSO EN SUS DIFERENTES ETAPAS, COMUNICACIÓN VERBAL Y NO VERBAL Y HABILIDADES PARA LA COMUNICACIÓN	Jovenes Cooperativistas
TALLER FORMACION DE JOVENES LIDERES COOP	1. Desarrollo del movimiento cooperativo en el ámbito mundial, 2. Desarrollo del movimiento cooperativo en El Salvador, 3. Estructura funcional de la cooperativa, Filosofía cooperativa: principios y valores cooperativos, liderazgo y trabajo en equipo	CONOCER LA HISTORIA DEL COOPERATIVISMO SUS ETAPAS DE DESARROLLO, FILOSOFIA COOPERATIVA, SUS FUNDAMENTOS FILOSOFICOS, CONOCIMIENTO DE LA ESTRUCTURA Y EL FUNCIONAMIENTO DE LAS COOPERATIVAS, LIDERAZGO Y TRABAJO EN EQUIPO	Jovenes Cooperativistas

ANEXO 5: CÁLCULOS PARA EL MUESTREO.

No	Cooperativa	Zona	Asociados	Directivos	Gerentes	Empleados
1	ACACYPAC	1	16,525	34	4	61
2	ACACES	1	7,365	28	4	31
3	ACOPACC	1	6,755	19	2	41
4	ACAYCCOMAC	1	5,750	21	4	22
5	CO-ANDES	1	4,620	31	1	26
6	CODEZA	1	4,594	20	1	17
7	ACECENTA	1	4,554	28	3	34
8	ACAPRODUSCA	1	3,288	21	2	27
9	COSTISSS	1	1,993	26	1	17
10	ACACEMIHA	1	1,399	25	2	18
11	ACOPACTO	1	1,296	24	2	28
12	ACOPUS	1	1,051	23	2	11
13	ELECTRA	1	375	14	1	8
14	ASEISPROMEIN	1	175	0	1	4
15	FEDECACES	1	32	51	4	53
16	EL AMATE	1				
17	SIHUACOOP	2	11,804	27	3	32
18	COOP UNO	2	9,876	31	3	36
19	ACACSEMERSA	2	6,692	23	3	33
20	ACACESPSA	2	6,045	27	2	20
21	ACACRECOSC	2	5,274	18	1	16
22	ACACME	2	4,567	26	1	19
23	ACOCOMET	2	4,376	38	3	30
24	ACACI	2	3,607	21	1	7
25	ACACEAGRO	2	1,360	22	1	9
26	ACACCCI	2	314	23	1	3
27	ACACU	3	20,745	21	4	38
28	ACODJAR	3	14,576	17	4	59
29	ACACCIBA	3	6,754	21	1	38
30	ACODEZO	3	856	26	1	9
31	ACACESPRO	3	725	21	1	9
32	ACACMA	3	282	16	1	2
33	ACACEPOM	3	150	18	2	0
TOTAL			157,775	761	67	758

Formula:

$$n = \frac{(z_{\alpha/2})^2 \sigma^2}{E^2}$$

Cooperativas:

$$n = \frac{(0.842^2)6.4^2}{2^2} = 7.25979$$

Empleados:

$$n = \frac{(0.842^2)146.6^2}{10^2} = 152.367$$

Gerentes:

$$n = \frac{(0.842^2)13.4^2}{4^2} = 7.95635$$

ANEXO 6: PROGRAMACIÓN DE LAS VISITAS DE CAMPO.

FECHA	COOPERATIVA	MUNICIPIO	CONTACTO
03/10/2012	CODEZA de RL	LOURDES	CLELIA SÁNCHEZ 2338-5820/2318-2728 gerencia.codeza@fedecaces.com
06/10/2012	ACECENTA de RL	SANTA TECLA	MAURA AYA DE ALFARO 2133-7402 gerencia.acecenta@fedecaces.com
06/10/2012	ACOPACTO de RL	SANTA TECLA	JACKELINE DE PINEDA 2241-4300/2241-4313 gerencia.acopacto@fedecaces.com
06/10/2012	ACACSEMERSA de RL	SANTA ANA	RICARDO VANEGAS 2440-2162/2440-1065 gerencia.principal@fedecaces.com
06/10/2012	ACACESPSA de RL	SANTA ANA	ALDO VALENZUELA 2487-2800/2487-2802 gerencia.acacespsa@fedecaces.com
10/10/2012	ACOCOMET de RL	METAPAN	MIGUEL CLEMENTE 2445-9300 / 2442-0010 gerencia.acocomet@fedecaces.com
13/10/2012	ACODJAR de RL	SAN SEBASTIÁN	ERICK HENRÍQUEZ 2333-9438/2333-9134 eric.henriquez@acodjar.com
13/10/2012	ACACYPAC de RL	NUEVA CONCEPCIÓN	CARLOS TOBAR 2445-9200 acacypac@fedecaces.com
20/10/2012	ACACU de RL	LA UNIÓN	RAFAEL ANTONIO ESPINAL 2645-7400/2604-4111 acacu.union@fedecaces.com

ANEXO 7: UBICACIÓN GEOGRÁFICA DE LAS COOPERATIVAS VISITADAS.

CODEZA DE R.L.

Colonia Las Arboledas Sur I 4 CI Ote No 3-13, Lourdes, La Libertad, El Salvador



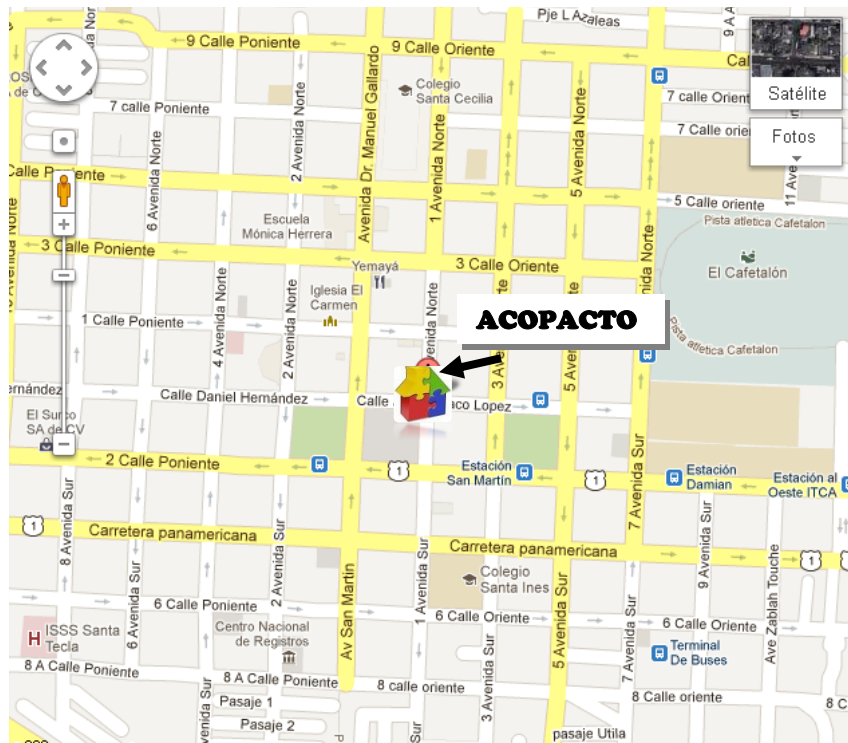
ACECENTA DE R.L.

Av. Melvin Jones, No. 1-1, contiguo a ANSP, Santa Tecla, La Libertad, El Salvador



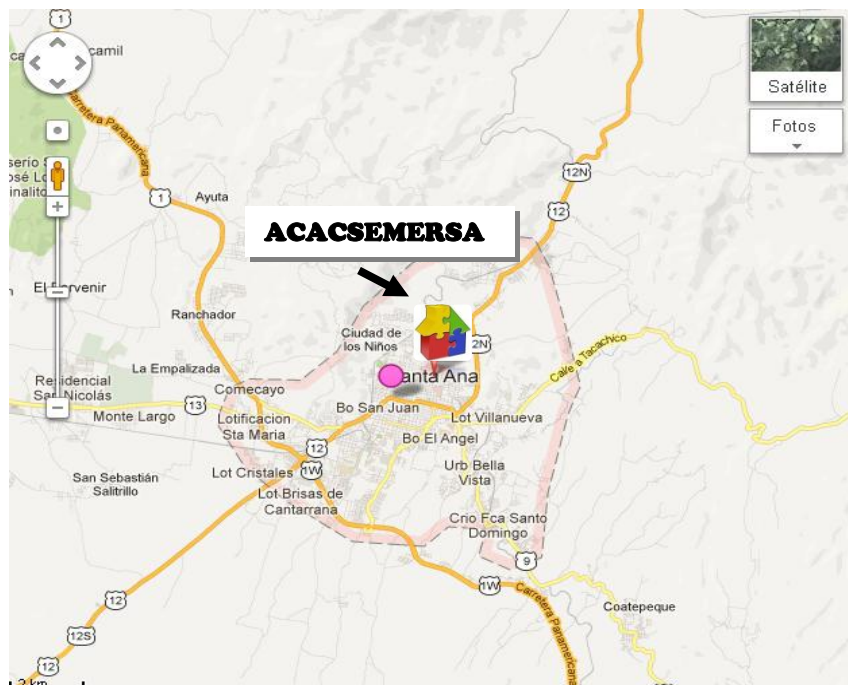
ACOPACTO DE R.L.

1ª Av. Norte #1-3, Santa Tecla; una cuadra arriba del Mercado Central de Santa Tecla.



ACACSEMERSA DE R.L.

8ª Avenida Sur entre 13y 15 Calle Poniente No. 50, Santa Ana, El Salvador.



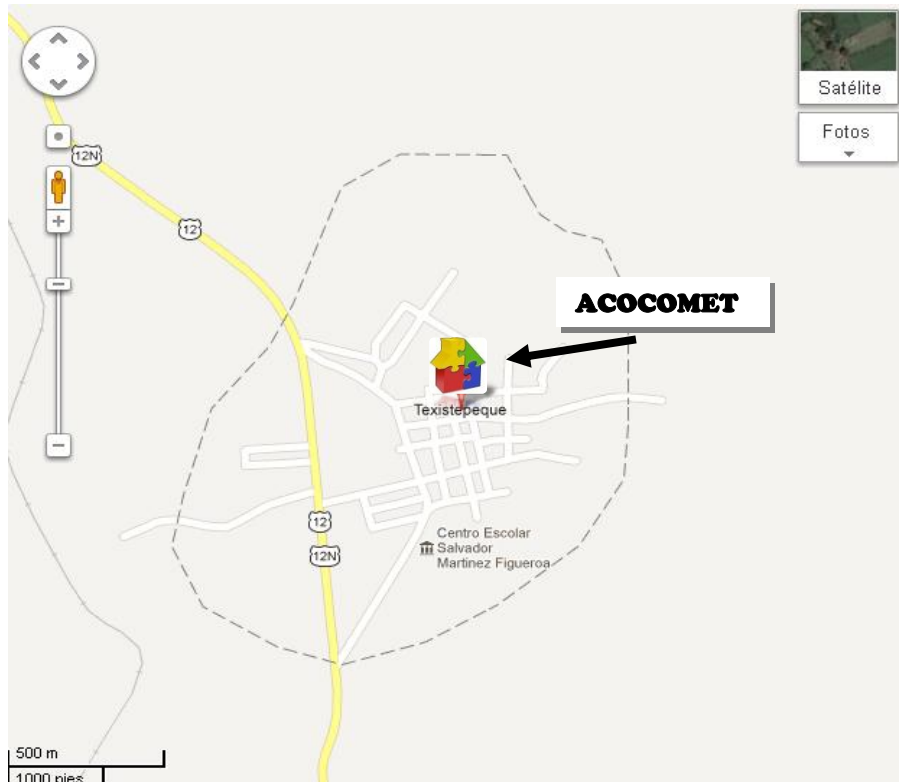
ACACESPA DE R.L.

Avenida José Matías Delgado Norte y Callejón Guillen, atrás de Iglesia El Calvario, Santa Ana.



ACOCOMET DE R.L.

Colonia Zapote, Bulevar Democracia, Texistepeque, Santa Ana.



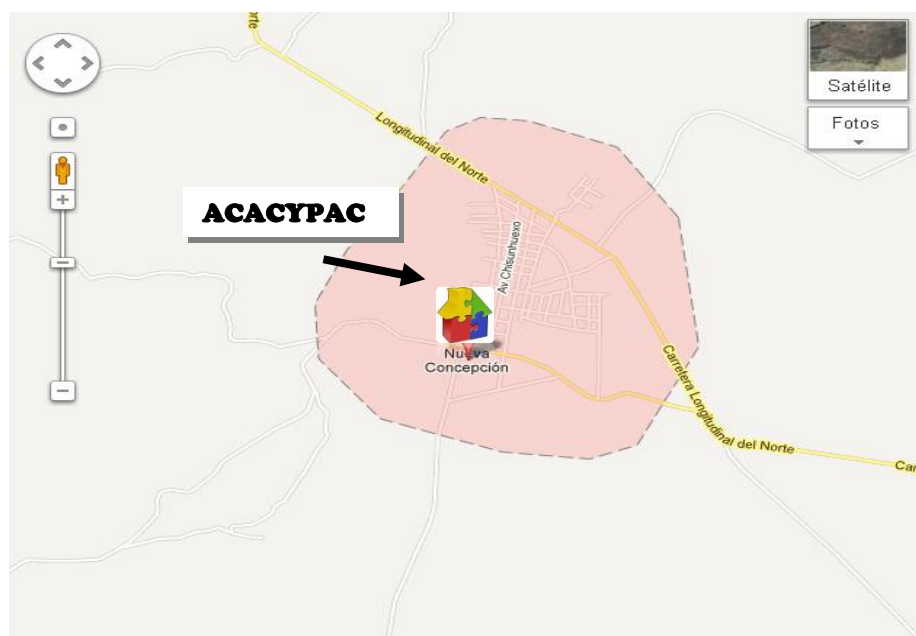
ACODJAR DE R.L.

Av. José María Cornejo y 3a. Calle Oriente Frente a Parque Central.



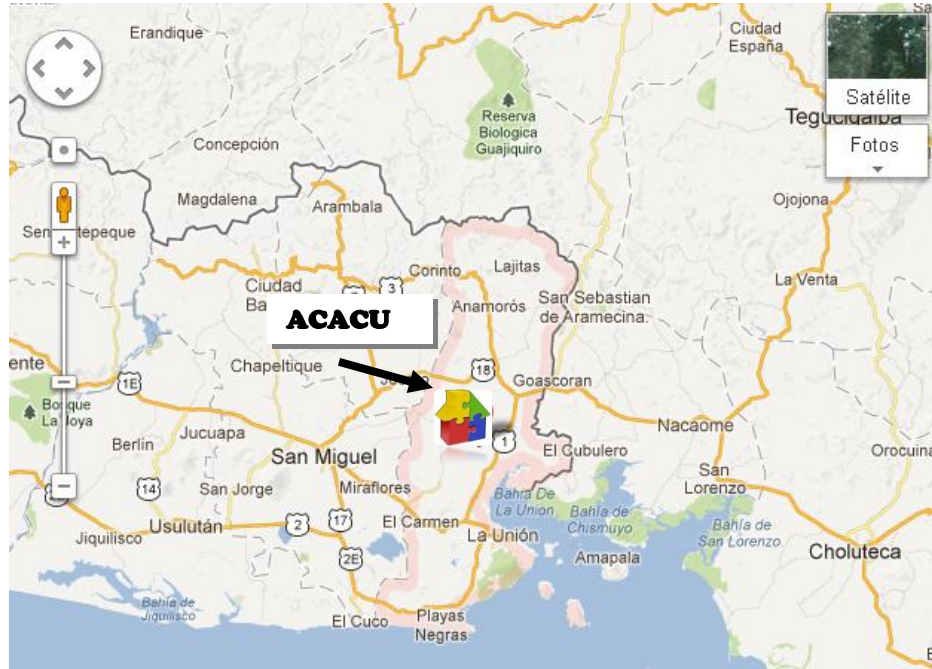
ACACYPAC DE R.L.

Avenida Profesor Silvestre de Jesús Díaz y 4 Calle Ote. Barrió San José #40 Nueva Concepción, Chaltenango.



ACACU DE R.L.

1a. Calle Poniente No. 4-5, Barrio de Honduras, La Unión





ANEXO 8
UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ENCUESTA DE OPINIÓN



DISEÑO DE UN SISTEMA DE CAPACITACIÓN PARA MEJORAR LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS EN LAS ASOCIACIONES COOPERATIVAS AFILIADAS A LA FEDERACIÓN DE ASOCIACIONES COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DE EL SALVADOR DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (FEDECACES DE RL)

El siguiente cuestionario tiene como objetivo servir como herramienta de apoyo para el desarrollo de la encuesta sobre las necesidades de capacitación que será orientada a los empleados de las cooperativas afiliadas a FEDECACES de RL.

Esta información será utilizada exclusivamente para fines académicos y la información brindada es confidencial.

DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

¿A qué cooperativa pertenece? _____

Zona: 1 2 3

¿Cuánto tiempo tiene de laborar en la Cooperativa?
 Menos de 1 año 1 - 5 años 6 - 10 años
 11 - 15 años Más de 15 años

¿Se ha mantenido en el mismo puesto durante este periodo?
 Si No

Edad: 18 - 25 años 26 - 30 años 31 - 35 años
 36 - 40 años 41 - 45 años 46 - 50 años
 Más de 50 años

Género: Masculino Femenino

Nivel de Escolaridad:
 Primaria Secundaria Tercer Ciclo
 Bachillerato Universidad Post Grado
 - Estudiante Activo
 - Egresado
 - Graduado
 - Universidad Incompleta

CUESTIONARIO:

INDICACIÓN: Seleccione para cada pregunta una sola respuesta que sea la que mejor le corresponda.

1. ¿Conoce el plan de capacitación que se implementa para el desarrollo de su puesto de trabajo en la cooperativa?
 Si lo conoce No lo conoce No sabe que existe
2. ¿Sus conocimientos le dan seguridad para realizar sus actividades laborales diarias?
 Siempre Casi siempre En ocasiones Nunca
3. ¿Recibió capacitación al momento de ingresar a la cooperativa?
 Si No No recuerda
4. ¿Ha recibido capacitación para mejorar sus conocimientos en su área de trabajo?
 Si No
5. ¿Cada cuanto tiempo ha recibido capacitación por parte de la cooperativa?
 Cada mes Cada 3 meses Cada 6 meses Cada año
 Nunca En algunas ocasiones
6. ¿Que conocimiento considera necesario adquirir para desempeñar mejor sus actividades laborales dentro de la cooperativa?
 Inteligencia emocional
 Atención al cliente
 Manejo de personal
 Conocimientos contables
 Conocimientos financieros
 Conocimientos de ventas
 Conocimientos administrativos
 Otros Especifique: _____
7. ¿Cuántos principios cooperativos existen?
 5 6 7 No recuerda

8. ¿Cuántos ejes estratégicos cooperativos tiene FEDECACES de RL?
- 4 5 6 No recuerda
9. ¿La frase "Educación, Entrenamiento y Formación" es un principio cooperativo?
- Si No No recuerda
10. ¿Por qué considera importante la capacitación del personal?
- Mejora la productividad, incrementando el desempeño y rendimiento del personal
- Contribuye a mejorar la calidad de los servicios
- Es una oportunidad de mejorar los conocimientos que se tienen
- Desarrolla al personal
- No considera que la capacitación del personal sea importante
11. ¿Por qué medio se les comunica acerca de las capacitaciones que son impartidas dentro de la cooperativa?
- Jefe Mural Correo Otros:

12. En una escala de 1 a 5, ¿Como considera que las capacitaciones podrían influir en el mejoramiento de la calidad del servicio de las cooperativas?
- 1 2 3 4 5
- Porque: Personal más capacitado
- Mayor comprensión de lo que necesitan los asociados
- El servicio no mejora solo con capacitaciones
- No hay herramientas para medir los resultados de las capacitaciones
- Otros: _____
13. En una escala de 1 a 5, ¿Qué opina sobre el método de capacitación que se está llevando a cabo dentro de FEDECACES de RL?

1 2 3 4 5

Porqué: Locales Horarios Métodos
 Distancia Duración Otros: _____

14. En una escala de 1 a 5, ¿Como considera el ambiente laboral en su departamento?

1 2 3 4 5

Porque: Existe un ambiente laboral de confianza mutua
 Existe un ambiente laboral de cooperación
 Existe un ambiente laboral tenso
 Existe un ambiente laboral muy individualista
 Otros: _____

15. En una escala de 1 a 5, ¿Como considera la comunicación con sus compañeros de trabajo?

1 2 3 4 5

Porqué: Existen buenas vías de comunicación
 Se hace un buen uso de las vías de comunicación
 Faltan vías de comunicación adecuadas
 No se hace buen uso de las vías de comunicación
 Otros: _____

16. En una escala de 1 a 5, ¿Considera que capacitaciones de tipo social y emocional podrían mejorar el ambiente y rendimiento en su área de trabajo?

1 2 3 4 5

Porque: Mejoraría la relación entre los miembros del departamento
 Mejoraría la cooperación en busca de un fin común

Una capacitación no ayudaría a mejorar el ambiente laboral

No es necesaria una capacitación para mejorar el ambiente laboral

Otros: _____

17. En una escala de 1 a 5, ¿Considera que para el tipo de conocimientos que usted necesita sería una alternativa la capacitación a distancia?

1 2 3 4 5

Porque: Facilitaría el proceso de capacitación

Permitiría capacitarse sin desatender las actividades laborales diarias

No cree que la capacitación a distancia de los mismos resultados que la capacitación presencial

La capacitación a distancia requiere de medios tecnológicos que no están a su disposición

Otros: _____

18. En una escala de 1 a 5, ¿Considera usted que se han desarrollado de manera coordinada los programas de formación dentro de la cooperativa?

1 2 3 4 5

Porque: Existen planes de capacitación determinados y se les informa con anterioridad a cada empleado las capacitaciones que le corresponden

Existen planes de capacitación determinados, aunque los empleados no siempre son comunicados de las capacitaciones que les corresponden

Sabe que existe un plan de capacitación para su puesto, pero no se entera de las capacitaciones que le corresponden

Nunca se ha enterado de que exista un plan de capacitación, ni de la realización de capacitaciones

Otros: _____

19. En una escala de 1 a 5, ¿Considera que existe un monitoreo adecuado al Programa de Educación Financiera que impulsa FEDECACES de RL?

1 2 3 4 5

Porque: Existen herramientas adecuadas de control para este programa

Existen metas bien determinadas que permiten medir los resultados del programa

Al programa se le da un seguimiento pero no se puede calcular el efecto de este en la cooperativa

El programa carece del seguimiento necesario

Otros: _____

20. ¿Qué tipo de sugerencias le propondría a FEDECACES de RL en cuanto a la metodología de las capacitaciones que se imparten actualmente?

Local de Capacitación		Horario	
Cooperativa	<input type="checkbox"/>	Mañana	<input type="checkbox"/>
FEDECADES de RL	<input type="checkbox"/>	Tarde	<input type="checkbox"/>
Local cercano	<input type="checkbox"/>	Noche	<input type="checkbox"/>
Hotel	<input type="checkbox"/>	Todo el día	<input type="checkbox"/>
En línea	<input type="checkbox"/>	Varios días	<input type="checkbox"/>
Otras	<input type="checkbox"/>	Especifique:	_____

Nombre del encuestador(a): _____

Fecha de la encuesta: _____ Hora: _____



ANEXO 9



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
GUÍA DE ENTREVISTA

DISEÑO DE UN SISTEMA DE CAPACITACIÓN PARA MEJORAR LA CALIDAD DE LOS
SERVICIOS EN LAS ASOCIACIONES COOPERATIVAS AFILIADAS A LA FEDERACIÓN DE
ASOCIACIONES COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DE EL SALVADOR DE
RESPONSABILIDAD LIMITADA (FEDECACES DE RL)

El objetivo de esta guía de entrevista es recolectar información por medio de los directivos de las cooperativas afiliadas a FEDECACES de RL y para establecer un punto de comparación entre la encuesta de opinión realizada con el personal operativo.

Esta información será utilizada exclusivamente para fines académicos y la información brindada es confidencial.

DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre de la Cooperativa: _____

Dirección de la Cooperativa: _____

Zona: 1 2 3

Cargo del entrevistado(a): _____

Ocupación u oficio: _____

Tiempo de ser directivo en la Cooperativa:

Menos de 1 año 1 - 3 años 4 - 6 años
7 - 9 años Más de 9 años

Nivel de Escolaridad:

Primaria Secundaria Tercer Ciclo
Bachillerato Universidad Post Grado
- Estudiante Activo
- Egresado
- Graduado
- Universidad Incompleta

GUÍA DE ENTREVISTA:

INDICACIÓN: Seleccione para cada pregunta una sola respuesta que sea la que mejor le corresponda.

1. ¿Conoce el plan de capacitación de FEDECACES de RL?

- Sí No
2. ¿Cuáles son los ejes estratégicos del Comité de Educación de FEDECACES de RL, en cuanto a capacitación, que son más necesarios dentro de su cooperativa?
- Educación cooperativa
 Impulso genero y juventud
 Fomento de la gobernabilidad
 Incidencia cooperativa
3. ¿Considera importante la capacitación del personal para la mejora de los servicios de la cooperativa?
- Sí No
4. ¿Ha recibido algún tipo de capacitación como directivo por parte de FEDECACES de RL?
- Sí No
5. ¿Qué nuevos conocimientos cree usted que necesitaría reforzar o adquirir para desarrollar mejor sus responsabilidades como directivo?
- Manejo de personal
- Conocimientos contables
- Conocimientos financieros
- Conocimientos administrativos
- Conocimientos gerenciales
- Otros: _____
6. ¿Conoce el principio cooperativo: "Educación, Entrenamiento y Formación"?
- Sí No
7. ¿Cuál es el efecto que tiene el principio cooperativo: "Educación, Entrenamiento y Formación" en su cooperativa?
8. ¿Existen circunstancias que dificultan la capacitación del personal dentro de la cooperativa?
- Sí No
9. ¿Considera adecuados para su cooperativa los costos de las capacitaciones que realiza FEDECACES de RL?
- Sí No
10. ¿Cree que el Programa de Educación Financiera les ayudado a mejorar los resultados dentro de su cooperativa?

Sí No

11. ¿Cuál es su opinión acerca de los programas de género y juventud que lleva a cabo FEDECACES de RL?
- Está de acuerdo con la realización de estos
- No está de acuerdo con la realización de estos
- Cree que son beneficiosos para su cooperativa
- Cree que mejoran las oportunidades de los miembros de su cooperativa
- Los considera una pérdida de tiempo y dinero para la cooperativa
- Otras: _____

12. ¿Existe algún tipo de monitoreo a los resultados que ofrece la capacitación de personal?
- Sí No

13. ¿Cuál es su opinión sobre los planes de capacitación del personal que realiza FEDECACES de RL?
- Está de acuerdo con la realización de estos
- No está de acuerdo con la realización de estos
- Da buenos resultados dentro de la cooperativa
- No dan resultados visibles dentro de la cooperativa
- Los resultados no ameritan la inversión realizada
- Otras: _____

14. ¿Cómo considera la metodología que realiza FEDECACES de RL en el desarrollo de las capacitaciones con los miembros de su cooperativa?
- Está de acuerdo con los locales, horarios y métodos usados
- No está de acuerdo con los locales, horarios y métodos usados
- Está de acuerdo con los locales usados
- Está de acuerdo con los horarios usados
- Está de acuerdo con los métodos usados
- Otras: _____

15. ¿Qué sugerencias tiene para mejorar la metodología que realiza FEDECACES de RL en el desarrollo de las capacitaciones con los miembros de su cooperativa; en cuanto a ubicación, duración y forma de impartir de éstos?

Local de Capacitación

Horario

Cooperativa

Mañana

FEDECADES de RL

Tarde

Local cercano

Noche

Hotel

Todo el día

En línea

Varios días

Otras Especifique: _____

Nombre del entrevistador(a): _____

Fecha de la entrevista: _____ Hora: _____

- Sala exclusiva
- c. Iluminación:
 - N° de lámparas _____
 - Entrada de luz _____
 - N° de ventanas _____
- d. Limpieza:
 - Si
 - No
- e. Ventilación:
 - N° ventiladores _____
 - Aire acondicionado
- f. Privacidad:
 - Contaminación auditiva
 - Contaminación visual
- g. Decoración:
 - Color de paredes _____
 - Cielo falso

B. EQUIPO Y SUMINISTROS DE LA SALA DE CAPACITACIÓN.

1. Sala de Capacitación

Equipo:

- N° Sillas _____
- N° Mesas _____
- N° Escritorios _____

Suministros:

- | | | |
|--------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| ▪ Pizarra | Si <input type="checkbox"/> | No <input type="checkbox"/> |
| ▪ Laptop | Si <input type="checkbox"/> | No <input type="checkbox"/> |
| ▪ Cañón | Si <input type="checkbox"/> | No <input type="checkbox"/> |
| ▪ Equipo de audio | Si <input type="checkbox"/> | No <input type="checkbox"/> |
| ▪ Artículos varios | Si <input type="checkbox"/> | No <input type="checkbox"/> |

2. ¿El equipo se encuentra en buenas condiciones?

- Si No

2. ¿Existe mantenimiento periódico de la sala de capacitaciones?

- Si No

3. ¿Existe uso periódico (programa de actividades) de la sala de capacitaciones?

- Si No

C. TECNOLOGÍA EN LA COOPERATIVA.

1. ¿La Cooperativa cuenta con la Tecnología adecuada para el desarrollo de las labores diarias?

- Si No

SEGÚN LOS ELEMENTOS TECNOLÓGICOS QUE POSEE LA COOPERATIVA PARA EL DESARROLLO DE SUS ACTIVIDADES RESPONDA SEGÚN CORRESPONDA.

2. Hardware: Estado:

- a. N° Computadoras _____ Nuevo Obsoleto
- b. N° Laptops _____ Nuevo Obsoleto
- c. Multifuncional Nuevo Obsoleto
- d. Impresor Nuevo Obsoleto
- e. Fotocopiadora Nuevo Obsoleto
- f. Fax Nuevo Obsoleto
- g. Telefonía: Acceso:
- Interna Libre Restringido
 - Externa Libre Restringido
 - Celular Libre Restringido
3. Software: Estado:
- a. Programas ofimáticos Actualizado Obsoleto
- b. Programas bancarios Actualizado Obsoleto
- c. Programas contables Actualizado Obsoleto
- d. Programas cooperativos Actualizado Obsoleto
4. Red:
- a. Internet: Acceso:
- Intranet Libre Restringido
 - Web Libre Restringido
- e. Red Cooperativa Libre Restringido
5. ¿Todos los empleados tienen acceso a los elementos tecnológicos de la cooperativa?
- Si No
- D. BIBLIOTECA EN LA COOPERATIVA.
2. ¿Existe Biblioteca dentro de la Cooperativa?
- Si No
3. Biblioteca.
- Responsable
- Nombre: _____
- Cargo: _____

4. N° de libros por área

ÁREAS/ TIPO DE DOCUMENTO	Libros	Tesis	Revistas	Manuales	Leyes y Reglamentos	Memorias	Colecciones	TOTAL
COOPERATIVISMO								
FINANZAS								
MERCADEO								
CALIDAD								
RECURSOS HUMANOS								
SERVICIO AL CLIENTE								
SUPERACIÓN PERSONAL								
TOTAL								

5. ¿Se hace uso por parte de los empleados, de la documentación con la que cuenta la Cooperativa?

Si

No

COMENTARIOS FINALES: _____

Nombre del observador (a): _____

Fecha de la observación: _____ Hora: _____