

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**



**TRABAJO DE GRADO DE ESPECIALIZACIÓN EN: RECURSOS HUMANOS**

**“PLAN DE CAPACITACIÓN POR COMPETENCIAS PARA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS DE LA ASOCIACION COOPERATIVA DE APROVISIONAMIENTO DE EMPRESARIOS TAXISTAS AEROPORTUARIOS, DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (ACACYA, DE R.L.) EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR”**

**PRESENTADO POR:**

MIGUEL ALEJANDRO DIAZ URBINA	L10803
SOFÍA SARAÍ MONGE GUEVARA	L10803
DAVID ALBERTO RIVERA RIVERA	L10803

**PARA OPTAR AL GRADO DE:**

**LICENCIADO (A) EN ADMINISTRACION DE EMPRESA**

**JULIO 2025**

**CIUDAD UNIVERSITARIA DR. FABIO CASTILLO FIGUEROA**

**SAN SALVADOR, EL SALVADOR CENTROAMÉRICA**

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

RECTOR: MSC. JUAN ROSA QUINTANILLA QUINTANILLA  
VICERRECTOR ACADÉMICO: DRA. EVELYN BEATRIZ FARFÁN MATA  
SECRETARIO GENERAL: LIC. PEDRO ROSALÍO ESCOBAR CASTANEDA

**AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

DECANO: LICDA. CELINA AMAYA DE CALDERÓN  
SECRETARIO: LIC. JUAN PABLO MARÍN  
COORDINADOR GENERAL DE MAF. RONALD EDGARDO GÁLVEZ RIVERA  
PROCESOS DE GRADUACIÓN:

**ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

DIRECTOR DE ESCUELA: MSC. ABRAHAM VÁSQUEZ SÁNCHEZ  
COORDINADOR DE PROCESO LIC. DAVID MAURICIO LIMA JACO  
DE GRADO DE ESCUELA:  
DOCENTE ASESOR: LIC. RICARDO ANTONIO REBOLLO MARTÍNEZ.

**TRIBUNAL EVALUADOR:**

LIC. ESAÚ ARTIGA MEJÍA  
LIC. DAVID MAURICIO LIMA JACO  
LIC. RICARDO ANTONIO REBOLLO MARTÍNEZ

**JULIO 2025**

**CIUDAD UNIVERSITARIA DR. FABIO CASTILLO FIGUEROA**

**SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA.**

## **AGRADECIMIENTOS**

“Agradezco a Dios por haberme permitido cumplir esta meta, por guiar mi camino y darme las fuerzas para no rendirme. A mis padres: Efraín Monge y Gladys Guevara por siempre confiar en mí, a mi hermana por motivarme a seguir adelante, a mi abuela Sofía Monge porque siempre me apoyó en este proceso. Agradezco a los amigos que celebraban todos mis logros y a todos los compañeros universitarios, que formaron parte de este sueño en el cual tuvimos alegrías y tristezas, pero no nos rendimos y seguimos adelante. Gracias a cada docente que contribuyó en nuestra formación, por su tiempo y dedicación. Gracias Universidad de El Salvador”.

**Sofía Saraí Monge Guevara**

“Primeramente darle las gracias a Dios por permitirme culminar mi proceso de formación profesional y por darme esas fuerzas para seguir adelante. A mis padres, Daniel Alejandro Diaz y Reina Guadalupe Urbina por brindarme ese apoyo moral y económico. Sobre todo, mi madre quien fue pieza fundamental para poder terminar mi carrera y me brindó esos ánimos para salir adelante, no rendirme a pesar de lo difícil que fue el camino. Ella siempre estuvo dispuesta a luchar conmigo. Agradezco a todos los docentes por haberme formado en la etapa de estudiante en la universidad. A mis compañeros que a pesar de lo difícil que fue, siempre perseveramos en las actividades que como grupo realizábamos y sobre todo agradecer a la Universidad de El Salvador por haberme brindado la oportunidad de poder realizar mis estudios universitarios. En fin, el camino no fue fácil, a pesar de los tropiezos que tuve, hubo momentos de alegría y de tristeza, pero la confianza en mí mismo y la perseverancia lograron que pudiera terminar mis estudios”.

**Miguel Alejandro Diaz Urbina**

“Doy gracias a Jehová Dios, Jesucristo Hijo y al Espíritu Santo por haberme permitido poner fin a una etapa de mi vida académica, que contribuye a mi desarrollo profesional. Además, no olvido a mi abuelo que fue mi guía hasta su muerte, a mi madre de quien he aprendido mucho, a mis hermanos que han sido mi motivación y a mi amada novia quien se ha convertido en un pilar importantísimo, en mi vida. A todos los que me dieron la mano cuando lo necesitaba quiero recordarlos en este párrafo, los llevo siempre en el corazón”.

**David Alberto Rivera Rivera**

## INDICE

Resumen ejecutivo.....	i
Introducción .....	iii
<b>CAPITULO I: MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE “PLAN DE CAPACITACIÓN POR COMPETENCIAS PARA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE APROVISIONAMIENTO DE EMPRESARIOS TAXISTAS AEROPORTUARIOS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (ACACYA, DE R.L.) .....</b>	<b>1</b>
<b>A. Planteamiento del problema .....</b>	<b>1</b>
1. Antecedentes del problema.....	1
2. Formulación del problema.....	2
<b>B. Marco Teórico .....</b>	<b>2</b>
1. Generalidades de la asociación cooperativa de aprovisionamiento de empresarios taxistas portuarios de responsabilidad Limitada (ACACYA, De R.L.) .....	2
a. Historia.....	2
b. Importancia.....	3
c. Visión .....	4
d. Misión .....	4
e. Valores .....	4
f. Estructura Organizativa Actual.....	5
g. Servicios que ofrece la Cooperativa .....	6
h. Principales clientes .....	6
i. Personal de la cooperativa .....	6
j. Mapa de ubicación.....	7
k. Sistema de servicio.....	7
l. Precios de los diferentes tipos de servicios.....	7
<b>C. Marco conceptual del tema de estudio .....</b>	<b>8</b>
2. Capacitación .....	8
a. Definiciones .....	8
b. Objetivos .....	8
c. Importancia.....	8

d.	El Proceso de la capacitación.....	9
e.	Etapas del proceso de capacitación.....	9
f.	Tipos de capacitación .....	10
g.	Modalidades de capacitación.....	12
h.	Métodos y técnicas de capacitación.....	13
i.	Métodos .....	13
3.	Desempeño laboral .....	19
a.	Conceptos .....	19
b.	Importancia.....	20
c.	Factores que determinan el desempeño laboral.....	20
4.	Evaluación.....	21
a.	Métodos globales de evaluación del desempeño.....	21
5.	Optimización del desempeño de los empleados.....	22
a.	Definiciones .....	22
6.	Instituto nacional de capacitación y formación (INCAF) .....	23
a.	Finalidad .....	23
b.	Objetivo de los programas de capacitación.....	23
c.	Funciones.....	23
7.	Generalidades del plan de capacitación.....	24
a.	Definiciones de “plan” .....	24
b.	Objetivos .....	24
c.	Importancia.....	25
d.	Fases de actuación del plan de capacitación .....	25
e.	Clasificación .....	29
8.	Competencias.....	30
a.	Clasificación de competencias según su dificultad de detección.....	31
b.	Elementos de la competencia .....	32
c.	Diccionario de competencias .....	33
9.	Marco Legal .....	33
10.	Marco Institucional.....	36

**CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL REFERENTE A LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN POR COMPETENCIAS PARA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS DE ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE APROVISIONAMIENTO DE EMPRESARIOS TAXISTAS (ACACYA DE R.L) EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR. ....37**

- A. Métodos y técnica de investigación.....37**
  - 1. Metodología de la investigación .....37
  - 2. Tipo de investigación.....37
  - 3. Técnica de recolección de información .....38
  - 4. Instrumentos de recolección de información. ....38
  - 5. Fuentes de información.....39
    - a. Primarias.....39
    - b. Secundarias.....39
  - 6. Objeto de estudio .....39
  - 7. Unidades de análisis, población u muestra.....39
  - 8. Variables e indicadores .....39
  - 9. Tabulación, análisis e interpretación de datos .....42
- B. Descripción del diagnóstico de la situación actual de los empleados de la “Asociación Cooperativa de Aprovisionamiento de Empresarios Taxistas Aeroportuarios de Responsabilidad Limitada del Municipio de San Salvador” (ACACYA de R.L).....49**
- C. Alcances y limitaciones .....63**
  - 1. Alcances.....63
  - 2. Limitaciones .....64
- D. Conclusiones.....65**
- E. Recomendaciones.....66**

**CAPÍTULO III: PROPUESTA DEL “PLAN DE CAPACITACIÓN POR COMPETENCIAS PARA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE APROVISIONAMIENTO DE EMPRESARIOS TAXISTAS AEROPORTUARIOS, DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (ACACYA, DE R.L.) EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR” .....68**

- A. Objetivos de la propuesta.....68**
  - 1. Objetivo general .....68

2. Objetivos específicos.....	68
<b>B. Justificación.....</b>	<b>68</b>
<b>C. Alcance.....</b>	<b>68</b>
<b>D. Beneficios.....</b>	<b>69</b>
<b>E. Políticas y estrategias.....</b>	<b>70</b>
<b>Políticas.....</b>	<b>70</b>
<b>Estrategias.....</b>	<b>70</b>
<b>F. Organigrama sugerido .....</b>	<b>72</b>
<b>G. Descripción de la propuesta.....</b>	<b>73</b>
<b>H. Plan De Capacitación .....</b>	<b>73</b>
<b>I. Sistema de Evaluación.....</b>	<b>88</b>
1. Evaluación del Plan de capacitación.....	88
2. Evaluación de los participantes.....	88
3. Evaluación del facilitador .....	88
4. Instrumento de Evaluación.....	89
<b>J. Cronograma .....</b>	<b>90</b>
<b>K. Presupuesto Sugerido .....</b>	<b>91</b>
<b>L. Referencias Bibliográficas.....</b>	<b>92</b>

## INDICE DE CUADROS

Cuadro N°1-Diccionario de competencias (Ver anexo pág. 97).....	33
Cuadro N°2 Marco Institucional.....	36
Cuadro N° 3- Variables e indicadores .....	41
Cuadro N° 4 – Programa de formación continua para choferes taxistas.....	73
Cuadro N° 5 – Programa "Especialización en idioma ingles.....	75
Cuadro N° 6- Programa formación en Word y Excel.....	76
Cuadro N°7 - Programa prevención del lavado de dinero y financiamiento al terrorismo .....	78
Cuadro N° 8- Programa facilitando el despeño exitoso. ....	79
Cuadro N° 9- Programa Facilitando el despeño exitoso. ....	80
Cuadro N°10- Programa liderazgo para el siglo XXI. ....	82
Cuadro N° 11 – Modalidad I Formación (1/1).....	83
Cuadro N° 12 – Modalidad II Especialización (1/3).....	84
Cuadro N° 13 – Modalidad II Especialización (2/3).....	84
Cuadro N° 14 – Modalidad II Especialización (3/3).....	85
Cuadro N° 15 – Modalidad III Perfeccionamiento (1/2) .....	86
Cuadro N° 16 – Modalidad III Perfeccionamiento (2/2) .....	87
Cuadro N° 17 – Modalidad IV Complementación (1/1) .....	87
Cuadro N° 18 – Cronograma. ....	90

## **Resumen ejecutivo**

El tema de investigación fue asignado directamente como parte del curso de especialización en Recursos Humanos, bajo la orientación de la docente responsable del módulo. La elección de la Asociación Cooperativa de Aprovechamiento de Empresarios Taxistas Aeroportuarios de Responsabilidad Limitada (ACACYA de R.L.), ubicada en San Salvador, se concretó tras una serie de acercamientos con los representantes de la cooperativa, quienes mostraron apertura para colaborar en el desarrollo del estudio y facilitaron el acceso a información institucional, entrevistas con el personal administrativo y aplicación de encuestas al personal operativo.

ACACYA de R.L., fundada en 1979, se dedica a brindar servicios de transporte selectivo y expreso en taxis y microbuses a nivel nacional. No obstante, enfrenta importantes desafíos relacionados con la capacitación de su personal. Actualmente, la cooperativa no cuenta con un área específica encargada de coordinar programas formativos, lo cual impide identificar las debilidades individuales de los colaboradores y limita su desarrollo profesional.

Este estudio se enfocó en diseñar e implementar un plan de capacitación basado en competencias, con el fin de mejorar el desempeño de los empleados y fortalecer la competitividad institucional. Para ello, se adoptó un enfoque metodológico mixto, combinando la recopilación de datos cuantitativos a través de encuestas a 86 empleados, y cualitativos mediante entrevistas estructuradas a miembros estratégicos de la cooperativa. Este enfoque permitió obtener una visión integral de la situación actual del recurso humano en la organización.

Los resultados del diagnóstico revelaron que existe una desconexión entre el personal operativo y las jefaturas, reflejo de una escasa cultura de comunicación organizacional. Además, se identificó una baja valoración institucional de la capacitación, percibida más como un gasto que como una inversión estratégica. Esta percepción ha limitado el diseño e implementación de programas formativos que podrían elevar significativamente el rendimiento del personal.

La propuesta del plan de capacitación incluye programas orientados al fortalecimiento de habilidades técnicas y blandas, tales como: formación continua para choferes taxistas, uso de herramientas de ofimática, inglés básico, atención al cliente, trabajo en equipo, gestión del tiempo, y resolución de problemas. Este conjunto de capacitaciones busca cerrar brechas de desempeño y generar un impacto positivo tanto en los colaboradores como en la atención brindada a los usuarios del servicio.

Desde una perspectiva inductiva-deductiva, se concluye que la ausencia de una estructura formal para la capacitación constituye una debilidad organizativa. Por tanto, se recomienda la creación de un área encargada de la capacitación, con recursos específicos y planes estructurados que incluyan diagnóstico, ejecución, evaluación y seguimiento continuo.

Se sugiere también fomentar un liderazgo más cercano y participativo que propicie un ambiente de trabajo colaborativo y motivador. Esta estrategia permitirá mejorar la comunicación interna, elevar el sentido de pertenencia y fortalecer el compromiso institucional. Asimismo, se insta a que las jefaturas reevalúen su percepción sobre la capacitación, integrándola como un eje estratégico del desarrollo organizacional.

En términos generales, el plan de capacitación por competencias representa una herramienta clave para profesionalizar al personal, fortalecer el clima organizacional y garantizar la sostenibilidad de ACACYA de R.L. en el mercado del transporte selectivo. Su implementación efectiva permitirá convertir la formación en una ventaja competitiva basada en el desarrollo del capital humano.

Por tanto, se concluye que la ausencia de una estructura formal para coordinar la capacitación (Conclusión 1) limita significativamente el desarrollo profesional de los colaboradores, lo que hace imprescindible establecer un área técnica encargada exclusivamente de la formación (Recomendación 1), con recursos, lineamientos y seguimiento. Asimismo, el desinterés de las jefaturas por impulsar procesos formativos (Conclusión 2) requiere generar conciencia en los niveles directivos (Recomendación 2) sobre la capacitación como una inversión estratégica para el crecimiento institucional.

## **Introducción**

En el presente trabajo de investigación titulado “Plan de Capacitación por Competencias para optimizar el desempeño de los empleados de la Asociación Cooperativa de Aprovechamiento de Empresarios Taxistas Aeroportuarios de Responsabilidad Limitada (ACACYA, de R.L.), en el municipio de San Salvador”, se pone de manifiesto la necesidad urgente de implementar un modelo de capacitación que fortalezca las competencias laborales del personal y promueva el crecimiento profesional dentro de la cooperativa.

El desarrollo de esta propuesta surge como respuesta a la ausencia de planes estructurados de capacitación en la organización, lo que ha dificultado la identificación y mejora de las competencias individuales de los empleados. A partir de este diagnóstico, se evidenció la falta de conocimientos básicos en áreas como computación, idiomas, comunicación efectiva, inteligencia emocional, y otras habilidades esenciales para el desempeño eficiente de las funciones laborales. Asimismo, se detectaron debilidades estructurales en la comunicación interna, el manejo del estrés y la resolución de conflictos, factores que afectan directamente la calidad del servicio ofrecido por la cooperativa.

Con base en esta problemática, se plantea el objetivo de diseñar un plan de capacitación por competencias que responda a las necesidades reales del personal, potenciando su desarrollo tanto profesional como personal. Dicha propuesta está sustentada en un marco teórico amplio que aborda los conceptos de capacitación, competencias, desempeño laboral y el proceso sistemático de capacitación. Además, se integra el marco legal e institucional aplicable al sector cooperativo y al área de recursos humanos, lo que permite enmarcar la propuesta dentro de un contexto normativo vigente.

El primer capítulo desarrolla el marco teórico de referencia, abordando las generalidades de la cooperativa, su misión, visión, estructura organizativa y principales servicios. Se analizan también los fundamentos conceptuales del plan de capacitación por competencias, su importancia estratégica, objetivos, tipos, modalidades y métodos,

así como los factores que influyen en el desempeño laboral. Este apartado permite establecer las bases metodológicas para el diseño de la propuesta formativa.

En el segundo capítulo se presenta el diagnóstico de la situación actual de la cooperativa en cuanto al desempeño de sus empleados. Para ello, se emplearon técnicas de investigación como entrevistas estructuradas con directivos y la aplicación de cuestionarios al personal operativo y administrativo, permitiendo identificar las brechas de conocimiento, habilidades y actitudes. La información recopilada evidenció una necesidad latente de actualizar y fortalecer las competencias laborales, con el fin de mejorar el clima organizacional y la eficiencia del servicio al cliente.

Finalmente, en el tercer capítulo se formula la propuesta de un plan de capacitación por competencias, estructurada en cuatro módulos diseñados con base en los hallazgos del diagnóstico. Cada módulo incluye programas de formación que abordan las áreas críticas identificadas, tales como: formación continua para choferes taxistas, uso de ofimática y comunicación, especialización en idioma inglés, prevención del lavado de dinero y liderazgo organizacional, entre otros. Estos programas han sido diseñados para generar impacto tanto en el rendimiento individual como en el desempeño colectivo, propiciando una cultura organizacional orientada a la mejora continua.

## **CAPITULO I: MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE “PLAN DE CAPACITACIÓN POR COMPETENCIAS PARA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE APROVISIONAMIENTO DE EMPRESARIOS TAXISTAS AEROPORTUARIOS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (ACACYA, DE R.L.)**

### **A. Planteamiento del problema.**

#### **1. Antecedentes del problema.**

Durante una entrevista llevada a cabo en junio de 2022 con el presidente de la cooperativa, se realizaron preguntas abiertas que permitieron obtener información sobre los problemas actuales que afectan al personal. Los problemas identificados se resumen de la siguiente manera: estrés, desmotivación, uso ineficiente de los recursos, falta de conocimientos básicos en computación, escaso desarrollo de inteligencia emocional, mala administración del tiempo, dificultades en la resolución de conflictos, uso inadecuado de la tecnología, deficiencias en la comunicación efectiva, falta de cumplimiento de las leyes de tránsito, falta de aplicación de manejo defensivo y carencia de conocimiento del idioma inglés.

Debido a lo expuesto previamente, se le consultó de manera específica: "¿Cuál considera usted que es el principal problema?" En su respuesta, mencionó que a menudo surgen conflictos debido a que la comunicación no fluye adecuadamente. Además, señaló que la mayoría de los empleados no han actualizado sus conocimientos sobre tecnología, lo que dificulta su uso. Asimismo, se indagó lo siguiente: "¿Los colaboradores suelen adaptarse a los cambios que se solicitan?" A lo cual respondió que la mayoría lo hace, aunque siempre hay algún individuo que no respeta el cambio, lo que provoca inconformidad en el grupo.

Con el objetivo de profundizar aún más, los miembros del equipo decidieron observar detenidamente el desarrollo de las actividades para identificar posibles deficiencias. Durante este proceso, se descubrió lo siguiente: la cantidad de personal administrativo no es suficiente para cubrir la demanda de actividades, lo que genera un ambiente estresante y provoca una comunicación poco efectiva entre el personal operativo y administrativo (y viceversa).

Basándose en todo lo mencionado anteriormente, se plantea el siguiente problema:  
¿Qué competencias deben mejorar urgentemente los colaboradores de la cooperativa?

## **2. Formulación del problema.**

¿En qué medida un plan de capacitación por competencias podrá mejorar el desempeño de los empleados de la asociación cooperativa de aprovisionamiento de empresarios taxistas aeroportuarios de responsabilidad, ubicada en el municipio de San Salvador?

### **B. Marco Teórico.**

#### **1. Generalidades de la asociación cooperativa de aprovisionamiento de empresarios taxistas portuarios de responsabilidad Limitada (ACACYA, De R.L.)**

##### **a. Historia.**

En una entrevista llevada a cabo con uno de los socios fundadores, este declaró que en el año de 1979 un reducido grupo compuesto por cuarenta y dos taxistas solían reunirse en el antiguo aeropuerto de Ilopango. Tomando en cuenta sus necesidades, metas y oportunidades compartidas, optaron por unirse y así surgió la COOPERATIVA ACACYA DE R. L. Hoy en día, esta cooperativa es considerada pionera en el servicio de transporte de taxis, microbuses selectivos y expresos a nivel nacional.

También menciono que el grupo de quince socios fundadores enfrentó innumerables adversidades, incluyendo el conflicto armado que se llevó la vida de uno de ellos. Fueron estas personas las que, con una visión cooperativa de futuro, establecieron los cimientos que hoy en día dan fruto a ese arduo esfuerzo. En la actualidad, la cooperativa está compuesta por 29 socios que continúan manteniendo el legado de una dedicación patrimonial, con el objetivo de brindar un servicio de alta calidad a sus clientes.

A medida que la demanda de los clientes aumenta, se realiza un esfuerzo constante para satisfacerla. Por esta razón, se implementa de manera continua un programa de renovación de unidades, lo que permite mantener una flota de vehículos que incluye Sedan, Wagon (camionetas) y microbuses de años recientes, equipados con todas las comodidades requeridas por el servicio.

**b. Importancia.****i. Económica.**

De acuerdo con el informe realizado por Marian Cruz consultora nacional, para la Superintendencia de Competencias denominado: “Estudio sobre el sector transporte y sus condiciones de competencia” año 2010, el área del transporte es una de las que más contribuyen al Producto Interno Bruto (PIB). En este rubro se incluyen las Cooperativas de Transporte Selectivo, como ACACYA de R.L., que realizan contribuciones financieras tanto al Estado mediante el pago de impuestos, como a la sociedad al proporcionar empleo e integrar a su personal dentro de la Población Económicamente Activa del país.

**ii. Social.**

De acuerdo con el análisis realizado como grupo de trabajo: la Cooperativa adquiere una gran relevancia debido a sus alianzas con diversas entidades dentro del país. Esto es especialmente significativo para las personas que buscan sentirse seguras y valoran un servicio de calidad mientras se desplazan de un lugar a otro. Además, su servicio de transporte ejecutivo resulta crucial para empresas y profesionales que trabajan en áreas administrativas, ya que les permite viajar en vehículos que, además de brindar seguridad y buen servicio, proyectan una imagen positiva tanto para ellos como para la organización que representan.

Además, la sociedad se beneficia con la generación de empleo proporcionada por la cooperativa, garantizando prestaciones legales y algunos beneficios adicionales.

**iii. Para El Sector.**

Después del análisis realizado como equipo de trabajo se considera que La Cooperativa de Taxis ACACYA de R.L. es una entidad legalmente establecida y cuenta con una estructura organizativa bien definida dentro del sector del transporte selectivo. Es reconocida como una de las mejores organizaciones en su campo, siendo un modelo ejemplar para otras Cooperativas en desarrollo. Su capacidad para enfrentar momentos de crisis económica, como la pandemia, ha sido destacada, ya que ha mantenido

constantemente la calidad en su servicio y se ha posicionado de manera sólida en el mercado de transporte selectivo.

### **c. Visión**

Mediante la técnica de observación, se pudo constatar que en un mural donde se publican avisos importantes, se encuentra presente el término "visión" acompañado del siguiente enunciado: "Mantenemos siempre a la vanguardia de la competencia, mediante la innovación constante de nuestras unidades, infraestructuras y programas para el desarrollo de nuestro recurso humano y el servicio personalizado, ofrecido a nuestros clientes, obteniendo con ello, la preferencia de todos nuestros clientes."

De acuerdo con el análisis realizado como equipo de trabajo la visión de la cooperativa refleja las metas que pretende alcanzar a largo plazo, haciendo énfasis que el servicio al cliente es un objetivo principal.

### **d. Misión**

A través de la técnica de observación, se pudo verificar que en un mural donde se exponen avisos importantes, se encuentra una declaración de "misión" acompañada del siguiente mensaje: "Ser la mejor Empresa de servicios de Transporte en cada lugar que estemos presentes con las más recientes unidades del mercado, y mantener una filosofía de excelente servicio al cliente. para hacer uso en todo momento de nuestra incomparable ventaja competitiva, para poder proporcionar a nuestros usuarios el más elevado valor de confianza."

Mediante el análisis realizado como equipo de trabajo la misión refleja los objetivos a corto plazo que la cooperativa desea lograr, dando a conocer el servicio que brindan al cliente para ser reconocida como la mejor empresa de transporte.

### **e. Valores**

Dentro de la Cooperativa, mediante la observación directa, se pudo constatar que los valores están implícitos en la misión y como equipo de trabajo se identifican los siguientes:

- Honestidad: es un valor humano que refleja la sinceridad y la coherencia de la persona.

- Confiabilidad: es la expectativa de confiar en las personas.
- Responsabilidad: permite conocer la capacidad de actuar de manera correcta y cumplir con las funciones que se asignen.
- Puntualidad: es un valor importante a nivel personal y laboral ya que permite conocer el compromiso que tiene cada persona en su vida cotidiana.
- Trabajo en equipo: es la capacidad de trabajar en equipo, para alcanzar un objetivo en común.

### **f. Estructura Organizativa Actual**

Ilustración N° 1 – Estructura Organizacional Actual.



FUENTE: Cooperativa de Taxis ACACYA de R.L

### **g. Servicios que ofrece la Cooperativa**

La cooperativa ha ampliado su oferta de servicios de transporte para brindar una mayor comodidad a sus clientes, atendiendo a sus necesidades individuales. Entre las opciones disponibles se encuentran: el Servicio de Transporte Selectivo de Taxis y Microbuses, así como el Servicio de Transporte Ejecutivo.

Para garantizar que los clientes reciban la calidad que se merecen, y con el objetivo de ofrecer seguridad y comodidad, todas las flotas de vehículos son renovadas al menos cada cuatro años, cumpliendo con altos estándares de calidad.

### **h. Principales clientes**

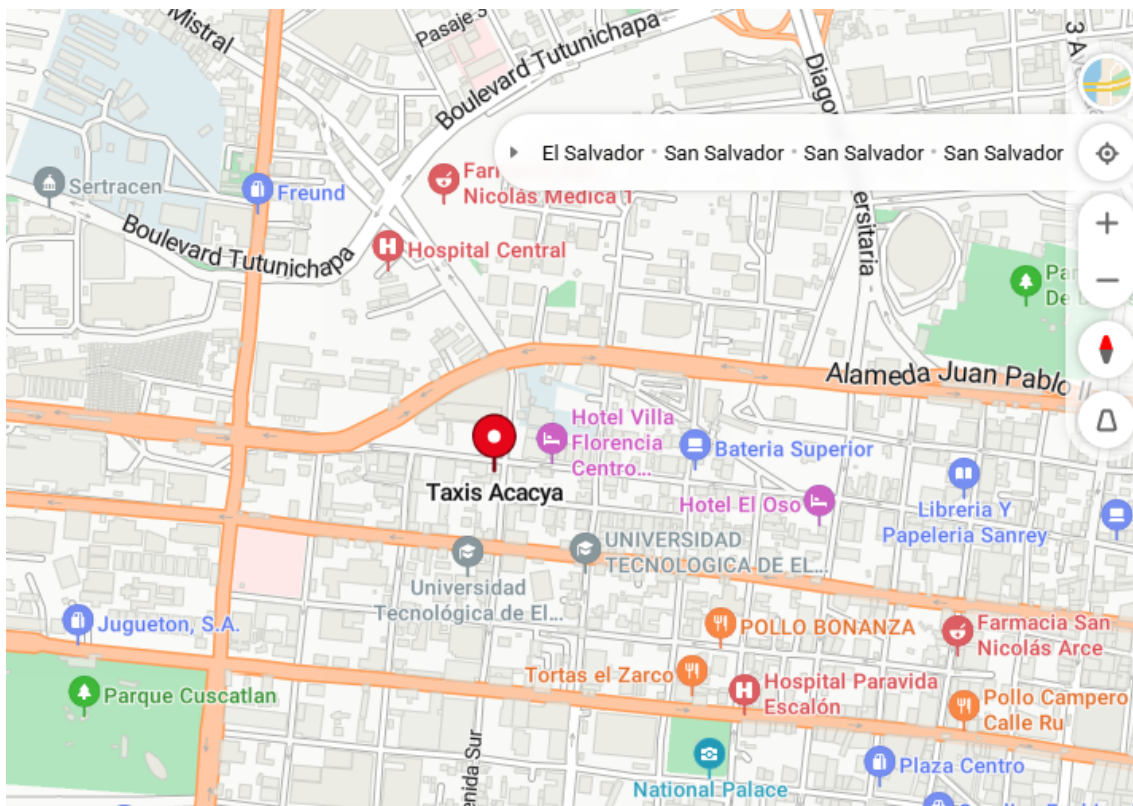
- |                     |                          |                   |
|---------------------|--------------------------|-------------------|
| • Avianca           | • Copa Airlines          | • Autofacil       |
| • Taca              | • Dumesa                 | • Belcorp         |
| • Aeroman           | • Save The Children      | • Delta Airlines  |
| • CAESS             | • Misión Internacional   | • Spirit Airlines |
| • Meliora           | • Plan Internacional     | • Hotel Barceló   |
| • Dollar City       | • Hotel Intercontinental | • Hotel Marriot   |
| • American Airlines | • Pnud                   |                   |

### **i. Personal de la cooperativa**

Las dos principales áreas que conforman la cooperativa son:

- Área administrativa: presidente, tesorero, contador, asistente administrativo, miembros del consejo de administración
- Área operativa: gestor gps, jefe de grupo, coordinador de cuentas claves, mensajero, gestor de reserva, mecánico, encargado de taller, conductor.

#### j. Mapa de ubicación.



#### k. Sistema de servicio

La cooperativa presenta un sistema de servicio mixto, debido a que trabajan a través de reservaciones previamente hechas ó solicitudes espontaneas.

#### l. Precios de los diferentes tipos de servicios.

La cooperativa trabaja a través de precios estandarizados, los cuales son reflejado a través de una tabla de precios, dicha tabla es emitida por el consejo administrativo y esta varia sus precios en base al recorrido que realiza, tomando como punto de inicio “x” departamento hacia el aeropuerto, siendo este último su principal referente de viaje.

De igual manera se establecen precios para trayectos interdepartamentales, los cuales se manejan como viajes urbanos.

## **C. Marco conceptual del tema de estudio**

### **2. Capacitación**

#### **a. Definiciones**

“La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos.<sup>1</sup>”

“Es un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistemática, mediante el cual el personal adquiere o desarrolla conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, y modifica sus actitudes frente a aspectos de la organización, el puesto o el ambiente laboral.<sup>2</sup>”

#### **b. Objetivos**

- Incrementar la productividad.
- Promover la eficiencia del trabajador.
- Proporcionar al trabajador una preparación, que le permita desempeñar puestos de mayor responsabilidad.
- Promover un ambiente de mayor seguridad en el empleo.
- Impulsa el mejoramiento de sistemas y procedimientos administrativos.
- Promueve el ascenso, sobre la base del mérito personal.
- Contribuir a la reducción del movimiento de personal, como renunciadas.
- Mejora las relaciones humanas en la organización.

#### **c. Importancia**

“Del recurso humano depende la mejor utilización de los demás recursos, y el logro de los objetivos trazados dentro de las empresas; es por ello por lo que la capacitación de personal se hace importante tanto para beneficio de la institución, como para el mismo empleado. Mediante la capacitación los empleados pueden

---

<sup>1</sup> Chiavenato, I.(2000) , Administración de Recursos Humanos (5ta Ed.). Bogotá: Mc Graw Hill.

<sup>2</sup> Werther, W. B, Jr, (2008) Administración de Personal y Recursos Humanos (6ta. Ed.). México: Mc Graw Hill

incrementar el nivel de sus conocimientos y habilidades, lo que les permite desarrollar su trabajo más eficientemente, y a la vez mejorar sus actitudes.”<sup>3</sup>

De esta forma, es un proceso de aprendizaje altamente efectivo que proporciona valor a las personas, la organización y los clientes. Además, enriquece el capital humano de las organizaciones y juega un papel fundamental en la capacitación de su capital intelectual.

#### **d. El Proceso de la capacitación**

Luego del análisis de diferentes fuentes el equipo de trabajo determino que: el proceso de capacitación consiste en una secuencia de pasos que incluyen el diagnóstico, diseño, implementación y evaluación, con el propósito de lograr un aprendizaje efectivo que aporte valor tanto a los empleados como a los clientes de las organizaciones, a través del desarrollo del capital intelectual.

Este proceso se entiende como cíclico y continuo, ya que se busca proporcionar los recursos necesarios para fomentar el aprendizaje, el cual surge como resultado de los esfuerzos individuales de cada persona involucrada.

#### **e. Etapas del proceso de capacitación**

##### **i. El diagnóstico**

“Consiste en realizar un inventario de las necesidades de capacitación que deben ser atendidas o satisfechas, éstas pueden ser pasadas, presentes o futuras. La falta de desarrollo son carencias en la preparación profesional del recurso humano, es la diferencia entre lo que una persona debería saber y hacer y aquello que realmente sabe y hace”<sup>4</sup>.

##### **ii. El diseño**

“Se refiere a la planificación de las acciones de enseñanza y debe tener un objetivo específico; es decir cotejar entre las destrezas, conocimientos, aptitudes disponibles y las que se necesitan, es necesario plantear la forma de atender esas

---

<sup>3</sup> Alvarado, R. D., & Torres, D. (2007). Diseño de un plan de capacitación orientado en el servicio al cliente para los empleados de la Alcaldía Municipal de San Sebastián, Departamento de San Vicente [Tesis de licenciatura, Universidad de El Salvador]. Universidad de El Salvador, Facultad de Ciencias Económicas.

<sup>4</sup> Chiavenato, I.(2000) , Administración de Recursos Humanos (5ta Ed.). Bogotá: Mc Graw Hill.

necesidades en un programa integral y cohesionado. Partiendo del diagnóstico obtenido, dónde se establecerá, a quién, cómo, en qué, dónde, cuándo, porqué se capacitará, así como también el perfil del personal actual; las competencias necesarias y adecuadas para evaluar el desempeño alcanzado en las labores cotidianas”<sup>5</sup>.

### **iii. La implementación**

“Es ejecutar y dirigir dicho plan. Existe una sofisticada gama de tecnologías y técnicas para transmitir la información necesaria y para desarrollar las habilidades requeridas en el programa a implementar”<sup>6</sup>.

### **iv. La evaluación**

“Consiste en revisar los resultados obtenidos a través de la capacitación impartida, comparando el desarrollo de la situación anterior con la actual.

Como la enseñanza representa un costo de inversión, los costos incluyen materiales, el tiempo del instructor y las pérdidas de producción mientras los individuos se capacitan y no realizan su trabajo, se requiere que esa inversión produzca un rendimiento razonable.

Lo primordial es evaluar si dicho plan satisface las necesidades para las cuales fue diseñado, las principales medidas son:

- Costo: cuál ha sido el monto invertido en el programa de capacitación.
- Calidad: qué tan bien cumplió las expectativas.
- Servicio: satisfacción de las necesidades de los participantes o no.
- Rapidez: qué tan bien se ajustó a los nuevos desafíos que se presentaron”<sup>7</sup>.

### **f. Tipos de capacitación**

A continuación, se detallan los tipos de capacitación que se pueden utilizar, para la realización de los cursos de entrenamiento.

---

<sup>5</sup> IBID 376p

<sup>6</sup> IBID 376p

<sup>7</sup> IBID Ref. 10

***i. Capacitación inductiva***

Luego del análisis de diferentes textos el equipo de trabajo llegó a la siguiente aseveración: es una capacitación enfocada en facilitar la incorporación del nuevo empleado tanto a la organización en su conjunto como a su entorno de trabajo específico. Suele llevarse a cabo como parte del proceso de Selección de Personal, aunque también puede ocurrir antes de este. En este último caso, se diseñan programas de capacitación para los candidatos, y luego se selecciona a aquellos que demuestran un mayor aprovechamiento y mejores aptitudes técnicas y de adaptación.

***ii. Capacitación preventiva***

Para este caso, el equipo de trabajo la ha conceptualizado como una capacitación dirigida a anticipar los cambios que ocurren en el personal, considerando que su rendimiento puede cambiar con el tiempo, sus habilidades pueden disminuir y la tecnología puede volver obsoletos sus conocimientos.

El propósito de esta capacitación es preparar al personal para enfrentar exitosamente la implementación de nuevas metodologías de trabajo, nuevas tecnologías o el uso de nuevos equipos. Se lleva a cabo de manera estrechamente relacionada con el proceso de desarrollo empresarial.

***iii. Capacitación correctiva***

Según Hidalgo, L. (1998). Gestión de la capacitación en las organizaciones. Conceptos básicos. Como su nombre sugiere, esta capacitación se centra en abordar y resolver problemas de rendimiento. Por lo tanto, su principal fuente de información proviene típicamente de las evaluaciones del desempeño realizadas en la empresa. Además, se apoya en estudios de diagnóstico de necesidades que permiten identificar y determinar las soluciones viables mediante acciones de enseñanza.

#### **iv. Capacitación para el desarrollo de carrera**

De acuerdo con Hidalgo, L. (1998). Gestión de la capacitación en las organizaciones. Conceptos básicos. Estas actividades guardan similitud con la formación preventiva, con la particularidad de que están diseñadas para facilitar la adaptación de los colaboradores a nuevas o distintas posiciones dentro de la empresa, que requieran mayores demandas y responsabilidades.

El propósito de esta capacitación es mantener o mejorar la productividad actual de los colaboradores mientras los prepara para un futuro diferente al presente, en el que la empresa pueda diversificar sus actividades o modificar los tipos de puestos, lo que requerirá habilidades y competencias distintas para desempeñarlos.

#### **g. Modalidades de capacitación**

Los tipos de capacitación enunciados pueden desarrollarse a través de las siguientes modalidades:

##### **i. Formación**

Después de analizar diversas ideas y conceptos, el equipo de trabajo llegó a una definición de formación como el proceso cuyo objetivo es ofrecer conocimientos fundamentales que proporcionen una visión general y amplia sobre el contexto en el que se desenvuelven los colaboradores.

##### **ii. Actualización**

Tras examinar varios términos, el equipo concluyó que la modalidad de capacitación por actualización se centra en proporcionar instrucciones y experiencias basadas en los últimos avances científico-tecnológicos relacionados con una actividad específica.

##### **iii. Especialización**

Después de examinar diferentes conceptos, el equipo definió la modalidad de capacitación por especialización como aquella que se enfoca en profundizar y dominar estudios y experiencias, o en desarrollar habilidades específicas en un área determinada de actividad.

#### **iv. Perfeccionamiento**

Después de analizar las definiciones de varios autores, el equipo definió la modalidad de capacitación por perfeccionamiento como aquella que tiene como objetivo complementar, ampliar o desarrollar el nivel de conocimientos y prácticas con el fin de mejorar el desempeño en funciones técnicas, profesionales, directivas o de gestión.

#### **v. Complementación**

Considerando las definiciones de distintos autores, el equipo de trabajo concluyó que la modalidad de capacitación por complementación tiene como objetivo fortalecer la formación de un colaborador que posee únicamente parte de los conocimientos o habilidades requeridos por su puesto, y necesita alcanzar el nivel completo exigido por el mismo.

#### **h. Métodos y técnicas de capacitación**

“Métodos y técnicas de capacitación se refieren a las diversas formas que existen para organizar, implementar y ejecutar los procesos de enseñanza a manera de alcanzar los objetivos de aprendizaje previstos.

La elección de un método y una técnica determinados depende, fundamentalmente, de los recursos disponibles (incluidas las restricciones de tiempo y lugar para desarrollar la capacitación), de los objetivos de aprendizaje que se persiguen en la acción de capacitación de que se trate y, especialmente, del perfil de las personas que serán capacitadas, en todo lo relacionado con su capacidad y voluntad para aprender.<sup>8</sup>”

#### **i. Métodos**

“Los métodos de capacitación se refieren a las formas básicas de organizar, implementar y ejecutar los procesos de enseñanza-aprendizaje, éstos tienen que ver con:

- La ambientación del aprendizaje: dentro o fuera del puesto de trabajo.

---

<sup>8</sup> Chiavenato, I.(2009) , Administración de Recursos Humanos (9na Ed.). México: Mc Graw Hill.

- El papel del instructor: capacitación presencial o no presencial.
- El papel del participante: pasivo o activo, y
- El sujeto del aprendizaje: un grupo o un individuo.<sup>9</sup>

A continuación, se presentan los siguientes métodos de capacitación:

- **CAPACITACION EN EL TRABAJO**

Luego del análisis de diferentes conceptos el equipo concluyó que se refiere a la capacitación que se proporciona mientras el individuo está desempeñando su labor, y puede ser impartida por su supervisor directo o por un instructor especializado. Se utilizan los mismos instrumentos y materiales que se emplean habitualmente en los puestos de trabajo.

Este tipo de capacitación es apropiado cuando se presenta una o más de las siguientes situaciones:

- Se trata de enseñar contenidos prácticos;
- No existen otras instalaciones, equipos y ambientes apropiados para el aprendizaje, fuera del sitio de trabajo.
- Hay restricciones de horario de trabajo para capacitar al trabajador.
- La capacitación dentro de la empresa en el puesto o fuera del puesto de trabajo se aplica especialmente cuando no hay una oferta conveniente de capacitación externa, o la capacitación involucra aspectos que son materia del secreto industrial o comercial de la empresa.

- **CAPACITACION FUERA DEL TRABAJO**

El equipo de investigación define la capacitación fuera del trabajo como aquella que se proporciona en centros especializados, ya sea dentro o fuera de la empresa, de manera sistemática y siguiendo un programa estructurado. Este tipo de capacitación es especialmente adecuado cuando se trata de procesos de enseñanza-aprendizaje

---

<sup>9</sup> Chiavenato, I.(2000) , Administración de Recursos Humanos (5ta Ed.). Bogotá: Mc Graw Hill.

grupales, basados en programas de capacitación estandarizados que combinan el aprendizaje teórico y práctico.

- **CAPACITACION PRESENCIAL**

El equipo definió la capacitación presencial como el enfoque tradicional de enseñanza-aprendizaje, donde el instructor interactúa directamente en persona con los participantes a lo largo de todo el proceso. Esta modalidad es recomendada cuando los participantes necesitan apoyo técnico y motivacional constante durante su proceso de aprendizaje.

- **CAPACITACION NO PRESENCIAL**

El equipo de trabajo definió la capacitación no presencial como aquella que abarca todas las modalidades de aprendizaje que no requieren la presencia física del instructor en el lugar de estudio ni una interacción directa cara a cara entre el instructor y los participantes. Estas modalidades incluyen la capacitación a distancia y los programas de autoaprendizaje.

En estos casos, la presencia del instructor es ocasional o incluso nula (por ejemplo, para introducir un tema, resumir conclusiones y guiar a los participantes en etapas específicas del aprendizaje), y se reemplaza en gran parte por materiales didácticos auto explicativos.

Los métodos no presenciales se centran en el estudiante, quien debe controlar su propio aprendizaje de acuerdo con las pautas de autoevaluación establecidas en el programa.

- **APRENDIZAJE PASIVO**

El equipo de trabajo lo define como aquellas modalidades de capacitación en las cuales el participante asume un rol pasivo como receptor de la enseñanza impartida por el instructor, ya sea directamente a través de técnicas expositivas o indirectamente por medios impresos o audiovisuales. En estas modalidades, el aprendizaje no requiere actividades adicionales por parte de los participantes, como ejercicios prácticos o resolución de problemas, excepto las necesarias para evaluar lo aprendido.

- APRENDIZAJE ACTIVO

El equipo de trabajo define el aprendizaje activo como aquel que se aplica en modalidades de enseñanza que requieren que el participante piense y actúe para descubrir el conocimiento. En este enfoque, el papel del instructor y los recursos didácticos es facilitar, guiar y estimular el aprendizaje, siendo el participante el protagonista. El proceso de capacitación activa sigue una lógica que va desde lo simple a lo complejo, de lo concreto a lo abstracto y de la observación a la racionalización.

- CAPACITACION GRUPAL

El equipo también define la capacitación grupal como aquella que se enfoca en mejorar las habilidades y conocimientos de un grupo de participantes, y la educación se imparte de manera colectiva. Las ventajas de este enfoque se encuentran en la oportunidad de crear un ambiente de interacción social estimulante, tanto entre los participantes como con el instructor.

- CAPACITACION INDIVIDUAL

El equipo, tras analizar diversos conceptos y definiciones, también llega a la conclusión de que la capacitación individual se ajusta a las características personales de cada participante, teniendo en cuenta sus habilidades, conocimientos previos, experiencia, intereses y estilo de aprendizaje.

Esta modalidad coloca a cada individuo en el centro del proceso, lo que requiere un currículo flexible y sistemas de evaluación que puedan adaptarse a las diferencias entre los participantes. Además, cuando el grupo objetivo es heterogéneo, esta modalidad exige una atención personalizada por parte del instructor.

## **ii. Técnicas de capacitación**

“Las técnicas de capacitación se refieren a los procedimientos concretos que se pueden aplicar para impartir la formación. Son entonces, las formas concretas de aplicar los principios metodológicos, según la situación.

Diseñar una estrategia de enseñanza implica especificar las condiciones de ambientación del proceso a seguir, los medios de comunicación e interacción, el papel del instructor y el papel de los participantes. El concepto de técnica como un

procedimiento estructurado es aplicable especialmente en el caso del aprendizaje fuera del puesto de trabajo, ya que el entrenamiento en el lugar es por lo general poco estructurado. Teniendo esto presente, a continuación, se describen brevemente las técnicas de capacitación más comunes:<sup>10</sup>”

- APRENDIZAJE EN ACCION

Según se definió como equipo, el aprendizaje en acción es una modalidad de capacitación dirigida a nivel gerencial, donde los participantes trabajan en el análisis y solución de problemas reales de diferentes áreas de la empresa. Se reúnen regularmente para evaluar el avance de su trabajo y los logros alcanzados, recibiendo la asesoría de gerentes de alto nivel.

- ASESORIA Y REMPLAZO

Después del análisis de diferentes textos el equipo la describe como una técnica empleada para capacitar al personal de reemplazo, especialmente a nivel gerencial. En esta modalidad, la persona que será sustituida proporciona entrenamiento y orientación al reemplazante. La efectividad de esta metodología se basa en la habilidad del ejecutivo para actuar como instructor y asesor, así como en la calidad de su relación con el subordinado.

- AULA EXPOSITIVA

Después de analizar diversas fuentes, el equipo define el aula expositiva como una técnica de capacitación ampliamente utilizada, donde el instructor proporciona información a un grupo de participantes. En esta modalidad, los participantes tienen un papel pasivo, limitándose a hacer preguntas o pedir aclaraciones al instructor. Las oportunidades de práctica y actividades de refuerzo son limitadas, lo que la hace adecuada para impartir conocimientos bien definidos a grandes grupos de colaboradores.

---

<sup>10</sup> Chiavenato, I. (2009). Administración de recursos humanos (9.ª ed.). México: McGraw-Hill.

- CAPACITACION A DISTANCIA

Luego de revisar distintas fuentes, el equipo define la capacitación a distancia como una modalidad en la que no hay interacción directa entre los participantes y el instructor, sino que se lleva a cabo a través de canales de comunicación a distancia, como correo, radio, televisión e Internet. El propósito de la comunicación es proporcionar información, responder a consultas y supervisar el progreso del aprendizaje de los participantes. Para lograr esto, se pueden utilizar medios impresos, audiovisuales, magnéticos o digitales.

- CONFERENCIA

El equipo también definió la capacitación por conferencia como una modalidad en la que se presenta de manera sistemática un tema específico a cargo de uno o varios expertos altamente calificados, frente a un público pasivo. Esta técnica es adecuada para temas que pueden ser abordados en una o pocas sesiones. El programa típicamente incluye la introducción del tema, el desarrollo del contenido, una síntesis de lo expuesto y la presentación de conclusiones.

- DEBATE DIRIGIDO

El equipo definió al debate dirigido como una técnica que implica la guía de un grupo pequeño de personas (no más de 15) para analizar y discutir un tema específico con el objetivo de llegar a una conclusión. El grupo es conducido por un especialista que plantea preguntas para dirigir la discusión. Otra variante de esta técnica son los diálogos simultáneos, donde los participantes se organizan en parejas para analizar y debatir un tema, respondiendo a preguntas específicas planteadas por el conductor.

- DEBATE PÚBLICO

El equipo definió el debate público como un diálogo informal de corta duración (una o dos horas) entre un grupo pequeño de especialistas que tienen visiones diferentes sobre un tema específico. Este diálogo se lleva a cabo ante un auditorio que puede formular preguntas a los expositores al final del debate. El propósito es confrontar las opiniones de los expertos para que los colaboradores puedan sacar sus propias conclusiones.

- **DRAMATIZACION (ROLE PLAYING)**

Después de analizar diversas fuentes, el equipo define la técnica de capacitación por dramatización como una representación teatral donde los asistentes interpretan roles en una situación artificial diseñada para mostrar un problema, generalmente relacionado con las interacciones entre personas. Los participantes reciben un guion y los roles que deben desempeñar, y son guiados durante todo el proceso por un instructor.

- **E-LEARNING**

Después de examinar varios conceptos, el equipo define el e-learning como una modalidad de enseñanza-aprendizaje que utiliza internet, intranet u otros medios electrónicos para facilitar la interacción entre docentes y participantes, o entre los propios participantes. Permite el intercambio de información en forma remota, incluyendo textos, imágenes y sonidos, ya sea de manera sincrónica (en línea) o asincrónica (diferida).

### **3. Desempeño laboral**

A continuación, se presentan los siguientes conceptos.

#### **a. Conceptos**

- “Conjunto de comportamientos y resultados obtenidos por un colaborador en un determinado periodo de tiempo”<sup>11</sup>
- “Es la forma en que los empleados realizan su trabajo. Este se evalúa durante las revisiones de su rendimiento mediante las cuales un empleador tiene en cuenta factores como la capacidad de liderazgo, la gestión del tiempo, las habilidades organizativas para analizar cada empleado de forma individual”<sup>12</sup>
- Por su parte, Bittel (2000), plantea que el desempeño es influenciado en gran parte por las expectativas del empleado sobre el trabajo, sus actitudes hacia los logros y su deseo de armonía.

---

<sup>11</sup> Alles, M. A. (2012). Desempeño por competencias: Evaluación 360° (2.ª ed.). Buenos Aires: Ediciones Granica.

<sup>12</sup> IBID

- “Es un proceso para determinar qué tan exitosa ha sido una organización (o un individuo o un proceso) en el logro de sus actividades y objetivos laborales”<sup>13</sup>

### **b. Importancia**

El equipo destaca la relevancia de analizar el rendimiento del personal como un elemento esencial para garantizar la eficiencia productiva en una organización. Es importante tener en cuenta que este rendimiento está influenciado por diversos factores, tanto personales como del entorno, que determinan las capacidades, conocimientos y motivaciones de cada individuo.

### **c. Factores que determinan el desempeño laboral**

#### **i. Ambiente técnico**

El equipo llegó a la conclusión de que entre los factores que influyen en el rendimiento laboral, el Ambiente Técnico engloba las máquinas, equipos, herramientas de trabajo, materiales y la organización física del lugar de trabajo, además de los procesos de producción, gestión y comercialización de la empresa.

#### **i. Ambiente físico**

El equipo llegó a la conclusión de que dentro de los factores que influyen en el rendimiento laboral, el ambiente físico hace referencia a las condiciones físicas del entorno de trabajo, abarcando aspectos como riesgos, iluminación, temperatura, humedad y ruido.

#### **ii. Ambiente organizacional**

El equipo concluyó que entre los factores que afectan el rendimiento laboral, el ambiente organizacional se refiere a las normas de comportamiento tanto individuales como colectivas dentro de la organización, y también al sistema de recompensas para los empleados. Estas normas tienen influencia en los estilos de gestión, las relaciones de autoridad y responsabilidad, el diseño de puestos, la asignación de tareas, las comunicaciones, y los sistemas de compensación e incentivos. Se enfoca en las estructuras y procesos reales de la organización, no

---

<sup>13</sup> Robbins, S. P., & Coulter, M. (2013). Comportamiento organizacional (10.ª ed.). México: Prentice Hall.

en las percepciones que los trabajadores puedan tener, eso correspondería más al clima organizacional.

### **iii. Condiciones personales**

El equipo concluyó que entre los factores que impactan en el rendimiento laboral, las condiciones personales se refieren a la comprensión del rol que tiene el recurso humano (conciencia de su función y expectativas), sus habilidades técnicas y sociales, su actitud emocional y sus rasgos de personalidad; todo esto dentro del contexto del ambiente técnico, físico y organizacional específico.

Estos factores están sujetos a cambios continuos debido a la presión competitiva que obliga a las organizaciones a adaptar el manejo de sus recursos, lo que requiere contar con personal capaz de ajustarse a nuevas demandas en su trabajo.

## **4. Evaluación**

Luego de considerar varias definiciones, el equipo resumió el término "evaluación" como una valiosa herramienta para analizar las necesidades de capacitación dentro de las organizaciones. Su enfoque principal es calificar los aportes individuales que los empleados hacen en sus puestos de trabajo.

La evaluación puede centrarse en el comportamiento requerido por el puesto o en los resultados del trabajo. En el primer caso, se busca comparar cómo el empleado se desempeña efectivamente en relación con lo que se espera. En el segundo caso, se evalúa la eficiencia productiva del empleado en términos de cantidad y calidad de trabajo, uso eficiente de recursos y cumplimiento de metas establecidas.

Aunque existen diferentes métodos para evaluar el desempeño de los trabajadores, todos tienen en común la comparación de los aportes efectivos del empleado con lo que se espera de ellos.

### **a. Métodos globales de evaluación del desempeño**

Entre los métodos globales de evaluación del desempeño más usados se encuentran los siguientes:

### **i. Métodos de ordenamiento**

“Consiste en comparar a cada trabajador con otros de la misma categoría o cargo, para ordenarlos según la calidad de su desempeño. Este método no permite comparaciones entre colaboradores de diferentes categorías o cargos, y la calificación de las personas es eminentemente subjetiva.

La dificultad del procedimiento de comparación crece a medida que aumenta el número de los evaluados”<sup>14</sup>.

### **ii. Métodos de clasificación**

Apoyados de los conceptos de diversos autores, el equipo de trabajo llegó a la conclusión que, dentro de los métodos globales de evaluación del desempeño, los métodos de clasificación se refieren a categorizar a los colaboradores en grupos preestablecidos, como "desempeño sobresaliente", "bueno", "normal", "bajo" y "deficiente". A veces, se utiliza una distribución forzada, que obliga al evaluador a asignar al personal evaluado en porcentajes predeterminados para cada categoría. Por ejemplo, un 10% en "sobresaliente", un 15% en "bueno", un 50% en "normal", un 15% en "bajo" y un 10% en "deficiente".

## **5. Optimización del desempeño de los empleados**

### **a. Definiciones**

Según la Real Academia Española (RAE) “Buscar la mejor manera de realizar una actividad”.

También según RAE “Obtener el máximo rendimiento o provecho de algo”.

Según la página web significados.com es “Verbo que designa la acción de buscar la mejor forma de hacer algo”.

En esta perspectiva, optimizar implica mejorar la gestión de nuestros recursos para alcanzar nuestros objetivos. Esto puede involucrar tanto el tiempo empleado por los trabajadores en tareas específicas como la implementación de métodos o

---

<sup>14</sup> [En línea] recuperado de [https://cursos.iplacex.cl/CED/RHA4301/S4/ME\\_4.pdf](https://cursos.iplacex.cl/CED/RHA4301/S4/ME_4.pdf). Marzo 2023

técnicas que aumenten la eficiencia laboral, lo que se traduce en una mayor productividad manteniendo altos niveles de calidad.

## **6. Instituto nacional de capacitación y formación (INCAF)**

“Según su página web institucional, y lo encontrado en el apartado de preguntas frecuentes, es una Institución Autónoma rectora, estará a cargo de la dirección y coordinación del Sistema de Formación Profesional para la capacitación y calificación del talento humano”<sup>15</sup>.

### **a. Finalidad**

Según el Decreto Legislativo número 893 por el que se dicta la Ley del Instituto Nacional de Capacitación y Formación, tiene como finalidad fortalecer las habilidades y competencias del talento humano salvadoreño tomando en cuenta la demanda del mercado local e internacional mediante la formación de perfiles competitivos apegados a las necesidades presentes y futuras de la dinámica económica.

### **b. Objetivo de los programas de capacitación**

Según el sitio web de INCAF, los principales objetivos de sus programas de capacitación son:

- Garantizar la formación y capacitación técnica, profesional y en oficios con enfoque de empleabilidad y articulación con el sistema educativo, científico y tecnológico formal.
- Establecer mecanismos para que la población sin empleo o en condición de cesantía pueda entrar al mercado laboral.
- Fomentar el empleo, a través de acciones dirigidas principalmente a la obtención del primer empleo y para la población en condición de cesantía.

### **c. Funciones**

El INCAF tendrá las funciones siguientes:

- Organizar, desarrollar y coordinar el Sistema de Formación Profesional.

---

<sup>15</sup> [En línea] recuperado de <https://www.incaf.gob.sv> junio 2024

- Diseñar programas de formación, capacitación y certificación en áreas técnicas, así como en idiomas, con énfasis en inglés, tanto en el ámbito público como en el privado, en el marco de lo establecido en la presente ley.
- Impartir directamente o a través de terceros privados, cursos, programas y acciones de formación o especialización del talento humano en el marco de lo establecido en la presente ley.

## **7. Generalidades del plan de capacitación**

### **a. Definiciones de “plan”**

“Un plan es el producto de la planeación, y constituye el evento intermedio entre el proceso de planeación y el proceso de implementación de la planeación. Todos los planes tienen un propósito común: la previsión, la programación y la coordinación de una secuencia lógica de eventos que deberán conducir a la consecución de los objetivos que los orientan.”<sup>16</sup>

Para el equipo de trabajo un plan es una intención o proyecto que se desarrolla antes de llevar a cabo una acción, con el propósito de dirigirla y organizarla de manera sistemática. Además, puede ser un documento que detalla los aspectos necesarios para realizar una tarea o proyecto de manera efectiva.

### **b. Objetivos**

Entre los objetivos que se busca alcanzar con el diseño e implementación de éste, se encuentran:

- Establecer las principales líneas de actuación a seguir en el corto y largo plazo para incorporar las demandas de la institución, de acuerdo con las necesidades detectadas.
- Servir de instrumento de análisis y evaluación de la propia idea de institución, para el alcance del objetivo trazado.
- Identificar los pasos a cumplir en el desarrollo de la misión y visión de la institución.

---

<sup>16</sup> Chiavenato, I. (2007). Introducción a la teoría general de la administración (7.ª ed.). Colombia: McGraw-Hill.

- Definir y comprender el modelo de enseñanza, aprendizaje y resultados que se esperan lograr.
- Identificar y hacer un seguimiento del plan una vez se ha puesto en marcha, permitiendo identificar las posibles desviaciones y adoptar las medidas correctoras si fueran necesarias.

### **c. Importancia**

El plan es una herramienta crucial para que los líderes de una institución definan la dirección que desean seguir, y al comunicarse a todo el personal, fomenta el trabajo en equipo para alcanzar los objetivos. Además, ayuda a que cada empleado comprenda los objetivos y se comprometa con ellos.

Es esencial tener en cuenta las políticas de desarrollo de recursos humanos de la institución, el análisis de necesidades de mejora y la disponibilidad de servicios de capacitación internos o externos para diseñar el plan de capacitación.

El proceso de elaboración del plan de capacitación consta de varias etapas interconectadas que se deben implementar progresivamente para asegurar su éxito y consolidación.

### **d. Fases de actuación del plan de capacitación**

#### **▪ FASE I – DIAGNOSTICO Y ANALISIS INTERNO**

Dentro de las responsabilidades del área de recursos humanos se encuentra la tarea de monitorear regularmente los avances técnicos, tecnológicos y organizativos en el sector de actividad de la empresa y en el mercado en general.

Además, también debe identificar mediante el análisis de acciones previas y sus resultados, a qué personas se les debe brindar capacitación con prioridad. Así como también, establecer objetivos y planes de capacitación, teniendo en cuenta la urgencia de la situación y el presupuesto disponible y realizar anualmente consultas al equipo durante las entrevistas profesionales, para conocer sus necesidades y deseos de capacitación.

Finalmente debe plantear respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Qué voy a hacer?: La capacitación se encuentra enmarcada dentro de la estrategia de recursos humanos de la institución, siendo una herramienta que forma parte de su gestión orientada hacia sus objetivos.
  - ¿Qué estoy haciendo?: Examinar las políticas y metas de la organización.
  - ¿Cómo lo voy a hacer?: Evaluar la percepción de los directivos y sus requisitos para alcanzar los objetivos establecidos por la organización.
  - ¿Cómo lo estoy haciendo?: Examinar las opiniones y expectativas de los empleados sobre el desempeño actual y las acciones llevadas a cabo.
- FASE II – DISEÑO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN Y SELECCIÓN DE LOS EXPERTOS

Para diseñar el plan de capacitación, es necesario determinar:

El contenido: Definir los temas teóricos a tratar, evaluar si los temas pueden ser impartidos por personal interno o se requerirá la participación de especialistas externos y decidir si las capacitaciones llevarán a una certificación o no.

Las necesidades específicas de aprendizaje: Seleccionar los dispositivos de capacitación adecuados, ya sean presenciales o virtuales y elegir las modalidades de capacitación, como cursos en línea, ejercicios interactivos o fichas prácticas, entre otros.

El momento y lugar: Determinar si las capacitaciones se llevarán a cabo dentro de la empresa o fuera de ella, establecer si las capacitaciones se realizarán durante la jornada laboral o fuera de ella y planificar si las sesiones serán continuas o distribuidas a lo largo del mes.

Selección de los expertos: Para ello es necesario investigar las distintas opciones de cursos de capacitación disponibles, los proveedores de servicios autorizados y los formatos en los que se imparten, revisar catálogos para obtener información sobre fechas, duración, costos y términos y condiciones (registro, certificaciones, etc.) y elaborar una planificación y un presupuesto para las capacitaciones considerando también los cursos de capacitación obligatorios (por ejemplo, seguridad en el trabajo).

Este sistema debe basarse en dos tipos de evaluación o estudio:

- Análisis de puestos, que ayude a identificar las necesidades surgidas por cambios en la organización, tecnología o mercado en las ocupaciones.
- Análisis de competencias, que permita detectar las deficiencias en el personal de la organización y las necesidades de capacitación para complementar las competencias esenciales en el desarrollo del negocio.

Estos dos análisis posibilitarían la identificación de los objetivos de capacitación requeridos para elaborar el plan de manera anual.

Luego de identificar los objetivos a alcanzar, el siguiente paso consiste en diseñar acciones de capacitación concretas que promuevan los cambios necesarios. Estas acciones se planifican en términos de tiempo y recursos, permitiendo evaluar la magnitud de la inversión requerida.

- FASE III – COMUNICACIÓN, PREPARACION DE MATERIALES Y RECURSOS DIDACTICOS

A pesar de que el plan es diseñado con la participación de todas las partes interesadas, tanto internas (dirección, equipo, etc.) como externas (capacitadores), es importante que se socialice posteriormente.

La comunicación debe ser amplia y llegar a toda la organización a través de los canales internos habituales o mediante una reunión, y es esencial dejar constancia por escrito. Se debe asegurar que todo el personal tenga acceso al plan de capacitación para poder consultarlo. También se transmiten las directrices para su implementación y cumplimiento.

Una vez que el plan ha sido aprobado, se procede a su implementación mediante: La planificación del calendario de capacitación, la organización de la estructura pedagógica, que incluye la selección de conferenciantes, diseño de materiales didácticos y preparación logística, la inscripción de los participantes en las diferentes sesiones de capacitación, la formalización de acuerdos de capacitación con los proveedores de servicios, el envío de invitaciones a los participantes y el pago de las sesiones de capacitación a los proveedores de servicios.

Esta secuencia de cursos y programas aporta una estructura coherente al plan de capacitación, convirtiéndolo en un sistema organizado basado en el sentido común aplicado.

#### ▪ FASE IV – VALIDACION Y EJECUCION DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

Una vez establecido el plan de capacitación, cada acción debe ser diseñada de manera personalizada, teniendo en cuenta los objetivos específicos a alcanzar. Es importante considerar las cinco variables fundamentales presentes en cualquier proceso de aprendizaje:

- Las modalidades de aprendizaje para adultos en el entorno laboral.
- La manera en que los participantes aprenden o su estilo de aprendizaje.
- Las expectativas y el nivel de compromiso de los participantes en el proceso de aprendizaje.
- Las posiciones o roles sociales que ocupan los participantes en el contexto de aprendizaje.
- Las características específicas de los contenidos que se van a impartir o transmitir durante el proceso de capacitación.

Para llevar a cabo un plan de capacitación exitoso, es crucial contar con el compromiso de los recursos humanos, materiales, financieros, tiempo y espacio adecuados, así como la voluntad tanto de la alta dirección de la institución como de los empleados que participarán en la capacitación.

Los recursos materiales son de gran importancia, como disponer de salas adecuadas para las sesiones de capacitación, equipamiento informático, pizarras, material didáctico y acceso a internet, entre otros, que facilitarán el desarrollo de las actividades.

Además, el personal debe tener la disposición de dedicar tiempo para asistir a las capacitaciones con el objetivo de mejorar su desempeño laboral, y esto debe contar con la aprobación del presidente y del Consejo de Administración de la Cooperativa.

## ▪ FASE V – ANALISIS Y SEGUIMIENTO DEL PLAN

Para asegurar la efectividad y correcta implementación del plan de capacitación, es esencial llevar a cabo una fase de evaluación de resultados. Durante esta evaluación, se deben analizar los siguientes aspectos:

- Los resultados alcanzados en relación con los objetivos establecidos.
- El nivel de satisfacción de los participantes con la capacitación.
- La rentabilidad de la capacitación, comparando la proyección presupuestal con la inversión realizada (ROI).
- Posibles ajustes o mejoras que puedan implementarse en el plan.
- Identificación de nuevas necesidades de capacitación.

Esta evaluación se aplica tanto a los participantes como a los capacitadores, para evaluar la pertinencia de las capacitaciones y los resultados obtenidos. Es importante tener en cuenta que el seguimiento del plan puede llevar algún tiempo antes de poder constatar la efectividad de las capacitaciones.

Además, es necesario controlar la puesta en práctica de las acciones de capacitación. Para ello, se pueden emplear diferentes métodos, como crear un documento Excel con menús desplegables y opciones de filtrado para la información, o utilizar herramientas integrales de Recursos Humanos (SIRH) que optimicen la gestión del talento humano y faciliten el control de las acciones de capacitación.

### **e. Clasificación**

Según Chiavenato (2007), los planes de una organización se pueden clasificar cuatro clases de planes:

- Planes relacionados con métodos, denominados procedimientos.
- Planes relacionados con dinero, denominados presupuestos.
- Planes relacionados con el tiempo, denominados programas.
- Planes relacionados con comportamientos, denominados reglas o reglamentos.

En resumen:

Ilustración N° 2– Tipos de plan.

PLANEACION (ALCANCE)	CONTENIDO	PERIODO (MARCO DE TIEMPO)	AMPLITUD (ESPECIFICACION)
Estratégica	Genérico, sintético y global.	Largo plazo.	Macro orientado, incluye la empresa en su totalidad.
Táctica	Menos genérico y más detallado.	Mediano plazo.	Aborda por separado cada área de la empresa.
Operacional	Detallado, específico y analítico.	Corto plazo.	Micro orientado, incluye solo cada tarea u operación.

**Fuente:** Chiavenato, I. (2007). Introducción a la teoría general de la administración (7.<sup>a</sup> ed.). Colombia: McGraw-Hill, capítulo 7, pág. 147.

Los planes también pueden clasificarse por:

- FRECUENCIA DE USO
  - “Permanentes: Se utiliza el plan varias veces. Proporciona todo lo necesario para efectuarlos.
  - Único uso: Satisface las necesidades una única vez. Para ello se establecen cuáles son los propósitos, los recursos que se emplearán y cuáles serán guías a la hora de administrar los mismos.”<sup>17</sup>

## 8. Competencias

Las habilidades facilitan la sincronización del capital intelectual de una organización con su estrategia empresarial, promoviendo al mismo tiempo el crecimiento profesional de los individuos.

también nos indica que el conocimiento es una competencia compleja ya que en general las evaluaciones de conocimiento no logran predecir el desempeño laboral porque el conocimiento y las habilidades no pueden medirse de la misma forma en que se utilizan

<sup>17</sup>[En línea] recuperado de <https://iuaaia2015c.blogspot.com/2015/12/segun-su-alcance-los-planes-pueden-ser.html> Marzo 2023

en el puesto y que muchas evaluaciones de conocimiento miden la memoria cuando lo que realmente importa es la información.

Las competencias se describen en dos grandes grupos las más fáciles de detectar y desarrollar como las destrezas y conocimientos y las más difíciles de detectar y desarrollar, como lo son el concepto de uno mismo, las actitudes y los valores y el núcleo mismo de la personalidad, es por eso que las competencias son centrales y superficiales

#### **a. Clasificación de competencias según su dificultad de detección**

Las competencias pueden categorizarse en habilidades de logro y acción que se enfocan en la consecución, la atención al orden, la calidad y exactitud, la iniciativa y la búsqueda de información. las habilidades de asistencia y servicio que se fundamentan en la comprensión interpersonal y la atención al cliente.

También hallamos las habilidades de influencia, tales como la influencia de impacto, la formación de relaciones y la conciencia organizacional. Poseemos habilidades gerenciales que se fundamentan en el desarrollo de individuos, la dirección de individuos, el trabajo colaborativo, la colaboración y el liderazgo. Se refiere a las habilidades cognitivas que se fundamentan en el razonamiento analítico, el pensamiento conceptual y la experiencia técnica/profesional/direccional. Se encontraron habilidades de eficacia personal que se fundamentan en autocontrol, autoconfianza, comportamiento ante los fracasos y flexibilidad.

Las habilidades son el conjunto de comportamientos, competencias y actitudes que capacitan a los empleados para realizar su trabajo de manera excelente, distinguiéndose del resto de empleados que desempeñan su misma función. Para alcanzar un rendimiento óptimo de los trabajadores en las organizaciones, la gestión por competencias en el sector de los recursos humanos se ha convertido en una necesidad actual para disponer de los recursos más apropiados en cada sector de la empresa.

Al examinar la literatura, se hallan múltiples definiciones del término competencia, entre las que sobresalen la de McClelland (1973), quien define la competencia como un "compendio de rasgos del individuo, a modificar, que se evidencian mediante

comportamientos y que están vinculados con un rendimiento eficaz en el trabajo"<sup>18</sup>. McClelland sostuvo que el éxito de los individuos en su posición laboral no puede ser anticipado. Levy Leboyer (2002) sostiene que son un conjunto de conductas más controladas por algunas personas que por otras, lo que les permite ser más exitosos en una misma circunstancia.

#### **b. Elementos de la competencia**

Las competencias se componen de un grupo de elementos que permiten al empleado obtener resultados sobresalientes en la realización de su labor (Pereda y Berrocal, 2001). Es imprescindible que el empleado tenga los conocimientos requeridos por su cargo para poder ejecutar las conductas que le faciliten alcanzar los resultados óptimos en la realización de sus tareas. Entender cómo hacer. Además de tener una serie de saberes, es necesario que posea habilidades y destrezas que le permitan utilizar esos conocimientos teóricos, permitiéndole así desempeñar las tareas vinculadas al cargo de trabajo de manera efectiva y eficaz. La experiencia y la capacitación facilitan la obtención de este "saber hacer". Si un trabajador posee los conocimientos requeridos y la habilidad para implementarlos, pero carece del estímulo necesario para llevarlos a cabo, no conseguirá un rendimiento exitoso. La motivación para realizar comportamientos, la proactividad y la voluntad de asumir responsabilidades son elementos cruciales en la calidad del trabajo de un trabajador, puesto que incrementan su rendimiento y representan un valor añadido en el cargo de trabajo.

---

<sup>18</sup> Alles, M. A. (2012). *Desempeño por competencias: Evaluación 360°* (2.ª ed.). Buenos Aires: Ediciones Granica.

### c. Diccionario de competencias

Cuadro N°1-Diccionario de competencias (Ver anexo pág. 97)

Impacto e influencia		Cargos que aplican
Definición	La intención de persuadir, convencer o influir en los procesos de toma de decisiones de los demás con el fin de lograr que éstos sigan un plan o línea de acción que contribuya a alcanzar los objetivos propios de ACACYA de R.L.	
Nivel	Comportamiento	Presidente, Tesorero, Jefe de Grupo y Gestor de Reserva
Básico	Intenta producir un impacto en los demás utilizando una única acción para persuadir, pero sin llegar a adaptar los argumentos a los intereses del interlocutor.	
Medio	Utiliza acciones múltiples para persuadir. Prepara cuidadosamente datos y argumentos para después exponerlos en una presentación o discusión. Sigue sin tener en cuenta los intereses del interlocutor.	
Avanzado	Calcula el impacto de las palabras o acciones adaptando sus argumentos para atraer el interés de los demás y piensa de antemano el efecto de su estrategia de influencia sencilla.	
Experto	Utiliza estrategias de influencia indirectas y complejas basándose en expertos para influir directamente en el equipo, elaborando argumentos complejos o utilizando técnicas para guiar o dirigir al equipo.	

### 9. Marco Legal

El marco legal que rige el área de la capacitación en nuestro país se detalla a continuación, en orden de importancia de cada ley.

Aclarando que ACACYA, de R.L. no posee ningún marco institucional que regule la capacitación laboral sus empleados.

- **Constitución de la República de El Salvador.**

- Art. 53: Es un derecho inherente la educación y la cultura, por ello el Estado tiene la obligación de fomentarla.
- Art. 54: Para difundir la educación, el estado creará instituciones que sean necesarias para un sistema educativo.
- Art. 55: El fin de la educación es lograr un desarrollo integral de la personalidad, para contribuir con la construcción de una sociedad democrática que respete los derechos y deberes humanos.
- Art. 114: El Estado protegerá y fomentará las asociaciones cooperativas, facilitando su organización, expansión y financiamiento<sup>19</sup>

- **Ley del Instituto Nacional de Capacitación y Formación**

- Art. 1.- La presente ley tiene por objeto establecer un marco jurídico institucional para el diseño y ejecución de los programas; acciones tendientes a promover la formación y capacitación técnica y profesional, fomento al empleo, acceso a certificación en idiomas, y la generación de espacios de coordinación con empleadores e inversionistas para facilitar instancias de integración laboral, dirigidas a beneficiar a la población económicamente activa, estudiantes y otros grupos poblacionales. Lo anterior con la finalidad de fomentar la productividad y competitividad del talento humano salvadoreño
- Art. 2.- La presente ley será aplicable a cualquier persona natural y jurídica, e instituciones de la administración pública que ejerzan funciones y atribuciones de cualquier naturaleza y que se encuentren relacionadas con el objeto de la presente ley.

- **Ley General de Asociaciones Cooperativas.**

Emitida el 6 de mayo de 1986 decreto N° 86, tomo N° 291 con fecha de 14 de mayo del mismo año; tiene el único fin de regular toda actividad relacionada con las

---

<sup>19</sup> Constitución de la Republica de El Salvador, Decreto N°38.

necesidades, movimientos, administración y organización de las Cooperativas Salvadoreñas la cual les permite el desarrollo social, económico y administrativo. Esta Ley fue creada en base a la disposición Constitucional, en atención al crecimiento que el sector cooperativo ha tenido en el país, y a las necesidades que tienen las Asociaciones Cooperativas de contar con una legislación, que le dé cumplimiento al precepto Constitucional.

En el Título I, Capítulos del I al III, artículos del 1 al 18 de la Ley General de Asociaciones Cooperativas, se establecen las disposiciones fundamentales que deben regir a éstas en lo referente a la constitución, inscripción y autorización oficial para operar; del Título IV al IX contiene temas sobre el Régimen Administrativo, Económico y de Protección, Disolución, Liquidación, Suspensión, Cancelación y Sanciones.

▪ **Reglamento General de Asociaciones Cooperativas.**

Tiene por objeto regular lo relativo a la constitución, organización, inscripción, funcionamiento, extinción y demás actos referentes a las Asociaciones Cooperativas dentro de los límites establecidos, por la Ley General de Asociaciones Cooperativas; cabe mencionar que este reglamento no rige a las Asociaciones Cooperativas de Producción Agropecuaria, Pesquera y demás similares, para lo cual existe la Ley Especial de Asociaciones Agropecuarias. Dicho reglamento fue emitido por el decreto ejecutivo N° 62 en el año de 1986.

Como pudo observarse, a pesar de que las Cooperativas tienen varios aspectos en común, también existen de diversos Tipos de ellas, de las cuales para el presente estudio, se han tomado las Asociaciones Cooperativas de Taxis del municipio de San Salvador, las cuales se encuentran dentro de la Clasificación de Cooperativas de Servicio, encargándose de brindar servicios de transporte selectivo de personas, siendo sus principales clientes, o puntos donde ofrecen sus servicios los hoteles del gran San Salvador.<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> Reglamento de la Ley General de las Asociaciones Cooperativas. Decreto N°62. Tomo 291. Fecha 06/05/1986.

▪ **Ley de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial.**

Que por Decreto Legislativo N.º 477, de fecha 19 de octubre de 1995, publicado en el Diario Oficial N.º 212, Tomo N.º 329, del 16 de noviembre del mismo año, se emitió la Ley de Transporte Terrestre Tránsito y Seguridad Vial.

Art. 41 Todo vehículo automotor, sus remolques y semirremolques sean de propiedad privada o de entidades públicas, deben cumplir obligatoriamente con los siguientes requisitos mínimos en cuanto a dispositivos y medidas de seguridad:

- Los vehículos, incluyendo taxis y los de carga deben estar provistos de cinturones de seguridad para todos los ocupantes del asiento delantero del vehículo;

**10. Marco Institucional.**

Cuadro N°2 Marco Institucional

LEY	INSTITUCIÓN REGULATORIA
Constitución de la República de El Salvador	Corte suprema de justicia
Ley del Instituto Nacional de Capacitación y Formación	Instituto Nacional de Capacitación y Formación INCAF
Ley General de Asociaciones Cooperativas	Instituto Salvadoreño de Formación Cooperativo (INSAFOCOOP)
Reglamento General de Asociaciones Cooperativas	Instituto Salvadoreño de Formación Cooperativo (INSAFOCOOP)
Ley de transporte terrestre, tránsito y seguridad vial.	Viceministerio de Transporte

**Fuente:** Equipo de Investigación.

## **CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL REFERENTE A LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN POR COMPETENCIAS PARA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS DE ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE APROVISIONAMIENTO DE EMPRESARIOS TAXISTAS (ACACYA DE R.L) EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.**

### **A. Métodos y técnica de investigación**

#### **1. Metodología de la investigación**

Gracias a la información brindada por ACACYA de R. L se desarrolló una investigación de manera ordenada y sistemática que ayudaron a comprender cómo implementar el plan de capacitación.

##### **a. Método científico.**

La información obtenida por ACACYA de R.L se desarrolló mediante la investigación sistemática, ya que permitió explicar la problemática actual y problemas que tiene la cooperativa con la implementación de la capacitación, además este estudio plantea una solución a la problemática en la investigación.

##### **b. Método de análisis**

La situación actual de la cooperativa ofreció la posibilidad de conocer que herramientas podemos implementar para ejecutar el plan y optimizar el desempeño.

##### **c. Método de síntesis**

A través de la recolección de información en el cuestionario, se logró obtener información importante de parte de colaboradores, ya que se establecieron conclusiones referentes a la investigación.

#### **2. Tipo de investigación**

La investigación se caracterizará como descriptiva ya que su finalidad es indagar sobre el tema, así como ampliar conocimientos. En su enfoque descriptivo, especificarán las propiedades y características relevantes del fenómeno en estudio.

### **3. Técnica de recolección de información**

- **Entrevista:**

Se llevó a cabo una reunión con los puestos claves de la cooperativa los cuales fueron: presidente, tesorero y secretario.

- **Encuesta**

La encuesta fue aplicada a los colaboradores de la cooperativa con el propósito de recolectar información detallada y objetiva sobre diversos aspectos vinculados al desempeño laboral, la percepción organizacional y las necesidades de capacitación. Esta herramienta permitió identificar de manera estructurada los conocimientos, actitudes y expectativas del personal en relación con su entorno de trabajo. La recolección de datos se llevó a cabo en un ambiente de confidencialidad, lo que facilitó respuestas honestas y relevantes. Los resultados obtenidos constituyeron una base fundamental para el diagnóstico de la situación actual del talento humano. Asimismo, se garantizó el respeto a los principios éticos en la aplicación del instrumento.

### **4. Instrumentos de recolección de información.**

- **Guía de entrevistas**

La guía de entrevista es un documento que se utilizó para poder llevar a cabo la entrevista, la cual consistió en una serie de preguntas abiertas que permitió analizar de mejor forma la problemática en estudio. La entrevista fue de tipo estructurada, dirigida a los puestos claves de la cooperativa los cuales fueron: presidente, tesorero y secretario.

- **Cuestionario.**

Se utilizó un cuestionario como instrumento principal para recolectar datos. El cuestionario consistió en una serie de preguntas principalmente cerradas, con una o más variables, con el fin de obtener respuestas precisas de los empleados administrativos y operativos.

## **5. Fuentes de información.**

### **a. Primarias**

Los datos cuantitativos fueron obtenidos a partir de los instrumentos de recolección utilizados, entre ellos el cuestionario aplicado al personal de la Asociación Cooperativa de Aprovechamiento de Empresarios Taxistas Aeroportuarios de Responsabilidad Limitada (ACACYA).

### **b. Secundarias.**

Se utilizaron datos previamente procesados, extraídos de libros de administración, referencias del tema, folletos, revistas, leyes, reglamentos, manuales, publicaciones gubernamentales, enlaces o recursos electrónicos disponibles en Internet relacionados con el tema. Además, se contó con la información proporcionada por la cooperativa para el desarrollo de la investigación.

## **6. Objeto de estudio**

Asociación Cooperativa de Aprovechamiento de Empresarios Taxistas Aeroportuarios de Responsabilidad Limitada en el municipio de San Salvador.

## **7. Unidades de análisis, población u muestra.**

En esta investigación, se considerará como unidades de análisis a todos los empleados de la cooperativa, a quienes se les aplicará un cuestionario como parte del estudio. Por lo que realizó un censo.

## **8. Variables e indicadores**

Para poder establecer las variables e indicadores partiremos desde la hipótesis general y las específicas.

### ➤ Hipótesis general.

El diseño de un plan de capacitación por competencias contribuirá a la mejora continua y un mejor ambiente laboral.

### ➤ Hipótesis específicas

- El marco teórico permitirá fundamentar teóricamente el trabajo de investigación

- El diagnóstico que se llevará a cabo permitirá determinar la situación actual de capacitación en que se encuentran los empleados de la cooperativa ACACYA de R.L.
- La propuesta a presentar en el plan de capacitación permitirá superar las deficiencias en el proceso de capacitación de la cooperativa.

Cuadro N° 3- Variables e indicadores

HIPOTESIS	VARIABLES	INDICADORES
<p><b>El diseño de un plan de capacitación por competencias contribuirá a la mejora continua y un mejor ambiente laboral.</b></p>	<p><b>Variable independiente</b> VI: Plan de capacitación por competencias.</p>	<p>Satisfacción del cliente interno.</p>
	<p><b>Variable Dependiente</b></p>	<p>Competencias transversales</p>
	<p>VD: Desempeño laboral.</p>	<p>Retención de talento</p>
	<p>VD: Ambiente Laboral</p>	<p>Duración de empleados en su puesto Ausentismo</p>
	<b>VARIABLES</b>	<b>INDICADORES</b>
<p><b>El marco teórico permitirá fundamentar teóricamente el trabajo de investigación</b></p>	<p><b>Variable Independiente</b> VI: Información Bibliográfica</p>	<p>Adecuación de información bibliográfica con el tema de investigación. Uso de los soportes teóricos actuales.</p>
	<p><b>Variable Dependiente</b> VD: sustentación teórica del plan de capacitación por competencias</p>	<p>Acercamiento a la correcta definición de plan de capacitación. Acercamiento a la correcta definición de competencias.</p>
	<b>VARIABLES</b>	<b>INDICADORES</b>
<p><b>El diagnostico que se llevará a cabo permitirá determinar la situación actual de capacitación en que se encuentran los empleados de la cooperativa ACACYA de R.L.</b></p>	<p><b>Variable Independiente</b>  VI: Diagnostico de la Situación Actual.</p>	<p>Análisis de fortalezas y debilidades. Análisis de oportunidades y amenazas. Cantidad de veces que ha sido promovido Nivel de cumplimiento de objetivos en el tiempo asignado. Sentido de pertenencia y compromiso de los empleados. Grado de cooperación y armonía en lugar de trabajo. Comunicación asertiva. Porcentaje de empleados que han recibido capacitación. Inversión de capacitación por empleado. Compensación.</p>
	<p><b>Variable Dependiente</b> VD: Conocimiento de la opinión de los empleados</p>	<p>Satisfacción del empleado. Porcentaje de candidatos que cumplen con los criterios de trabajo. Eficacia de la capacitación.</p>
	<b>VARIABLES</b>	<b>INDICADORES</b>
<p><b>La propuesta a presentar en el plan de capacitación permitirá superar las deficiencias en el proceso de capacitación de la cooperativa.</b></p>	<p><b>Variable Independiente</b>  VI: Propuesta de plan de capacitación por competencia.</p>	<p>Nivel de adecuación de la propuesta a la Cooperativa. Barreras para la implementación del plan por parte de las jefaturas de la cooperativa.</p>
	<p><b>Variable Dependiente</b> VD: Mejora del desempeño de los empleados y el ambiente laboral.</p>	<p>Nivel de influencia de las capacitaciones en el desempeño de los empleados, a evaluar por parte de la unidad encargada en la cooperativa.</p>

## 9. Tabulación, análisis e interpretación de datos

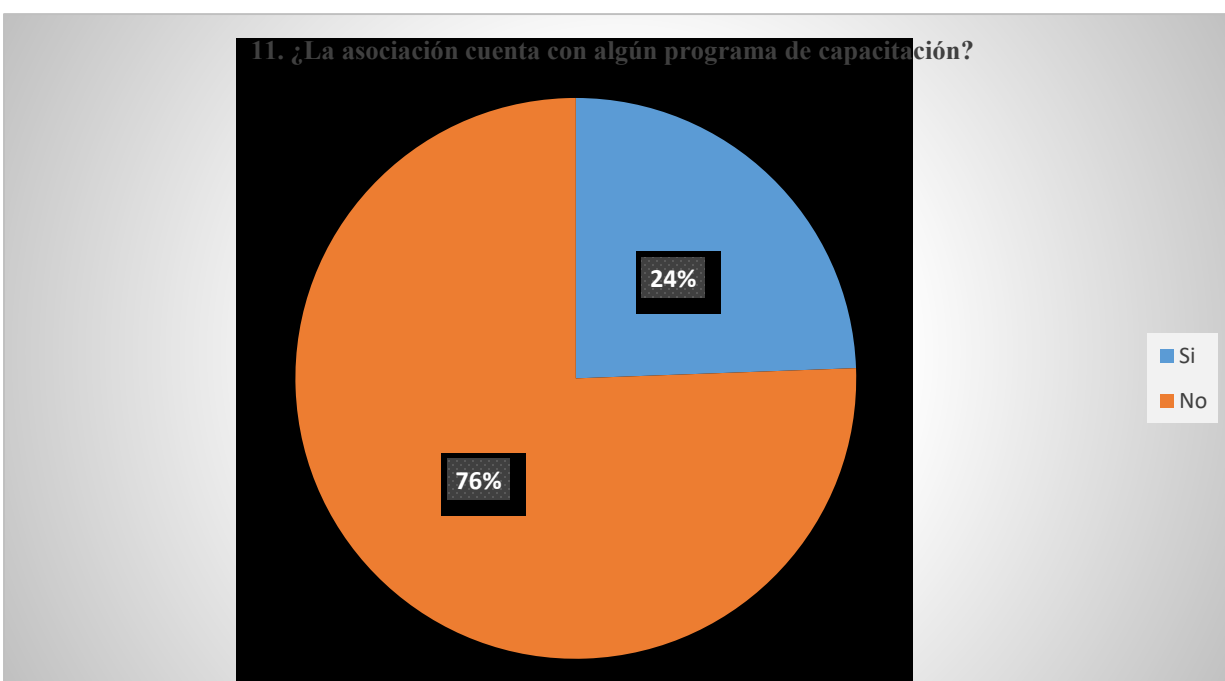
En el párrafo siguiente, se presentaron las preguntas clave seleccionadas del instrumento aplicado, las cuales sirvieron de base para sustentar el diagnóstico relacionado con la situación actual de la capacitación. Dichas preguntas fueron elegidas por su pertinencia en la identificación de aspectos críticos sobre el conocimiento y la percepción que poseen los colaboradores en torno a los procesos formativos.

### a. Encuesta

A continuación, se muestra la pregunta número:

11. ¿La asociación cuenta con algún programa de capacitación?

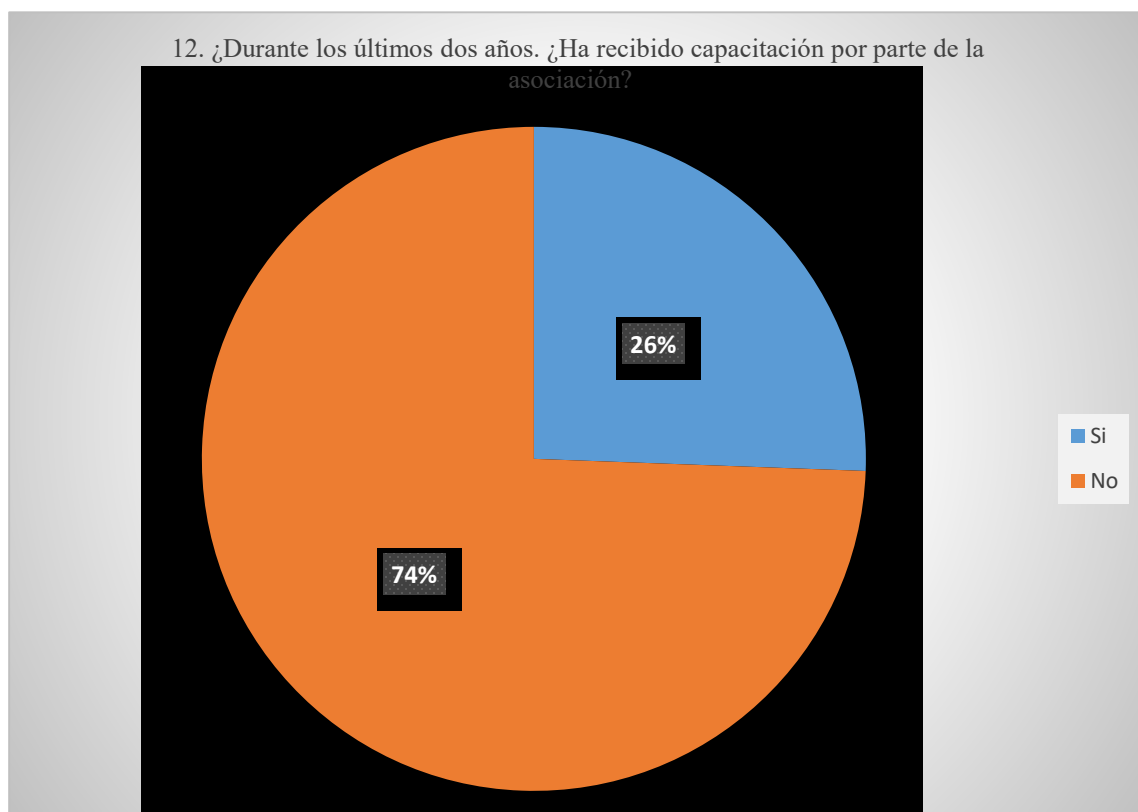
Indicadores	Análisis	Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Inversión de capacitación por empleados	Se determinó que solo el 24 % por ciento de los colaboradores percibe la existencia de un programa de capacitación dentro de la cooperativa. Lo cual involucra un enfoque inadecuado de las capacitaciones o el poco aprovechamiento de las capacitaciones que se gestionan. Sin embargo, el 76 % por ciento de los encuestados coinciden en la inexistencia de un plan de capacitación para los diferentes puestos dentro de la cooperativa.	Si	21	24%
		NO	65	76%
		Total	86	100%



En el siguiente párrafo se muestra la pregunta número:

12. ¿Durante los últimos dos años? ¿Ha recibido capacitación por parte de la asociación?

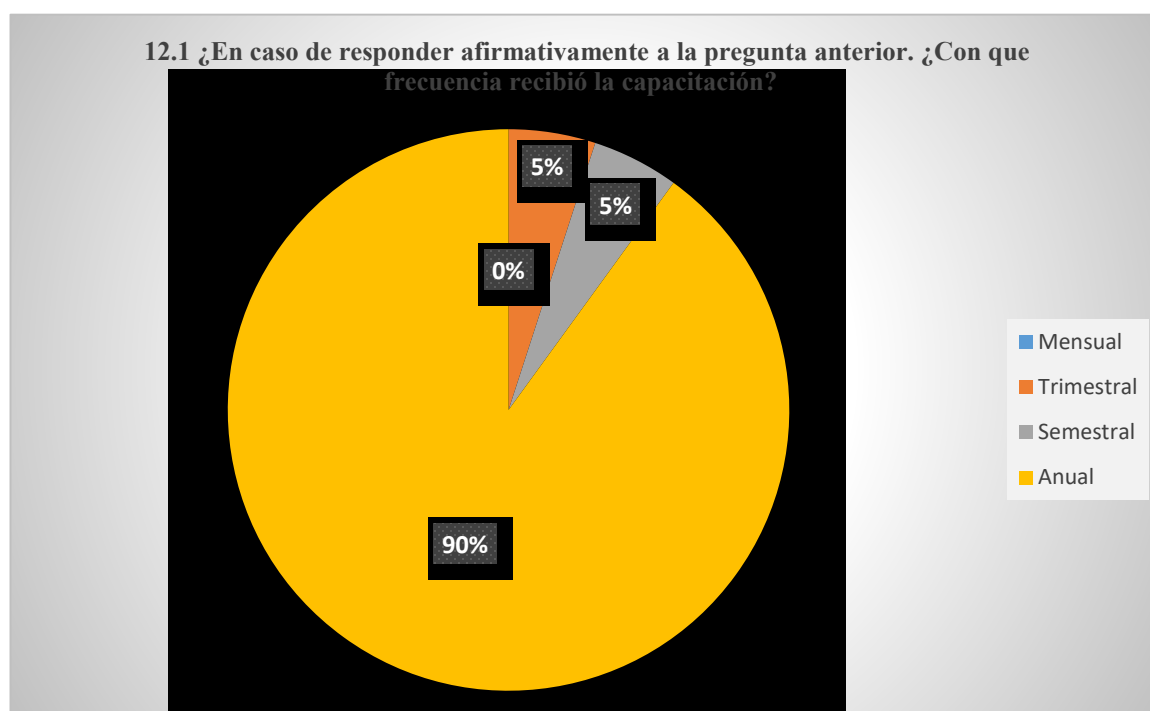
Indicadores	Análisis	Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Inversión de la capacitación	El 74 % por ciento de los encuestados concuerdan en no haber recibido capacitación. Debido a esto se logró identificar que la cooperativa actualmente no está invirtiendo en capacitar a sus colaboradores y cuando lo hace no es eficaz para el aprovechamiento de éstas, porque no incluye a todo su personal.	Si	22	26%
		No	64	74%
Eficacia de la capacitación		Total	86	100%



Seguidamente se desarrolla la pregunta número:

12.1 ¿En caso de responder afirmativamente a la pregunta anterior? ¿Con que frecuencia recibió la capacitación?

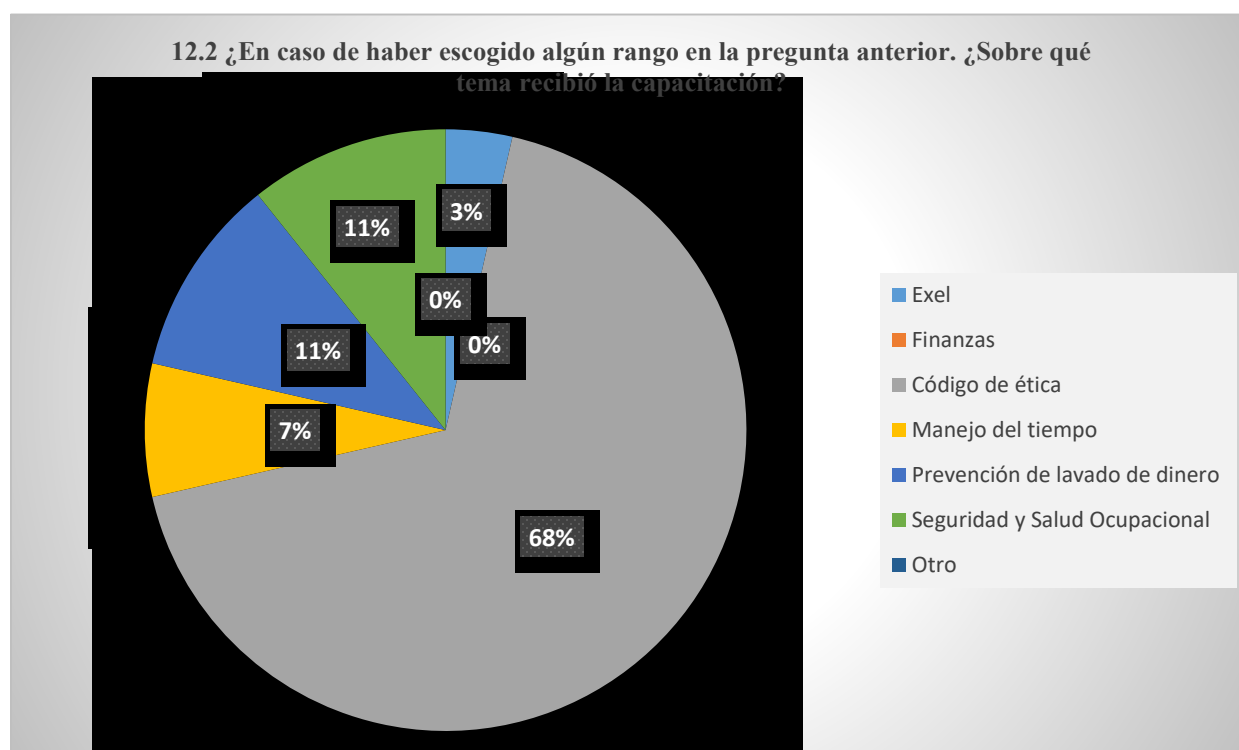
Indicadores	Análisis	Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Inversión de la capacitación	El 90 % por ciento de los encuestados indico que ha recibido capacitación por lo menos una vez al año. Esto marca una tendencia que son siempre solo determinados puestos los que reciben capacitación. Lo cual es directamente proporcional con una inapropiada inversión en capacitación y un equivocado enfoque en la inversión para capacitar a los colaboradores. Esta debilidad debe enmendarse para aprovechar de mejor manera los recursos económicos.	Mensual	0	0%
		Trimestral	1	5%
		Semestral	1	5%
		Anual	18	90%
Eficacia de la capacitación		Total	20	100%



De forma sucesiva se presenta la pregunta número:

12.2 ¿En caso de haber escogido algún rango en la pregunta anterior? ¿Sobre qué tema recibió la capacitación?

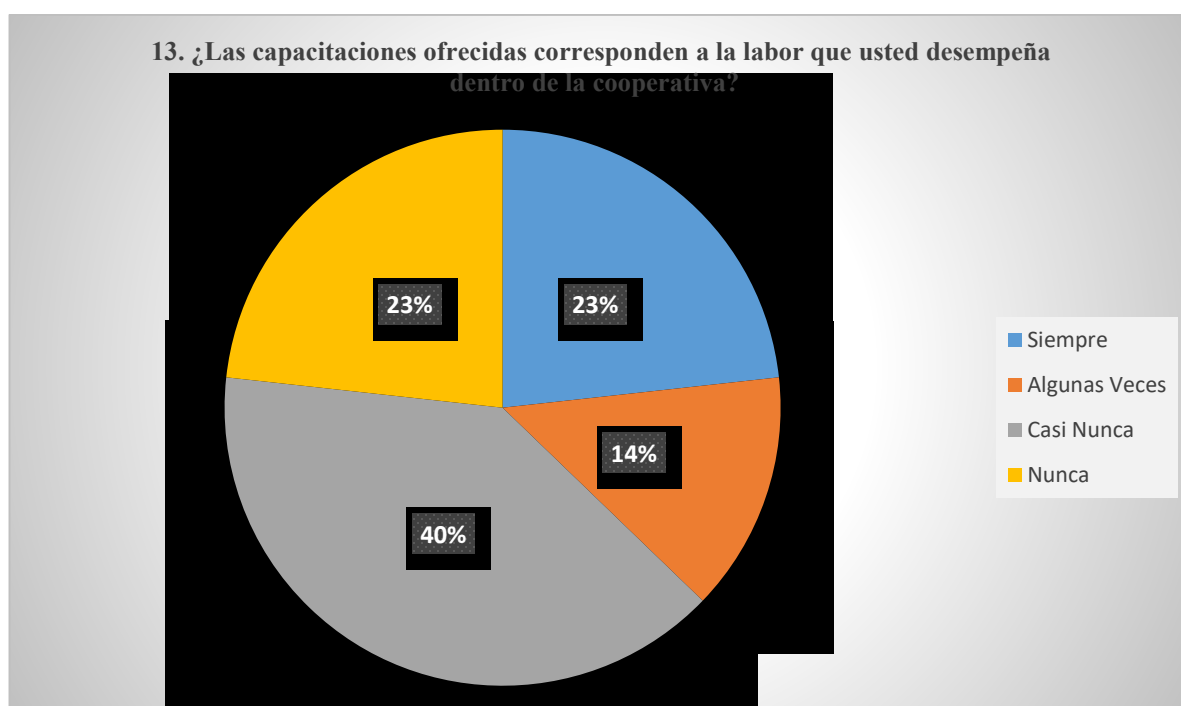
Indicadores	Análisis	Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Inversión de la capacitación  Eficacia de la capacitación	Se identificó que solo 28 empleados de los 86 de los encuestados reconoce haber recibido algún tipo de capacitación. Marcando una tendencia de temas meramente administrativos y dejando de lado el área operativa. Se logra establecer una convergencia significativa con una ineficacia y una inadecuada inversión en capacitación dentro de la cooperativa.	Excel	1	4%
		Finanzas	0	0
		Código de ética	19	68%
		Manejo del tiempo	2	7%
		Prevención de lavado de dinero	3	11%
		Seguridad y Salud Ocupacional	3	11%
		Otro	0	0%
		Total	28	100%



En el siguiente segmento se presenta la pregunta número:

13. ¿Las capacitaciones ofrecidas corresponden a la labor que usted desempeña dentro de la cooperativa?

Indicadores	Análisis	Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Eficacia de la capacitación	Se observa que la mayoría que corresponde al 40% por ciento de los encuestados indicaron que casi nunca, las capacitaciones ofrecidas se adecuan a las funciones del puesto que desempeñan. Con lo que se puede concluir que en la cooperativa no existe eficacia en las capacitaciones que hasta ahora ha ofrecido a sus empleados.	Siempre	20	23%
		Algunas Veces	12	14%
		Casi Nunca	34	40%
		Nunca	20	23%
		Total	86	100%



## b. Entrevista

El presente resumen analiza las respuestas obtenidas mediante entrevistas estructuradas a tres representantes clave de la Asociación Cooperativa de Aprovechamiento de Empresarios Taxistas Aeroportuarios de Responsabilidad Limitada del Municipio de San Salvador (ACACYA de R.L.): presidente, tesorero y secretario. El objetivo es comprender desde su experiencia directa los factores que inciden en la gestión del talento humano, el clima organizacional, la capacitación y el compromiso de los empleados.

Los entrevistados fueron tres hombres con edades comprendidas entre los 37 y los 53 años. Todos ostentan cargos de alta responsabilidad dentro del consejo de administración: presidencia, tesorería y secretaría general. La antigüedad en la cooperativa también varía entre los 12 y los 21 años, lo cual evidencia una sólida trayectoria institucional. Esta experiencia brinda a los entrevistados una perspectiva integral sobre la evolución organizativa y los desafíos actuales.

Durante las entrevistas, los representantes expresaron su percepción sobre el ambiente laboral dentro de la cooperativa. Aunque reconocen que existen relaciones cordiales entre algunos miembros, también manifestaron preocupación por la falta de unidad entre los colaboradores. Se hace referencia a tensiones, poca participación en actividades conjuntas y carencia de espacios de convivencia. Esta situación es vista como un obstáculo para el trabajo colaborativo, afectando la eficiencia del equipo operativo.

El presidente destacó que algunos conflictos no se resuelven de forma adecuada y que falta establecer mecanismos de diálogo y escucha activa. Esta deficiencia en la resolución de conflictos genera un ambiente de desconfianza y desmotivación, limitando la cohesión del grupo.

Una de las principales preocupaciones manifestadas por los participantes de la entrevista, fue la inexistencia de un plan de capacitación estructurado. Según lo declarado por el tesorero, la capacitación que se brinda es esporádica, sin un enfoque claro por puesto o función. Además, se confundió el proceso de inducción con la capacitación continua,

revelando una falta de claridad conceptual en cuanto a políticas de desarrollo del talento humano.

El secretario añadió que, aunque ocasionalmente se reciben capacitaciones promovidas por entes externos (como el INSAFORP), estas no responden a un diagnóstico interno de necesidades formativas. Esta falta de alineación entre los contenidos y las funciones de los empleados impide fortalecer las competencias laborales y limita la innovación organizacional.

Los participantes en la entrevista coincidieron en señalar que existe un bajo nivel de compromiso institucional entre algunos colaboradores. Se percibe una desconexión entre los objetivos de la cooperativa y la motivación individual, lo cual se refleja en actitudes pasivas, falta de propuestas y poco entusiasmo ante nuevas iniciativas.

También se mencionó que los procesos de toma de decisiones no siempre involucran al equipo operativo. Las decisiones suelen ser tomadas por el consejo de administración sin consultas previas, lo cual reduce el sentido de pertenencia y la identificación de los colaboradores con el proyecto institucional.

El equipo directivo reconoció que en muchas ocasiones los trabajadores no cuentan con las herramientas adecuadas para realizar sus funciones. La dotación de insumos y el mantenimiento de vehículos, en particular, han presentado deficiencias. Esta carencia ha obligado a los empleados a improvisar o cubrir gastos por su cuenta, generando insatisfacción y estrés.

Asimismo, se mencionó que no existe un presupuesto específico para la mejora de las condiciones laborales, lo que agrava las limitaciones operativas y perjudica la calidad del servicio brindado.

Entre las propuestas planteadas por las personas claves que fueron consultadas, destaca la necesidad urgente de estructurar un plan de capacitación continua adaptado a las funciones de cada puesto. También se recomendó institucionalizar espacios periódicos de retroalimentación, generar incentivos no monetarios y fomentar el liderazgo colaborativo.

Los tres representantes coincidieron en que ACACYA necesita avanzar hacia una cultura organizacional más participativa, inclusiva y orientada al desarrollo humano. Para lograrlo, será imprescindible sensibilizar a las jefaturas, asignar recursos para capacitación, y diseñar políticas de recursos humanos alineadas con los valores cooperativistas.

## **B. Descripción del diagnóstico de la situación actual de los empleados de la “Asociación Cooperativa de Aprovechamiento de Empresarios Taxistas Aeroportuarios de Responsabilidad Limitada del Municipio de San Salvador” (ACACYA de R.L)**

El presente diagnóstico se realizó con el objetivo de identificar y analizar la situación actual de los empleados de la Asociación Cooperativa de Aprovechamiento de Empresarios Taxistas Aeroportuarios de Responsabilidad Limitada del Municipio de San Salvador (ACACYA de R.L.), desde una perspectiva de gestión del talento humano. Este estudio es clave para identificar fortalezas y debilidades internas, y orientar decisiones estratégicas hacia un mejor clima laboral, eficiencia organizacional, y la retención del talento.

### **1. Situación actual**

La elaboración de este diagnóstico surge como una necesidad de profundizar en el conocimiento de los factores que inciden en el desempeño, compromiso y satisfacción de los colaboradores. A través del análisis de los datos obtenidos mediante encuestas y entrevistas, se busca comprender la realidad organizacional vivida por los miembros de la cooperativa.

Para la elaboración del diagnóstico se aplicó una metodología de carácter mixto, basada en la recolección y análisis de datos cuantitativos y cualitativos. Se diseñó un cuestionario estructurado que fue respondido por un total de 86 colaboradores de ACACYA de R.L., abordando temáticas clave relacionadas con clima laboral, capacitación, comunicación interna, compromiso organizacional, condiciones de trabajo, sentido de pertenencia, entre otros.

Además, se complementó el estudio con entrevistas estructuradas realizadas a miembros estratégicos de la cooperativa, cuyos resultados permiten profundizar en la interpretación de los datos obtenidos por medio de los instrumentos cuantitativos. La triangulación de estos insumos brinda una visión holística y objetiva de la situación actual del recurso humano.

El análisis de los datos demográficos obtenidos a través del cuestionario aplicado a los empleados de ACACYA de R.L. revela importantes aspectos que permiten comprender mejor la estructura del recurso humano de la organización. En primer lugar, se observa que el 83% de los colaboradores son hombres, mientras que solamente el 17% son mujeres. Esta distribución refleja una marcada tendencia de género hacia el sector masculino, lo cual responde en gran medida al tipo de actividad operativa que desarrolla la cooperativa, donde predominan funciones tradicionalmente desempeñadas por hombres, como es el caso de la conducción de vehículos de transporte. (*Anexo 3, Encuesta: pregunta 1*)

No obstante, esta baja representación femenina también podría interpretarse como una oportunidad de mejora en términos de inclusión y equidad de género. Desde la gestión del talento humano, es recomendable considerar estrategias que fomenten la diversidad, creando espacios y condiciones laborales que promuevan la participación femenina, especialmente en áreas administrativas o de atención al cliente.

En relación al nivel académico, se identificó que el 43% de los colaboradores posee educación básica hasta noveno grado, el 42% ha alcanzado el nivel de bachillerato, mientras que solo un 13% cuenta con estudios universitarios y un 2% tiene formación profesional completa. Esta distribución evidencia que la mayoría del personal cuenta con un nivel educativo medio o bajo, lo cual puede limitar la capacidad de la organización para adoptar nuevos procesos, herramientas tecnológicas o metodologías de trabajo que requieran conocimientos especializados. (*Anexo 3, Encuesta: pregunta 2*)

Desde el punto de vista de la administración de recursos humanos, la formación académica es un elemento clave en el desarrollo de competencias. Por ello, la baja escolaridad representa una debilidad que debe abordarse mediante programas de

capacitación continua y alfabetización digital, con el objetivo de cerrar brechas formativas y mejorar la productividad.

Otro aspecto relevante es la antigüedad laboral. El 39% de los empleados tiene más de 30 meses de laborar en la cooperativa, lo que indica una buena tasa de retención de talento. Además, un 22% tiene entre 19 y 24 meses, lo cual sugiere una estabilidad laboral aceptable. Estos datos muestran que, si bien existe una proporción de nuevos colaboradores (alrededor del 26% con menos de 18 meses), la mayoría ha permanecido durante un periodo significativo. Esta permanencia puede interpretarse como una señal de compromiso o estabilidad, aunque debe ser evaluada también en relación con factores como la satisfacción laboral y las condiciones de trabajo.

Uno de los pilares fundamentales para fomentar el compromiso y la alineación estratégica de los empleados con la visión institucional es el conocimiento y apropiación de la filosofía organizacional. En este sentido, los resultados obtenidos en el diagnóstico muestran que existe una marcada deficiencia en la difusión de los elementos fundamentales de dicha filosofía dentro de ACACYA de R.L.

Al ser consultados sobre su conocimiento acerca de la misión, visión, valores, políticas y organigrama de la cooperativa, un 30% de los encuestados manifestó desconocer por completo estos componentes. Solo el 35% afirmó conocer la misión, el 34% la visión y apenas el 24% declaró estar familiarizado con los valores institucionales. Estos porcentajes reflejan un bajo nivel de comunicación interna estratégica, lo cual incide directamente en el sentido de pertenencia y en la identificación de los colaboradores con la organización. *(Anexo 3, Encuesta: pregunta 4)*

La falta de claridad y difusión sobre la razón de ser de la cooperativa, sus metas a futuro y los principios que la rigen, afecta la motivación intrínseca de los empleados y limita su capacidad de actuar alineados con los objetivos organizacionales. En una institución cooperativa, donde los valores de solidaridad, participación y compromiso son clave, esta carencia representa un desafío importante que debe ser atendido desde la dirección y el área de recursos humanos.

Para revertir esta situación, es imprescindible que se implementen estrategias de comunicación organizacional efectivas, como charlas informativas, boletines internos, talleres de inducción y espacios participativos donde se promueva el conocimiento y apropiación de la filosofía institucional. Solo a través de la interiorización de estos elementos se podrá fortalecer el sentido de pertenencia y fomentar una cultura organizacional coherente y sólida.

El clima laboral y la calidad de las relaciones interpersonales en el entorno de trabajo constituyen factores determinantes en la productividad, motivación y permanencia del talento humano dentro de una organización. En el caso de ACACYA de R.L., los resultados del diagnóstico evidencian áreas críticas que deben ser atendidas con urgencia para mejorar la dinámica organizacional.

Al consultar a los colaboradores sobre cómo definen sus relaciones interpersonales con otros compañeros de trabajo, se observó que el 52% calificó dichas relaciones como 'poco adecuadas' y un 1% las considera 'inadecuadas'. Solo un 22% de los empleados opinó que estas relaciones son 'muy adecuadas', mientras que el 25% restante las consideró 'adecuadas'. (*Anexo 3, Encuesta: pregunta 7*)

Esta tendencia mayoritaria hacia una valoración negativa o apenas aceptable indica la existencia de tensiones, conflictos o una falta de cohesión en los equipos. La calidad de las relaciones laborales incide directamente en la eficiencia operativa, el bienestar emocional de los trabajadores y la consecución de objetivos comunes.

Un ambiente en el que predominan relaciones tensas o superficiales impide el desarrollo de un trabajo colaborativo efectivo y genera una sensación de aislamiento o desconfianza entre los miembros del equipo.

Asimismo, cuando se preguntó por la percepción del ambiente de trabajo dentro de la asociación, el 43% de los encuestados lo calificó como 'poco adecuado' y un 2% como 'inadecuado', lo que representa que casi la mitad del personal no se siente cómodo o satisfecho con su entorno laboral. Solo el 29% opinó que el ambiente es 'muy adecuado' y el 26% lo consideró 'adecuado'. (*Anexo 3, Encuesta: pregunta 8*)

Esta situación reafirma que existen factores estructurales y culturales que obstaculizan el desarrollo de un clima organizacional positivo. La falta de espacios de convivencia, el exceso de presión laboral y la escasa comunicación son algunos de los elementos que pueden estar contribuyendo a este fenómeno.

En consecuencia, es vital que la dirección de la cooperativa, en coordinación con el área de recursos humanos, impulse acciones orientadas a la mejora del clima laboral, tales como la implementación de programas de integración, espacios de diálogo abierto, dinámicas de fortalecimiento de equipo, jornadas recreativas y talleres sobre inteligencia emocional y resolución de conflictos.

Solo así será posible fomentar un ambiente saludable, inclusivo y colaborativo que beneficie tanto a los empleados como a los objetivos institucionales.

La comunicación organizacional constituye una herramienta esencial para la coordinación de tareas, la integración del personal y el cumplimiento efectivo de los objetivos institucionales. Dentro de ACACYA de R.L., los resultados evidencian que existen importantes desafíos en cuanto a los canales, la claridad y la efectividad del flujo de información.

Según los datos obtenidos, el 36% de los empleados indicó que la comunicación dentro de la cooperativa se realiza principalmente de forma verbal, lo cual es comprensible considerando el tamaño y naturaleza operativa de la organización. Sin embargo, este canal, aunque rápido e informal, puede ser insuficiente para transmitir instrucciones complejas o lineamientos estratégicos. (*Anexo 3, Encuesta: pregunta 6*)

Otras vías como el uso de llamadas telefónicas (22%), mensajes por WhatsApp (16%) y memorándum (16%) complementan la comunicación interna, aunque en menor medida. Solo el 10% reportó el uso del correo electrónico, lo que revela una escasa cultura de documentación escrita, factor que puede generar ambigüedad, pérdida de información o errores en la ejecución de tareas.

Este panorama sugiere la necesidad de establecer protocolos claros de comunicación que integren tanto medios orales como escritos, fomentando la formalización de los procesos internos. Además, se debe capacitar a los líderes y coordinadores en

competencias de comunicación asertiva, para que puedan transmitir de forma clara, empática y oportuna los lineamientos organizacionales.

Otro hallazgo significativo es que el 73% de los empleados considera que los conflictos no se resuelven de manera oportuna, lo cual denota una carencia crítica en los mecanismos de retroalimentación y en la cultura del diálogo. Esta situación afecta negativamente la armonía laboral y la confianza del equipo hacia la dirección. (*Anexo 3, Encuesta: pregunta 8*)

Para superar estas limitaciones, es recomendable desarrollar un plan estratégico de comunicación interna que incluya: manuales de comunicación, reuniones periódicas, buzones de sugerencias, plataformas digitales colaborativas y procesos de retroalimentación continua. De igual forma, promover espacios para el diálogo y la resolución de conflictos contribuirá a fortalecer la cohesión del equipo y alinear esfuerzos institucionales.

El trabajo en equipo y el sentido de pertenencia son dos elementos fundamentales para el fortalecimiento de la cultura organizacional, la cohesión interna y el logro de metas colectivas. En el contexto de ACACYA de R.L., los resultados del diagnóstico reflejan importantes carencias en ambos aspectos, lo que sugiere la necesidad de intervenciones estratégicas desde la gestión del talento humano.

En primer lugar, el 70% de los colaboradores encuestados expresó que no se fomenta el trabajo en equipo dentro de la asociación. Esta falta de promoción de la colaboración no solo limita la eficiencia en la ejecución de tareas, sino que también debilita las relaciones interpersonales, la solidaridad y la generación de confianza entre los distintos miembros de la cooperativa. (*Anexo 3, Encuesta: pregunta 7*)

De igual forma, el 73% de los empleados manifestó no sentirse comprometido con la visión a futuro de la organización. Este dato evidencia un bajo nivel de identificación con los objetivos institucionales, lo cual tiene consecuencias directas sobre la motivación laboral, el rendimiento individual y la disposición a asumir responsabilidades adicionales. (*Anexo 3, Encuesta: pregunta 8*)

La ausencia de un sentido de pertenencia también se ve reflejada en la percepción de los empleados respecto a la utilidad de su labor: el 76% considera que sus tareas no contribuyen directamente al cumplimiento de sus objetivos personales. (*Anexo 3, Encuesta: pregunta 2*). Esto evidencia una disociación entre la actividad laboral y la realización profesional. Esta brecha debe ser abordada mediante acciones que permitan a los empleados encontrar significado en su trabajo y conectar sus metas personales con los fines colectivos de la cooperativa.

Para revertir esta situación, es necesario implementar programas de fortalecimiento del trabajo en equipo que incluyan talleres vivenciales, dinámicas grupales, capacitación en liderazgo colaborativo, reconocimiento de logros colectivos y espacios de convivencia fuera del horario laboral. Estos elementos no solo permitirán mejorar la cooperación, sino que también contribuirán a la construcción de una identidad institucional sólida.

Adicionalmente, se deben reforzar los canales de comunicación institucional para compartir la visión, misión y valores de la cooperativa, asegurando que todos los miembros comprendan su papel dentro del proyecto colectivo. Solo con empleados comprometidos e identificados con la organización será posible alcanzar una cultura organizacional orientada a la excelencia y la sostenibilidad.

Uno de los factores más determinantes para el desempeño eficiente del recurso humano es la disponibilidad de las herramientas necesarias para realizar el trabajo en condiciones adecuadas. En el caso de ACACYA de R.L., el diagnóstico evidenció que una proporción significativa de los empleados no cuenta con los medios indispensables para desarrollar sus funciones con calidad y seguridad.

El 64% de los encuestados indicó que la asociación no les proporciona las herramientas adecuadas para realizar su trabajo. Este resultado debe interpretarse como una debilidad crítica, ya que la ausencia de condiciones óptimas impacta negativamente en la motivación, la productividad, el nivel de servicio y, en algunos casos, incluso en la salud y seguridad de los colaboradores. (*Anexo 3, Encuesta: pregunta 9*)

Las herramientas de trabajo incluyen no solo los recursos físicos como vehículos, repuestos, tecnología, materiales o uniformes, sino también las condiciones ambientales y la disponibilidad de procesos estandarizados. Cuando estas herramientas no están garantizadas por la organización, los empleados se ven forzados a improvisar, a trabajar con estrés o a asumir costos que no les corresponden.

Adicionalmente, el 74% de los empleados declaró que su opinión no es tomada en cuenta al momento de tomar decisiones organizacionales. Esta falta de participación refuerza una cultura de dirección verticalista y de escasa retroalimentación, lo que afecta el sentido de pertenencia y limita el aprovechamiento del conocimiento práctico que poseen los empleados desde su experiencia en el terreno. (*Anexo 3, Encuesta: pregunta 14*)

En consecuencia, es prioritario que la cooperativa evalúe y corrija las deficiencias en el suministro de recursos materiales y condiciones laborales. Para ello, puede realizarse un inventario de necesidades por cada área funcional, estableciendo un presupuesto específico para el equipamiento del personal y la mejora del entorno laboral.

Paralelamente, se recomienda adoptar una política de gestión participativa en la que los colaboradores puedan expresar sus ideas, sugerencias y necesidades a través de comités de mejora continua, encuestas internas o buzones de propuestas. Este enfoque permite fortalecer la relación entre la dirección y el equipo operativo, mejorar el clima organizacional y lograr una mayor eficiencia institucional.

La capacitación y el desarrollo del talento humano son componentes esenciales en la gestión de recursos humanos, ya que permiten mantener a los empleados actualizados, motivados y preparados para enfrentar los desafíos del entorno organizacional. En el diagnóstico realizado a ACACYA de R.L., los resultados reflejan una significativa debilidad en este ámbito.

Según los datos recopilados, el 76% de los empleados afirma que la asociación no cuenta con un programa formal de capacitación, y un 74% indica no haber recibido ningún tipo de capacitación durante los últimos dos años. Estos indicadores

evidencian una carencia estructural en el diseño e implementación de políticas de desarrollo profesional dentro de la organización. (*Anexo 3, Encuesta: preguntas 11 y 12*)

De los empleados que sí han recibido capacitación, el 90% manifestó que esta se imparte solo una vez al año, lo que sugiere una cobertura limitada y poco sistemática. Además, el enfoque temático de las capacitaciones realizadas ha sido predominantemente administrativo, destacando el Código de Ética (68%) y temas como prevención de lavado de dinero o seguridad ocupacional, pero excluyendo contenidos operativos relacionados con las funciones diarias de la mayoría del personal, como los motoristas. (*Anexo 3, Encuesta: preguntas 12.1 y 12.2*)

Este sesgo formativo limita la efectividad de la inversión realizada, ya que no responde a las necesidades específicas de los distintos puestos de trabajo. Aunado a esto, el 63% de los encuestados considera que las capacitaciones no están alineadas con las funciones que desempeñan. Solo el 23% afirmó que las capacitaciones siempre corresponden a su cargo, mientras que el 40% dijo que casi nunca son pertinentes. (*Anexo 3, Encuesta: pregunta 13*)

Este panorama revela una falta de planificación estratégica en el área de desarrollo humano, donde no existe un diagnóstico de necesidades de capacitación por área funcional ni un cronograma estructurado de capacitación continua. Esto no solo limita el crecimiento profesional de los empleados, sino que también afecta el desempeño global de la organización.

Para revertir esta situación, se recomienda la implementación de un plan de capacitación por competencias, en el cual se definan los conocimientos, habilidades y actitudes requeridas para cada perfil laboral.

Además, es fundamental que se establezca un sistema de evaluación del impacto de la capacitación, para verificar que los aprendizajes adquiridos se traduzcan en mejoras operativas. La inclusión de los colaboradores en la identificación de necesidades formativas también contribuirá a generar mayor compromiso con el proceso y a fortalecer la cultura del aprendizaje dentro de la cooperativa.

La participación de los empleados en la toma de decisiones y la existencia de oportunidades de promoción interna son factores clave para fortalecer el compromiso, la motivación y la retención del talento humano en cualquier organización. En ACACYA de R.L., los resultados reflejan un panorama limitado en cuanto a estas prácticas.

En relación con la participación en la toma de decisiones, el 74% de los encuestados indicó que su opinión no es tomada en cuenta por la dirección de la cooperativa. Esta situación refleja una estructura organizacional poco participativa y con escasos mecanismos de retroalimentación entre los niveles operativos y directivos. La exclusión de los colaboradores en procesos de consulta limita el desarrollo de un clima organizacional inclusivo y reduce el sentido de pertenencia. (*Anexo 3, Encuesta: pregunta 14*)

Cuando los empleados no perciben que su voz es valorada, tienden a adoptar una actitud pasiva frente a las decisiones institucionales, lo que impacta en la calidad de su desempeño y disminuye la identificación con los objetivos de la organización. Esta situación se agrava si no se generan espacios estructurados como reuniones periódicas, comités mixtos, encuestas internas o mecanismos de sugerencias.

Respecto a la promoción interna, el diagnóstico arrojó que el 94% de los empleados nunca ha participado en un proceso de selección interna dentro de la cooperativa. De los pocos que sí lo han hecho (6 personas), solo tres lograron obtener el ascenso, lo que sugiere una escasa movilidad vertical y oportunidades limitadas de desarrollo profesional dentro de la institución. (*Anexo 3, Encuesta: preguntas 18 y 18.1*)

Además, las valoraciones sobre estos procesos de promoción interna fueron diversas. Aunque algunos calificaron su experiencia como buena o excelente, también hubo quienes la consideraron regular o prefirieron no emitir opinión. Esta dispersión revela que los procedimientos no están estandarizados ni gozan de plena transparencia y confianza por parte de los participantes.

En consecuencia, es fundamental que ACACYA de R.L. implemente una política clara de movilidad interna, que permita identificar y promover el talento desde dentro

de la organización. Esto no solo fortalecería la retención del personal, sino que motivaría a los empleados a mejorar su rendimiento y a adquirir nuevas competencias.

Asimismo, se debe fomentar una cultura organizacional participativa, en la que los empleados puedan opinar sobre las decisiones que afectan su trabajo diario. Este tipo de iniciativas genera mayor compromiso, incrementa la satisfacción laboral y mejora la eficiencia operativa, ya que quienes están en el terreno suelen tener información valiosa para optimizar procesos y resolver problemas.

El análisis del cumplimiento de metas y del desempeño organizacional permite identificar el nivel de eficacia con que los empleados están ejecutando sus funciones y la relación entre los esfuerzos individuales y los objetivos institucionales. En ACACYA de R.L., los resultados reflejan una tendencia preocupante respecto a la eficacia general del equipo de trabajo.

Cuando se consultó a los colaboradores sobre si logran cumplir siempre los objetivos establecidos, el 79% respondió negativamente. Solo el 21% indicó que sí logra alcanzar sus metas. Este dato revela que existe una brecha considerable entre las expectativas institucionales y los resultados reales, lo cual podría estar vinculado a múltiples factores como la falta de capacitación, ausencia de herramientas, desorganización o desconocimiento de funciones. (*Anexo 3, Encuesta: pregunta 16*)

Adicionalmente, se observó que el 80% de los encuestados considera que no existe una adecuada división y definición de tareas dentro de la cooperativa. Esta percepción es crítica, ya que, sin claridad en los roles y responsabilidades, es difícil establecer parámetros de evaluación y seguimiento de metas. La ambigüedad organizacional no solo reduce la productividad, sino que también genera frustración, conflictos internos y sobrecarga laboral en ciertos puestos.

Otro hallazgo relevante es la estrategia individual que los empleados dicen utilizar para cumplir sus metas mensuales. El 57% indicó que se enfoca en la dedicación personal, mientras que solo el 21% mencionó el trabajo en equipo como su principal estrategia. Este enfoque individualista podría responder a la falta de una cultura organizacional que promueva la colaboración, lo cual refuerza las debilidades

previamente analizadas en cuanto a trabajo en equipo y clima laboral. (*Anexo 3, Encuesta: pregunta 15*)

Este diagnóstico sugiere que los logros alcanzados por algunos colaboradores son más bien el resultado del esfuerzo individual que de un sistema organizacional estructurado y eficiente. Esta situación no es sostenible en el largo plazo y representa un riesgo para la continuidad operativa y la satisfacción laboral.

Para mejorar el cumplimiento de metas y elevar el desempeño institucional, es necesario establecer un sistema de planificación operativa por áreas, con metas claras, medibles y alineadas a los objetivos estratégicos de la cooperativa. También se recomienda definir descripciones de puestos, indicadores de desempeño y mecanismos de retroalimentación continua que permitan evaluar el progreso y tomar acciones correctivas a tiempo.

Finalmente, fomentar el trabajo colaborativo mediante la formación de equipos multidisciplinarios, la celebración de logros colectivos y el reconocimiento de buenas prácticas puede contribuir a mejorar el desempeño general y a consolidar una cultura orientada a resultados.

Las compensaciones e incentivos adicionales a los establecidos por la ley representan una herramienta clave para incrementar la motivación, mejorar el clima laboral y fomentar la retención del talento humano. Sin embargo, en ACACYA de R.L., los resultados del diagnóstico muestran una importante debilidad en este ámbito.

De acuerdo con los datos obtenidos, el 76% de los colaboradores indicó que no recibe ningún tipo de incentivo adicional, mientras que apenas un 13% señaló recibir bonos, un 3% viáticos, otro 3% comisiones y un 5% acceso a teléfono corporativo. Ningún encuestado reportó beneficios como vales de supermercado o compensación por combustible, lo cual evidencia la ausencia de un sistema estructurado de beneficios no salariales. (*Anexo 3, Encuesta: pregunta 20*)

La falta de incentivos más allá del salario base genera un entorno de trabajo poco competitivo, especialmente en sectores como el transporte donde las jornadas pueden ser extensas y los niveles de estrés elevados. Esta situación contribuye a una menor

satisfacción laboral y reduce la percepción de reconocimiento por parte de la organización.

Desde la perspectiva de la administración de recursos humanos, los incentivos no necesariamente deben ser monetarios. Existen alternativas como reconocimientos públicos, días libres, formación gratuita, acceso a servicios de salud, movilidad interna, participación en eventos, entre otros. Estos elementos, correctamente gestionados, pueden tener un alto impacto en la moral de los empleados sin implicar grandes cargas financieras para la organización.

Es importante que la cooperativa evalúe la posibilidad de crear un sistema de incentivos acorde a sus capacidades financieras, orientado a reconocer el esfuerzo, el compromiso y la excelencia en el desempeño. Este sistema puede establecerse con base en indicadores claros y objetivos, como el cumplimiento de metas, asistencia perfecta, participación en capacitaciones o propuestas de mejora implementadas.

Además, debe considerarse que los incentivos también fortalecen el sentido de pertenencia, ya que transmiten el mensaje de que la organización valora el aporte de cada uno de sus colaboradores. Un modelo de compensaciones justo, equitativo y transparente contribuye significativamente a mejorar el clima organizacional y a atraer y retener personal con alto potencial de desempeño.

El análisis del ausentismo laboral y del compromiso organizacional es crucial para comprender el nivel de implicación del personal con sus funciones y con los objetivos institucionales. En ACACYA de R.L., los resultados reflejan una preocupante tendencia que debe ser atendida desde la gestión estratégica del recurso humano.

De acuerdo con los datos recabados, el 62% de los empleados encuestados ha tenido al menos una falta laboral en los últimos seis meses. Aunque un 38% afirmó no haber faltado en dicho período, la alta incidencia de ausencias (algunos con hasta siete u ocho faltas) sugiere una baja adherencia a la rutina laboral, la cual podría estar asociada a desmotivación, condiciones laborales poco satisfactorias o falta de sentido de pertenencia. (*Anexo 3, Encuesta: pregunta 19*)

Este fenómeno de ausentismo frecuente es especialmente preocupante en una organización como ACACYA de R.L., donde la mayoría de los puestos son operativos y dependen de la presencia continua del personal para el cumplimiento del servicio. La inasistencia, en este sentido, no solo afecta los resultados individuales, sino que puede repercutir negativamente en la atención al cliente y en la imagen institucional. *(Anexo5, Entrevista: pregunta 10)*

El sentido de pertenencia también se ve reflejado en la falta de participación en procesos internos, el bajo nivel de compromiso con la visión organizacional (solo el 27% se siente comprometido con la misma), y en la percepción generalizada de no ser escuchados por la dirección. Todo esto configura un entorno en el que el compromiso es frágil y fácilmente erosionable. *(Anexo 3, Encuesta: pregunta 10)*

Para mejorar esta situación, es fundamental que la organización implemente política de bienestar laboral que aborden los factores que originan el ausentismo, tales como la sobrecarga, el estrés, los horarios inflexibles, la falta de incentivos o la ausencia de reconocimiento. Igualmente, se pueden establecer sistemas de control y seguimiento de asistencia con alertas tempranas para identificar casos críticos.

Además, fomentar el compromiso organizacional pasa por brindar un propósito claro a los empleados, integrarlos en la toma de decisiones, reconocer sus logros y proporcionar oportunidades reales de desarrollo. Un trabajador comprometido no solo es más puntual y constante, sino también más productivo, creativo y dispuesto a contribuir con ideas para la mejora continua.

Luego del análisis detallado de los resultados obtenidos mediante el cuestionario y entrevistas aplicadas al personal de ACACYA de R.L., se pueden establecer una serie de conclusiones generales que reflejan la situación actual de los empleados desde una perspectiva integral de recursos humanos.

Primero, se evidencia una falta de alineación entre el personal y la filosofía institucional. La mayoría de los colaboradores desconoce elementos fundamentales como misión, visión y valores de la cooperativa, lo cual limita su identificación con los objetivos organizacionales y su compromiso a largo plazo.

Segundo, el clima laboral presenta deficiencias notables. Predominan relaciones interpersonales poco adecuadas, una percepción negativa del ambiente de trabajo y una baja promoción del trabajo en equipo. Estos factores afectan directamente la eficiencia operativa y la cohesión interna. *(Anexo 5, Entrevista: pregunta 6)*

Tercero, la comunicación interna y la resolución de conflictos son áreas críticas. La mayoría de los empleados considera que los conflictos no se abordan adecuadamente y que no existe una estructura clara para transmitir información estratégica, lo que repercute en la coordinación de tareas y en la toma de decisiones.

Cuarto, la cooperativa carece de un sistema estructurado de capacitación y desarrollo. Las capacitaciones son escasas, poco frecuentes y desalineadas con las funciones del personal, lo que impide la actualización de conocimientos y la profesionalización del talento humano. *(Anexo 5, Entrevista: pregunta 10)*

Finalmente, la ausencia de incentivos, la escasa participación en decisiones, la falta de movilidad interna y la presencia de ausentismo reflejan un bajo nivel de motivación y sentido de pertenencia por parte de los colaboradores. Esto compromete el desempeño organizacional y la sostenibilidad institucional si no se toman medidas correctivas a corto plazo.

### **C. Alcances y limitaciones**

#### **1. Alcances**

En la Asociación Cooperativa De Aprovisionamiento De Empresarios Taxistas Aeroportuarios De Responsabilidad Limitada, se estableció contacto directo con el personal que labora en el área operativa y administrativa, del mismo modo se obtuvo la autorización para la realización del trabajo de investigación, por parte del presidente de la cooperativa, sobre un “PLAN DE CAPACITACIÓN POR COMPETENCIAS PARA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE APROVISIONAMIENTO DE EMPRESARIOS TAXISTAS AEROPORTUARIOS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR”, con el objetivo de brindar a todos los empleados nuevos conocimientos, destrezas y otros elementos, que

permitan al colaborador sea más competente, eficiente y eficaz en el desempeño de sus funciones; buscando que la toma de decisiones y procesos mejoren su calidad.

Una de las principales fortalezas del estudio radica en el enfoque integral y en la inclusión de todos los niveles operativos de la cooperativa mediante la aplicación de un cuestionario estructurado y entrevistas. La información obtenida permitió una comprensión profunda de la percepción de los empleados respecto al ambiente laboral y los factores que influyen en su rendimiento y satisfacción

## **2. Limitaciones**

No obstante, como todo estudio de diagnóstico, este presenta ciertas limitaciones. En primer lugar, el análisis se basa exclusivamente en percepciones y opiniones de los colaboradores, lo cual, aunque valioso, puede estar influenciado por experiencias personales, expectativas individuales o falta de información sobre decisiones institucionales.

En segundo lugar, el diagnóstico no incluyó una evaluación directa de los indicadores financieros, operativos o de productividad de la cooperativa, por lo que no se puede establecer una correlación cuantitativa entre los hallazgos organizacionales y los resultados económicos. Asimismo, no se consideraron comparaciones con otras cooperativas del mismo sector que podrían haber enriquecido el análisis con referentes externos.

A pesar de estas limitaciones, los resultados obtenidos ofrecen una base sólida para la toma de decisiones estratégicas en materia de gestión humana. El estudio constituye un insumo fundamental para el diseño de planes de mejora, especialmente en lo relacionado con planes de capacitación, fortalecimiento del clima laboral, políticas de incentivos y promoción de la participación activa de los empleados.

Para la investigación de campo que se realizó en la asociación, se podría mencionar que los factores que influyeron principalmente fueron:

Dado los tiempos entre el trabajo de cada miembro del equipo, y las horas que el personal de la cooperativa podía dar para atenderlos, para llevar a cabo la

investigación; las visitas no fueron muchas por lo que la información para la realización de la investigación no pudo ser ampliada.

El presidente de la cooperativa, al momento de la entrevista preliminar donde se le propuso la realización de la investigación, estaba desempeñando diferentes funciones, por lo que no se logró concretar una segunda entrevista para profundizar más sobre el tema.

El poco conocimiento sobre planes de capacitación, de la mayoría de los empleados; dificulta la comprensión de algunas preguntas.

#### **D. Conclusiones**

1. La cooperativa no dispone de un plan de capacitación formal ni de una persona responsable de su diseño y ejecución. Esta carencia afecta directamente el fortalecimiento de las competencias laborales, limitando el desempeño de los colaboradores e impidiendo una adecuada preparación ante los desafíos operativos diarios. La falta de planificación en este ámbito refleja una debilidad estructural en la gestión del recurso humano, al no brindar herramientas que contribuyan a una mejora continua del servicio.
2. Se ha identificado una relación poco fluida y funcional entre el personal operativo y las jefaturas. Esta situación se deriva en parte del escaso interés mostrado por los líderes institucionales en crear un ambiente laboral positivo y colaborativo. Esta deficiencia impide el desarrollo de una cultura organizacional sólida, afectando el compromiso, la productividad y el sentido de pertenencia del equipo de trabajo.
3. Las jefaturas de la cooperativa no perciben la capacitación como un componente estratégico, sino como un gasto innecesario. Esta visión errónea limita la asignación de recursos y el diseño de programas que podrían mejorar significativamente el rendimiento de los colaboradores. La resistencia institucional ante la capacitación obstaculiza el crecimiento profesional del personal y frena la innovación dentro de la organización.

4. Existe un desconocimiento profundo por parte del consejo de administración sobre el alcance y los beneficios que implica un plan de capacitación sistemático. Este vacío conceptual ha generado desinterés institucional por impulsar el desarrollo del talento humano, lo que mantiene a la cooperativa en una posición desventajosa frente a otras organizaciones más competitivas del sector.
5. La jefatura tiende a confundir los procesos de inducción inicial con los planes de capacitación por competencias. Esta limitación conceptual impide la creación de un modelo estructurado de capacitación que responda a las necesidades reales de los puestos de trabajo. Como resultado, no existe un seguimiento formativo que permita al personal actualizar y perfeccionar sus habilidades a lo largo del tiempo

#### **E. Recomendaciones**

1. Se recomienda desarrollar un plan de capacitación por competencias integral que contemple fases de diagnóstico, planificación, ejecución, evaluación y seguimiento. Este debe diseñarse con base en las competencias necesarias para cada puesto (diccionario de competencias) y orientarse a fortalecer el rendimiento individual y colectivo. La creación de este plan debe ser prioridad institucional para garantizar la mejora continua del desempeño y la competitividad de la cooperativa.
2. Es necesario que las jefaturas fortalezcan la comunicación con sus equipos, promoviendo un ambiente de respeto, cooperación y escucha activa. Para ello, se deben implementar estrategias de liderazgo participativo, generar espacios de diálogo y reconocer el esfuerzo del personal. Un ambiente laboral positivo fomenta el compromiso, reduce la rotación y eleva la moral del equipo.
3. La administración debe modificar su percepción sobre la capacitación, viéndola no como un gasto, sino como una inversión clave en el crecimiento de la organización. Se sugiere integrar la capacitación por competencias dentro del plan estratégico de la cooperativa y asignar recursos específicos para su ejecución. Esto permitirá profesionalizar al personal, optimizar procesos y mejorar la calidad del servicio.

4. Se propone desarrollar talleres o sesiones dirigidas a los líderes institucionales para concientizar sobre la importancia de la capacitación por competencias como herramienta de desarrollo organizacional. A través de estos espacios se puede fortalecer la visión estratégica del consejo de administración, promoviendo una cultura de mejora continua basada en evidencia y resultados.
5. Es esencial establecer una distinción clara entre el proceso de inducción, orientado a nuevos ingresos, y plan de capacitación por competencias que deben mantenerse durante toda la trayectoria del colaborador. Para ello, se recomienda la elaboración de un plan anual de capacitación por competencias, con cronogramas definidos, objetivos específicos y mecanismos de evaluación para asegurar su impacto real.

### **CAPÍTULO III: PROPUESTA DEL “PLAN DE CAPACITACIÓN POR COMPETENCIAS PARA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE APROVISIONAMIENTO DE EMPRESARIOS TAXISTAS AEROPORTUARIOS, DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (ACACYA, DE R.L.) EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR”**

#### **A. Objetivos de la propuesta**

##### **1. Objetivo general**

Potencializar los conocimientos, habilidades, competencias y destrezas de los empleados; para optimizar su rendimiento, y con ello contribuir a un mejor desempeño laboral

##### **2. Objetivos específicos**

- a) Implementar un plan de capacitación para optimizar el desempeño de los empleados.
- b) Fomentar en cada colaborador buenas relaciones interpersonales que permitan un mejor desempeño individual, y una mejora en el trabajo en equipo.
- c) Ayudar con la preparación del personal calificado, acorde con los planes, objetivos y requerimientos de la cooperativa.

#### **B. Justificación**

En ese marco, se propone el presente Plan de Capacitación por Competencias para Optimizar el Desempeño de los Empleados de la Asociación Cooperativa de Aproveccionamiento de Empresarios Taxistas Aeroportuarios de Responsabilidad Limitada en el municipio de San Salvador, que busca una mejora en su trabajo, basado en el deseo de superación personal y compromiso hacia el cumplimiento de metas y objetivos institucionales. Cada uno de los asuntos contemplados permitirá que los colaboradores perfeccionen su desempeño laboral.

#### **C. Alcance**

El siguiente plan de capacitación se aplicará a los colaboradores de la ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE APROVISIONAMIENTO DE EMPRESARIOS TAXISTAS

AEROPORTUARIOS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR, cubriendo todo el personal en sus diferentes niveles jerárquicos (operativo y administrativo), respondiendo a las necesidades descubiertas para cada uno, buscando una mejor calidad en el desempeño laboral, la comunicación y las relaciones interpersonales. Con el objetivo que favorezca al desarrollo de un mejor ambiente laboral.

Se definieron cinco modalidades que serán impartidas entre los colaboradores participantes, cada una de ellas enfocadas al desarrollo de temáticas que potencializan la realización de los objetivos institucionales.

El personal de la institución se encuentra distribuido de la siguiente manera:

<b>Nivel</b>	<b>Integrantes</b>
<b>Administrativo</b>	41
<b>Operativo</b>	45
<b>Total, de participantes</b>	86

#### **D. Beneficios**

La estrategia de desarrollar el talento humano tiene varios beneficios para las instituciones. Lo primordial es asegurarse que el personal pueda identificarlo; integrarse como equipo y hacer todo lo posible para lograr las metas y objetivos comunes que comparten.

El segundo consiste en satisfacer las necesidades de los clientes actuales y potenciales a través de la mejora continua, y, además, buscando aumentar la calidad de las capacidades que posee el personal administrativo y operativo. Para que sean capaces de desarrollar competencias en sus respectivos campos, de modo que respondan con mayor eficacia a los retos que se presentan, en el día a día, en la cooperativa.

## **E. Políticas y estrategias**

Para un mejor control de las inversiones planificadas, la ejecución de capacitación se regula en función de las políticas y estrategias, que permiten que la capacitación impulse la toma de decisiones para impactar positivamente en, la productividad individual y organizacional. Por lo cual se propone lo siguiente:

### **Políticas**

- Llevar a cabo el desarrollo de la metodología de capacitación al menos una vez al año.
- Cada modalidad impartida deberá contener como máximo 20 participantes.
- Se llevarán registros de las inversiones realizadas; a través del encargado de la contabilidad, para controlar el cumplimiento de lo presupuestado.
- Los empleados deberán asistir de forma puntual en los días y horarios establecidos y no podrán faltar sin causa justificada.
- Todos los participantes deberán completar una evaluación del curso al final de cada sesión de capacitación.
- Se contratarán facilitadores acreditados por el Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INCAF).

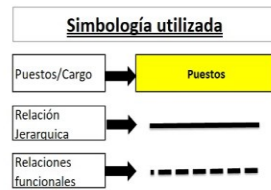
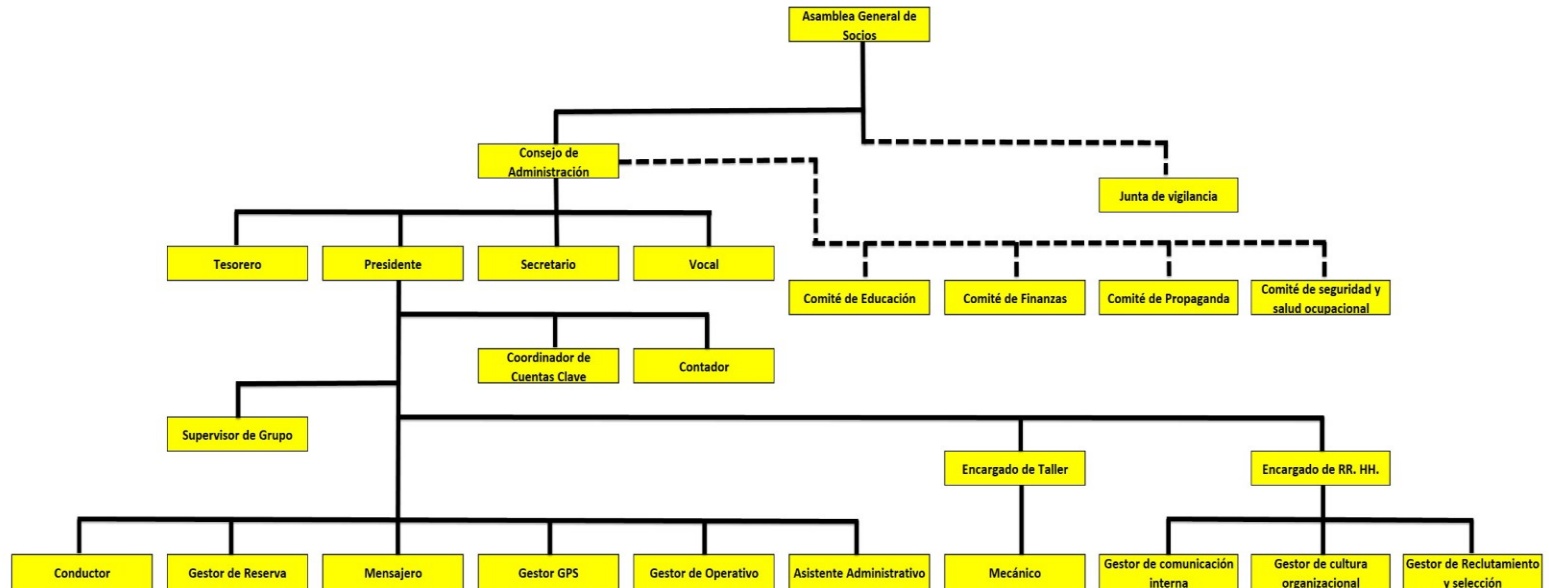
### **Estrategias**

- El comité de educación será en encargado de seleccionar, contratar y evaluar los facilitadores del plan de formación interna para el recurso humano de la institución.
- El comité de educación formación hará los esfuerzos necesarios, para dar a conocer la existencia del programa a través de presentaciones temáticas, realizadas con todo el personal de la cooperativa.
- Se realizará una cotización con diversas instituciones proveedoras de servicios de adiestramiento acreditadas por, el Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INCAF), para poder elegir la que más se adapte a las necesidades del plan de capacitación, y su costo radique dentro del presupuesto destinado a ésta.

- Al final de la formación, se deberá evaluar la implementación del plan de capacitación por competencias, que se ha desarrollado, para conocer los resultados.
- Los capacitadores trabajarán con el comité de educación para administrar y controlar la implementación, según lo programado en el plan.
- Se realizará un control de asistencia en cada modalidad impartida.
- El plan de capacitación por competencias puede contener innovaciones tecnológicas, con la finalidad de mejorar la formación de los trabajadores y así brindarle más oportunidades, que se le presenten en el futuro dentro de la cooperativa.

## F. Organigrama sugerido

Organigrama sugerido para ACACYA de R.L.



### G. Descripción de la propuesta

El encargado de Recursos Humanos de la Asociación Cooperativa ACACYA de R.L. tendrá como función principal ejecutar y evaluar el Plan de Capacitación por competencias que fue diseñado. Su responsabilidad iniciará con la organización logística de las capacitaciones, gestionando los recursos necesarios, convocando al personal participante y coordinando con las instituciones formadoras. Durante la ejecución, deberá asegurar el cumplimiento del cronograma, garantizar la asistencia y el desarrollo adecuado de los programas establecidos. Posteriormente, será responsable de aplicar los instrumentos de evaluación que permitan medir el nivel de satisfacción, el aprendizaje adquirido y el impacto en el desempeño laboral. Además, deberá elaborar informes de seguimiento con base en los resultados obtenidos y proponer recomendaciones para futuras acciones formativas, asegurando así la efectividad del plan y su contribución al desarrollo del talento humano dentro de la cooperativa.

### H. Plan De Capacitación

Para intentar dar solución a los problemas diagnosticados en la cooperativa, se proponen las modalidades y contenido de los cursos:

Cuadro N° 4 – Programa de formación continua para choferes taxistas.

<b>Plan de Capacitación ACACYA de R.L.</b>		
<b>NIVEL</b>	<b>TEMATICA</b>	<b>CONTENIDO</b>
Operativo	A. Seguridad Vial	1. Niveles de la Seguridad
		2. La siniestralidad vial
		3. elementos de tránsito
		4. Vías y caminos
		5. Personas
<b>NOMBRE DEL PROGRAMA</b>		6. Vehículos
Programa "Formación continua para choferes taxistas"		7. El permiso de conducción por puntos
		8. Regulación Normativa
		9. Pérdida de puntos según la información comedia
<b>MODALIDAD</b>		
Modalidad I – Formación		

NIVEL	TEMATICA	CONTENIDO
Operativo	B. La ley y el reglamento general de transido	1. Ley de tránsito 1.1 Disposiciones generales 1.2 Normas generales de comportamiento en la circulación. 2. Reglamento general de circulación. 2.1 Ámbito de aplicación. 2.2 Normas generales de comportamiento en la circulación
NOMBRE DEL PROGRAMA		
Programa "Formación continua para choferes taxistas"		
MODALIDAD		
Modalidad I – Formación		
NIVEL	C. Los accidentes de trafico	1. definición del concepto de accidentes de tráfico. 1.1 Fases de un accidente de tráfico 1.1.1 Fase de percepción. 1.1.2 Fase de decisión. 1.1.3 Fase de conflicto. 1.1.4 Clasificación de los accidentes. 2. Tipos de accidentes según el choque. 2.1. Tipo de accidentes según su localización. 2.2. Tipos de accidentes según las consecuencias. 2.3. Tipos de accidentes según los vehículos implicados.
Operativo		
NOMBRE DEL PROGRAMA		
Programa "Formación continua para choferes taxistas"		
MODALIDAD		
Modalidad I – Formación		

NIVEL	D. Factores y prevención de riesgos laborales en seguridad vial	1. Los accidentes de tráfico. 2. Las leyes de circulación. 3. Acciones del conductor que pueden ser factores de riesgo en seguridad vial. 3.1. Comer, beber, fumar y su relación con la conducción. 3.2. La atención y las distracciones. 3.3. Fatiga y cansancio. 3.4. El sueño y su influencia en la
Operativo		
NOMBRE DEL PROGRAMA		
Programa "Formación continua para choferes taxistas"		

MODALIDAD Modalidad I – Formación		conducción nocturna. 3.5. Alcohol. 3.6. Estupefacientes, psicotrópicos, estimulantes u otras sustancias análogas.
NIVEL Operativo	E. calidad e incidencias en el servicio de transporte	1. Calidad del servicio de transporte. 1.1. Limpieza del vehículo. 1.2. Confort: climatización, iluminación y sonido. 2. Calidad de la presentación del conductor. 2.1. Derechos y deberes del usuario. 3. Tratamiento de sugerencias, quejas y reclamaciones. 3.1 recogida, análisis y transmisión de incidencias. 3.2. Cumplimentación de reclamaciones. 3.3. Cursos reclamaciones: Tramites y documentos.
NOMBRE DEL PROGRAMA Programa "Formación continua para choferes taxistas"		
MODALIDAD Modalidad I – Formación		
NIVEL Operativo		
NOMBRE DEL PROGRAMA Programa "Formación continua para choferes taxistas"	F. Operaciones de mantenimiento o mecánico básico de automóviles	1. Manual técnico del vehículo. 2. Libro de mantenimiento del vehículo: revisión y controles periódicos. 3. Elementos de anticontaminación. Emisiones producidas y métodos de depuración. 4. Normas específicas en los talleres automóviles. 5. Reglamentación de talleres.
MODALIDAD Modalidad I – Formación		

Cuadro N° 5 – Programa "Especialización en idioma inglés"

<b>Plan de Capacitación ACACYA de R.L.</b>		
NIVEL	TEMATICA	CONTENIDO
Administrativo / Operativo		1. Intermedio. 1.1. Question words / Pronombres Interrogativos. 1.2. Sintaxis de la frase interrogativa. 1.3. Gestion tags.

		1.4. Vocabulario: Partes del cuerpo. 1.5. Expresar cantidades.
NOMBRE DEL PROGRAMA	A. Idioma inglés intermedio.	1.6. El gerundio / Terminaciones - ing.
Programa: "Especialización en idioma inglés		1.7. Los adverbios. 1.8. Vocabulario: la cabeza. 1.9. Los comparativos. 1.10. Tiempos verbales: El pasado simple y continuo. 1.11. Vocabulario: La personalidad. 1. Avanzado. 1.1. Tiempos verbales: El going to y el presente continuo como futuro. 1.2. Tiempos verbales: Futuro con will y be about to.
MODALIDAD		1.3. Los condicionales.
Modalidad III: Especialización	B. Idioma inglés avanzado.	1.4. Vocabulario: Objetos. 1.5. Los verbos modales. 1.6. Las frases pasivas. 1.7. Vocabulario: la ciudad. 1.8. Phrasal verbs (verbos compuestos). 1.9. Algunos phasal verbs (verbos compuestos). 1.10. Tiempos verbales: El pretérito perfecto. 1.11. Tiempos verbales: el pretérito perfecto progresivo. 1.12. Vocabulario: El hogar.

Cuadro N° 6- Programa formación en Word y Excel

<b>Plan de Capacitación ACACYA de R.L.</b>		
NIVEL	TEMATICA	CONTENIDO
Administrativo	A. Microsoft Excel	1. Básico 1.1. Introducción, configuración y manejo general de Excel. 1.2. Trabajando con hojas de Excel. 1.3. Copias, pegar y mover celdas. 2. Intermedio. 2.1. Analizando Información. 2.2. Funciones de Excel. 2.3. Creando gráficos. 2.4. Imprimiendo hojas de Excel. 2.5. Manejo avanzado de celdas.

		<p>2.6. Formas de trabajo. Trabajo individual o con otras personas.</p> <p>3. Avanzado.</p> <p>3.1. funciones avanzadas para manipular datos.</p> <p>3.2. Exportación de datos a archivos de texto tablas dinámicas.</p> <p>3.3. Vinculación con otras aplicaciones.</p> <p>3.4. Análisis de hipótesis.</p> <p>3.5. Análisis de optimización.</p> <p>3.6. Introducción al uso de macros.</p>
<b>NOMBRE DEL PROGRAMA</b>		
<p>Programa: "Formación en Word y Excel".</p>		
<b>MODALIDAD</b>		
<p>Modalidad III - Especialización</p>	<p><b>B. Microsoft Word</b></p>	<p>1. Básico</p> <p>1.1. El entorno de trabajo.</p> <p>1.2. La pantalla de Word.</p> <p>1.3. Uso de los menús.</p> <p>1.4. Barra de Herramientas.</p> <p>1.5. Salir de Word.</p> <p>2. Intermedio.</p> <p>2.1. Crear y guardar un documento.</p> <p>2.2. Edición de documentos.</p> <p>2.3. Funciones ortográficas y gramaticales.</p> <p>2.4. Formato de caracteres.</p> <p>2.5. Formato de párrafos.</p> <p>3. Avanzado.</p> <p>3.1. Tablas.</p> <p>3.2. Preparación de la página.</p> <p>3.3. Sobres y etiquetas.</p> <p>3.4. Combinación de correspondencia.</p> <p>3.5. Manipulación de imágenes.</p> <p>3.6. Aplicaciones originales.</p> <p>3.7. Plantillas, estilos y temas.</p> <p>3.8. Referencias.</p> <p>3.9. Formularios.</p>

		3.10. Introducción a las macros automáticas.
--	--	--

Cuadro N°7 - Programa prevención del lavado de dinero y financiamiento al terrorismo.

<b>Plan de Capacitación ACACYA de R.L.</b>		
<b>NIVEL</b>	<b>TEMATICA</b>	<b>CONTENIDO</b>
Administrativo //Operativo	A. Introducción a la prevención de lavado de dinero y financiamiento de terrorismo	1. Aplicación práctica de la ley contra el lavado de dinero y activos. 2. Matrices de riesgo en prevención de lavado de dinero y enfoque basado en el riesgo
<b>NOMBRE DEL PROGRAMA</b> Programa "Prevención de lavado de dinero y financiamiento de terrorismo"	B. Funciones de los delegados de cumplimiento según la ley: Prevención de lavado de dinero y financiamiento al terrorismo	1. Rol y función de los delegados de cumplimiento 2. Debida diligencia para el análisis de estados financieros, desde la perspectiva de cumplimiento. Según nuevo instructivo UIF. 3. Política y procedimiento de prevención de lavado de dinero, según el nuevo instructivo UIF
<b>MODALIDAD</b> Modalidad III Especialización		

Cuadro N° 8- Programa facilitando el desempeño exitoso.

<b>Plan de Capacitación ACACYA de R.L.</b>		
<b>NIVEL</b>	<b>TEMATICA</b>	<b>CONTENIDO</b>
Administrativo / Operativo	A. Inteligencia Emocional	1. Beneficios de la inteligencia emocional. 2. Las emociones. 3. Inteligencia emocional. 4. La inteligencia emocional en la empresa. 5. Como controlar las emociones.
	B. Resolución de conflictos.	1. Introducción al concepto de conflicto. 2. Manejo del conflicto. 3. Prevención del conflicto. 4. Creación de planes de acción.
	C. Administración efectiva del tiempo.	1. Planeación clave para el control. 2. Administración del tiempo y planeación. 3. La mejora de la productividad.
	D. Motivación laboral.	1. competitividad y cambio. 2. Desarrollo individual. 3. Actitud en el trabajo. 4. Motivación en el trabajo. 5. Valoración del trabajo.
<b>NOMBRE DEL PROGRAMA</b>		
Programa: "Facilitando un desempeño exitoso".	E. Manejo de estrés.	1. Inteligencia emocional. 2. Manejo de estrés. 3. Trabajo inteligente Vrs. Trabajo duro.
	F. Comportamiento humano en el trabajo	1. Aproximación al comportamiento organizacional. 2. la organización como sistema social. 3. Cultura y comunicación corporativa. 4. Conducta y compromiso del personal. 5. Poder, autoridad y liderazgo en las organizaciones.

		6. Socialización organizacional. 7. Organizaciones y salud mental.
	G. Educación y equidad del género.	1. ¿En qué consiste la igualdad de género? 2. Campos de acción y retos. 3. Transversalización del enfoque de género.
<b>MODALIDAD</b>	H. Gestión de desastres.	1. Prevención de incendios. 2. Evacuación en caso de sismos. 3. Erupciones volcánicas.
Modalidad IV - Perfeccionamiento	I. Mejorasen la salud laboral y prevención de riesgos laborales.	1. Conceptos básicos sobre seguridad y salud en el trabajo. 2. Riesgos generales y su prevención. 3. Riesgos específicos y su prevención en el sector correspondiente a la actividad de la empresa. 4. Elementos básicos de gestión de la prevención de riesgos. 5. Primeros auxilios.

Cuadro N° 9- Programa Facilitando el despeño exitoso.

<b>Plan de Capacitación ACACYA de R.L.</b>		
<b>NIVEL</b>	<b>TEMATICA</b>	<b>CONTENIDO</b>
Administrativo (puestos claves)	A. Organización por proceso	1. Introducción a la gestión de procesos 2. Como iniciar la gestión por procesos 3. Elaboración y representación de los procesos
		1. Modelo de la comunicación humana. 2. Niveles de comunicación 3. Dirección de la comunicación

	B. Comunicación efectiva	4. El asertividad o la capacidad de transmitir un mensaje. 5. la empatía o la capacidad de escuchar activamente 6. retroalimentación de la comunicación y confrontación positiva 7. la negociación asertiva como un método de resolución de conflictos
<b>NOMBRE DEL PROGRAMA</b>		
Programa: "Liderazgo para el siglo XXI".		
	C. Administración y desarrollo del recurso humano	1. Atracción de talento humano 2. Reclutamiento 3 Descriptores de puestos 4 Pruebas psicométricas 5 Capacitación y desarrollo 6. indicadores de recursos humanos
	D. Creatividad e innovación en equipos de trabajo	1. Creatividad dentro de la empresa 2. Creatividad enfocada en el cliente en el
		1. Introducción 1.2. Definición de liderazgo 1.3. Estrategias clave para el cambio 1.4. Niveles personales interpersonales gerenciales y organizacionales 1.5. Responsabilidad de liderazgo 2. Valores institucionales 2.1. Comunicación 2.2. Desarrollo y demostración de liderazgo para el cambio 2.3. Ambientales estimulantes 2.4. Diseño de sistemas operativos 3. Independencia y confianza 3.1. Trabajo en equipo 3.2. Creatividad e innovación 3.3. pro actividad y resultado
<b>MODALIDAD</b>		
Modalidad IV - Perfeccionamiento	E. Liderazgo para el cambio	

Cuadro N°10- Programa liderazgo para el siglo XXI.

<b>Plan de Capacitación ACACYA de R.L.</b>		
<b>NIVEL</b>	<b>TEMATICA</b>	<b>CONTENIDO</b>
Administrativo /Operativo	A. La comunicación	1. Elementos de la comunicación 1.2. Emisor y receptor 1.3. La información a transmitir 1.4. El medio o vía de transmisión
<b>NOMBRE DEL PROGRAMA</b> Programa "Innovando habilidades para el trabajo"	B. Procesos de comunicación	1. Procesos de comunicación 1.1. La comunicación interpersonal y el contacto directo 1.2. Obstáculos en la comunicación interpersonal y el contacto directo 1.3 actitudes y técnicas favorecedoras de la comunicación
<b>MODALIDAD</b>		
Modalidad V Complementación	C. LA comunicación verbal y no verbal	1. La comunicación verbal y no verbal 1.1 La escucha activa 1.2 Lenguaje gestual

#### Modalidad I – Formación

Programa: “Formación continua para choferes taxistas” El programa está diseñado para ser desarrollado en 6 cursos, los cuales se definen a continuación:

- A. La Seguridad Vial
- B. La Ley y el Reglamento General de tránsito
- C. Los Accidentes de tráfico
- D. Factores y prevención de riesgos laborales en seguridad vial
- E. Calidad e incidencias en el servicio de transporte
- F. Operaciones de mantenimiento mecánico básico de automóviles

Objetivo: Desarrollar competencias en el personal operativo que mejore la experiencia del cliente al hacer uso del servicio de taxi a través de la aplicación de las mejores prácticas de conducción.

Cuadro N° 11 – Modalidad I Formación (1/1)

Tipo de Proceso Formativo	Curso especializado
Beneficios	personal operativo
Cantidad de personas a quien se dirige el curso	45
Número de jornadas	6 jornadas de 4 horas
Tiempo de Duración	24 horas
Lugar de realización	Automóvil Club El Salvador (ACES) “1° calle poniente, #930, entre 15 y 17 av. Norte, la calle Pte. 930, San Salvador”
Metodología	Capacitación en el trabajo con la modalidad aprender haciendo, a través, de casos específicos y verídicos.
Monto y fuente de Financiamiento	\$15 por persona, Fondos Propios, donación o patrocinio.
Monto de logística y Fuente de Financiamiento	\$12 por persona, Fondos Propios, donación o patrocinio.
Modalidad de Contratación	Contratación directa con servicio de profesionales especializados a través de una institución formada acreditada.

#### Modalidad II –Especialización

Programa: “Especialización en idioma inglés.” El programa está diseñado para ser desarrollado en 2 cursos, los cuales se define a continuación:

- A. Idioma inglés Intermedio
- B. Idioma inglés avanzado

Objetivo: Desarrollar competencias en el personal operativo y administrativo buscando que mejore la calidad del proceso de servicio al cliente interno y externo, además del crecimiento personal con el conocimiento del idioma inglés.

Cuadro N° 12 – Modalidad II Especialización (1/3)

Tipo de proceso formativo	Cursos especializados
Beneficiarios	Personal operativo y administrativo
Cantidad de personas a quién se dirige el curso	86
Número de jornadas	Inglés intermedio: 5 jornadas Semanales 12 semanas Inglés Avanzado: 5 jornadas semanales 18 semanas
Tiempo de duración	Inglés intermedio: 120 horas (12 semanas) Inglés avanzado: 180 horas (18 semanas)
Lugar de realización	100% en línea
Metodología	Capacitación fuera del trabajo con la modalidad E-Learning
Monto y fuente de financiamiento	100% apoyo de INCAF. sin costo para los participantes
Monto de logística y fuente de financiamiento	Sin costo
Modalidad de contratación	Apoyo de I INCAF

### Modalidad II - Especialización

Programa: “Formación en Word y Excel” El programa está diseñado para ser desarrollado en 2 cursos, los cuales se define a continuación:

- A. Microsoft Excel
- B. Microsoft Word

Objetivo: Desarrollar competencias en el personal operativo y administrativo buscando que mejore la calidad del proceso de servicio al cliente interno y externo, además de crecimiento personal con el conocimiento de los aplicativos Word y Excel.

Cuadro N° 13 – Modalidad II Especialización (2/3)

Tipo de proceso formativo	Curso especializado
Beneficiarios	Personal administrativo
Cantidad de personas a quién se dirige el curso	41
Número De jornadas	Word: 5 jornadas semanales 8 semanas Excel: 5 jornadas semanales 12 semanas
tiempo de duración	Word 80 horas 8 semanas Excel 120 horas 12 semanas
Lugar de realización	100% en línea

Metodología	Capacitación fuera del trabajo con la modalidad E-Learning
Monto y fuente de financiamiento	100% apoyo de INCAF, sin costo para los participantes
Monto de logística y fuente de financiamiento	Sin costo
Modalidad de contratación	Apoyo de INCAF

### Modalidad II - Especialización

Programa: “Prevención de lavado de dinero y financiamiento al terrorismo” El programa está diseñado para ser desarrollado en 2 cursos los cuales se define a continuación:

- A. Introducción a la prevención de lavado de dinero y financiamiento al terrorismo
- B. Funciones de los delegados de cumplimiento Según la ley prevención de lavado de dinero y financiamiento al terrorismo

Objetivo: Desarrollar competencias en el personal operativo y administrativo buscando que mejore la calidad del proceso de servicio al cliente interno y externo.

Cuadro N° 14 – Modalidad II Especialización (3/3)

Tipo De proceso formativo	Curso especializado
Beneficiarios	Personal operativo y administrativo
Cantidad de personas a quién se dirige el curso	86
Número de jornadas	2 jornadas
Tiempo de duración	8 horas
Lugar de realización	ACACYA OFICINA CENTRAL 3° calle Poniente y 19° avenida norte N° 1107 esquina opuesta a puerto bus, San Salvador, El Salvador.
Metodología	Capacitación en el trabajo con la modalidad aprender haciendo, a través, de casos específicos y verídicos.
Monto y fuente de financiamiento	\$10 por persona, fondos propios, donación o patrocinio.
Monto de logística y fuente de financiamiento	\$10 por persona, fondos propios, donación o patrocinio.
Modalidad de contratación	Contratación directa con: Servicio de profesionales especializados a través de una institución formadora acreditada.

### Modalidad III - Perfeccionamiento

Programa: “Facilitando un desempeño exitoso” El programa ha diseñado para ser desarrollado en 9 cursos los cuales se definen a continuación:

- A. Inteligencia emocional
- B. Resolución de conflictos
- C. Administración efectiva del tiempo
- D. Motivación laboral
- E. Manejo de estrés
- F. Comportamiento humano en el trabajo
- G. Educación y equidad de género
- H. Gestión de desastres
- I. Mejoras en la salud laboral y prevención de riesgos laborales

Objetivo: Desarrollar competencias en el personal operativo y administrativo buscando un incremento en el desempeño individual que impacte de forma positiva en los diferentes equipos de trabajo.

Cuadro N° 15 – Modalidad III Perfeccionamiento (1/2)

Tipo De proceso formativo	Curso especializado
Beneficiarios	Personal operativo y administrativo
Cantidad de personas a quién se dirige el curso	86
Número de jornadas	18 jornadas
Tiempo de duración	72 horas
Lugar de realización	ACACYA OFICINA CENTRAL 3° calle Poniente y 19° avenida norte N° 1107 esquina opuesta a puerto bus, San Salvador, El Salvador.
Metodología	Capacitación en el trabajo con la modalidad aprender haciendo, a través, de casos específicos y verídicos.
Monto y fuente de financiamiento	\$8.00 por persona, fondos propios, donación o patrocinio.
Monto de logística y fuente de financiamiento	\$10 por persona, fondos propios, donación o patrocinio.
Modalidad de contratación	Contratación directa con: Servicio de profesionales especializados a través de una institución formadora acreditada.

#### Modalidad III - Perfeccionamiento

Programa: “Liderazgo para el siglo XXI” El programa está diseñado para ser desarrollado en 5 cursos los cuales se definen a continuación:

- A. Organización por procesos
- B. Comunicación efectiva
- C. Administración y desarrollo del recurso humano
- D. Creatividad e Innovación en equipos de trabajo
- E. Liderazgo para el cambio

Objetivo: Desarrollar competencia de liderazgo en el personal que ostenta puestos claves dentro de la organización para asegurar un rumbo exitoso e incrementar la propuesta de valor que ACACYA ofrece a sus clientes y colaboradores.

Cuadro N° 16 – Modalidad III Perfeccionamiento (2/2)

Tipo De proceso formativo	Curso especializado
Beneficiarios	Personal operativo y asociados "puestos claves"
Cantidad de personas a quién se dirige el curso	17
Número de jornadas	10 jornadas
Tiempo de duración	80 horas
Lugar de realización	ACACYA OFICINA CENTRAL 3° calle Poniente y 19° avenida norte N° 1107 esquina opuesta a puerto bus, San Salvador, El Salvador.
Metodología	Capacitación en el trabajo con la modalidad aprender haciendo, a través, de casos específicos y verídicos.
Monto y fuente de financiamiento	\$15 por persona, fondos propios, donación o patrocinio.
Monto de logística y fuente de financiamiento	\$15 por persona, fondos propios, donación o patrocinio.
Modalidad de contratación	Contratación directa con: Servicio de profesionales especializados a través de una institución formadora acreditada.

#### Modalidad IV – Complementación

Programa: “Innovando Habilidades para el Trabajo” El programa está diseñado para ser desarrollado en 3 cursos, los cuales se define a continuación:

- A. La comunicación
- B. Procesos de comunicación
- C. La comunicación verbal y no verbal

Objetivo: Asegurar una adecuada comunicación dentro de la organización, brindando al personal las habilidades necesarias para comunicarse de forma efectiva.

Cuadro N° 17 – Modalidad IV Complementación (1/1)

Tipo De proceso formativo	Curso especializado
Beneficiarios	Personal operativo y administrativo
Cantidad de personas a quién se dirige el curso	86

Número de jornadas	2 jornadas
Tiempo de duración	16 horas
Lugar de realización	ACACYA OFICINA CENTRAL 3° calle Poniente y 19° avenida norte N° 1107 esquina opuesta a puerto bus, San Salvador, El Salvador.
Metodología	Capacitación en el trabajo con la modalidad aprender haciendo, a través, de casos específicos y verídicos.
Monto y fuente de financiamiento	\$10 por persona, fondos propios, donación o patrocinio.
Monto de logística y fuente de financiamiento	\$12 por persona, fondos propios, donación o patrocinio.
Modalidad de contratación	Contratación directa con: Servicio de profesionales especializados a través de una institución formadora acreditada.

## **I. Sistema de Evaluación.**

### **1. Evaluación del Plan de capacitación**

Permitirá que cada participante pueda evaluar los cursos impartidos, y a través de esto permitirá valorar el contenido desarrollado, la evaluación se realizará a través de un cuestionario, el cual será un instrumento que ayudara continuamente a la mejora del plan.

### **2. Evaluación de los participantes**

Al finalizar cada modalidad es clave medir el grado de aprendizaje de cada participante, por lo cual se realizarán evaluaciones durante el desarrollo de cada programa, el encargado de las evaluaciones será el facilitador y quedará bajo su criterio el proceso.

Se propone que una vez finalizado cada modalidad se realice una reunión con el consejo de administración, para que los participantes compartan sus experiencias durante el programa y adicionalmente, mencionen si hay puntos de mejora.

### **3. Evaluación del facilitador**

Es importante conocer el punto de vista de los participantes en cuanto al desarrollo de cada programa, ya que a través de ellos se podrá concluir si fue favorable el proceso de aprendizaje. Por otro lado, si existe una deficiencia en el manejo del grupo, genera falta de interés y

desconfianza por el mal dominio del tema, lo cual afectaría el cumplimiento de objetivos para la cooperativa. Este se realizará a través de un cuestionario.

#### **4. Instrumento de Evaluación.**

Guía de entrevista

Se realizará la entrevista como instrumento de evaluación que permita obtener información de forma directa y personalizada, al realizar entrevistas uno a uno de los empleados, se puede proporcionar conocimientos muy valiosos sobre las necesidades de capacitación. Dichas entrevistas permiten las discusiones y el diálogo para tener un mejor entendimiento de lo que necesita la cooperativa.

### J. Cronograma

Cuadro N° 18 – Cronograma.

CREACION DE PLAN DE CAPACITACIÓN POR COMPETENCIAS PARA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE APROVISIONAMIENTO DE EMPRESARIOS TAXISTAS AEROPORTUARIOS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR									
ACTIVIDADES	RESPONSABLES	MES 1				MES 2			
		1	2	3	4	1	2	3	4
<b>Presentación de la Propuesta:</b> Gestionar una cita con el Consejo de administración y presentar la propuesta	<b>Grupo de Investigación</b>								
<b>Discusión de la Propuesta:</b> Se presenta la propuesta por medio de un informe físico, diapositivas y apoyo audio Visual y se Responden dudas sobre la propuesta	<b>Grupo de Investigación</b>								
<b>Aprobación:</b> El Comité de educación proporciona el visto bueno de la propuesta	<b>Comité de educación</b>								
<b>Conocimiento de la propuesta al personal:</b> Se hace del conocimiento de la propuesta a los colaboradores de todas las áreas de la Cooperativa ACACYA DE R.L	<b>Comité de educación</b>								
<b>Punto de partida:</b> Implementar la propuesta en la Cooperativa ACACYA DE R.L	<b>Comité de educación</b>								

## K. Presupuesto Sugerido

Programa	Costo por persona	Costo por persona logística	Colaboradores beneficiados	Total	Comentarios
Formación continua para choferes taxistas	\$ 15.00	\$ 12.00	45	\$ 1,215.00	Se sugiere realizar la capacitación en tres grupos de 15 personas cada uno. Facilita la logística y aligera el monto de inversión de capacitación, el cual se puede prorratear durante al año.
Especialización en Idioma Ingles			86	\$ -	Sin costo con apoyo de INCAF.
Formación en Word y Excel			41	\$ -	Sin costo con apoyo de INCAF.
Prevención del lavado de dinero y financiamiento al terrorismo	\$ 10.00	\$ 10.00	86	\$ 1,720.00	Se sugiere realizar la capacitación en cuatro grupos dos de 20 y dos de 23 personas respectivamente. Facilita la logística y aligera el monto de inversión de capacitación, el cual se puede prorratear durante al año.
Facilitando un desempeño exitoso	\$ 8.00	\$ 10.00	86	\$ 1,548.00	Se sugiere realizar la capacitación en cuatro grupos dos de 20 y dos de 23 personas respectivamente. Facilita la logística y aligera el monto de inversión de capacitación, el cual se puede prorratear durante al año.
Liderazgo para el siglo XXI	\$ 15.00	\$ 15.00	17	\$ 510.00	Se sugiere realizar la capacitación en dos grupos de 8 y 9 cada uno. Facilita la logística y aligera el monto de inversión de capacitación, el cual se puede prorratear durante al año.
Innovando Habilidades para el Trabajo	\$ 10.00	\$ 12.00	86	\$ 1,892.00	Se sugiere realizar la capacitación en cuatro grupos dos de 20 y dos de 23 personas respectivamente. Facilita la logística y aligera el monto de inversión de capacitación, el cual se puede prorratear durante al año.
			<b>Total General</b>	<b>\$ 6,885.00</b>	<b>USD DÓLARES</b>

## L. Referencias Bibliográficas

### 1. Libros

- Alles, M. A. (2012). *Desempeño por competencias: Evaluación 360°* (2.ª ed.). Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Alvarado, R. D., & Torres, D. (2007). *Diseño de un plan de capacitación orientado en el servicio al cliente para los empleados de la Alcaldía Municipal de San Sebastián, Departamento de San Vicente* [Tesis de licenciatura, Universidad de El Salvador]. Universidad de El Salvador, Facultad de Ciencias Económicas.
- Anguita, Francisca M., Espinoza, Eduardo M., *Gestión por Competencias, Principios y Métodos*, Inscripción N° 179.050. Santiago de Chile. 2009.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de recursos humanos* (9.ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración* (7.ª ed.). Colombia: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2000), *Administración de Recursos Humanos* (5ta Ed.). Bogotá: McGraw Hill.
- Martínez, E., & Martínez, F. (2009). *Capacitación por competencias: Principios y métodos*. Santiago de Chile.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2013). *Comportamiento organizacional* (10.ª ed.). México: Prentice Hall.
- Werther, W. B., Jr. (2008). *Administración de personal y recursos humanos* (6.ª ed.). México: McGraw-Hill.

## 2. Reglamentos Y Leyes

- Constitución de la Republica de El Salvador; Tipo: Decreto Legislativo; Número: 38; Fecha de Emisión: 15/12/1983; Materia: Asamblea Constituyente; Sub-Materia: Constitución; Rama del Derecho: Derecho Constitucional; Numero de Diario Oficial: 234; Número de Tomo: 281; Fecha de Publicación: 16/12/1983; Resumen: Ley primaria del país, contiene los principios básicos de convivencia, derechos y deberes de sus habitantes.
- Ley de Formación Profesional; Tipo: Decreto Legislativo; Número: 554; Fecha de Emisión: 02/06/1993; Materia: Trabajo y previsión social; Sub-Materia: Trabajo y procedimientos; Rama del Derecho: Derecho Laboral; Número de Diario Oficial: 143; Número de Tomo: 320; Fecha de Publicación: 29/07/1993; Resumen: créase el instituto salvadoreño de formación profesional, como una institución de derecho público, con autonomía económica y administrativa y con personalidad jurídica, bajo cuya responsabilidad, estará la dirección y coordinación del sistema de formación profesional, para la capacitación y calificación de los recursos humanos.
- Ley General de Asociaciones Cooperativas: Tipo: Decreto Legislativo; Número: 339; Fecha de Emisión: 17/04/1986; Materia: Agricultura y ganadería; Sub-Materia: Asociaciones cooperativas; Rama del Derecho: Derecho Agrario; Número de Diario Oficial: 86; Número de Tomo: 291; Fecha de Publicación: 14/05/1986; Resumen: se autoriza la formación de cooperativas como asociaciones de derecho privado de interés social, las cuales gozarán de libertad en su organización y funcionamiento.
- Reglamento General de Asociaciones Cooperativas; Tipo: Decreto Ejecutivo; Número: 62; Fecha de Emisión: 20/08/1986; Materia: Derecho Administrativo; Sub-Materia: Derecho Administrativo; Rama del Derecho: Derecho Agrario; Número de Diario Oficial: 7; Número de Tomo: 294; Fecha de Publicación: 13/01/1987; Resumen: tiene por objeto regular lo relativo a la constitución, organización, inscripción, funcionamiento, extinción y demás actos referentes a las asociaciones cooperativas dentro de los límites establecidos por la Ley General de Asociaciones Cooperativas
- Ley de transporte terrestre, tránsito y seguridad vial: Tipo: Decreto Legislativo; Número 477; Fecha de emisión: 19/10/1995; Número de Diario Oficial 212, Número

de tomo: 329; Fecha de publicación: 16 /11/1995, se emitió la Ley de Transporte Terrestre Tránsito y Seguridad Vial. Resumen: tiene por objeto desarrollar lo establecido en la Ley de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, en relación a lo que concierne al Tránsito y la Seguridad Vial.

### 3. Páginas Web

- [https://cursos.iplacex.cl/CED/RHA4301/S4/ME\\_4.pdf](https://cursos.iplacex.cl/CED/RHA4301/S4/ME_4.pdf) consultado en marzo 2023
- <https://www.gestiopolis.com/que-es-una-competencia-laboral/>, consultado en junio 2024.
- <https://insafocoop.gob.sv/> consultado en junio 2024
- Introducción a la Administración 2015 C (iuaaia2015c.blogspot.com) consultado en marzo 2023.
- <https://www.incaf.gob.sv> consultado en junio 2024.

ANEXOS:  
DOCUMENTACIÓN  
COMPLEMENTARIA DE LA  
INVESTIGACIÓN.

ANEXO 1 PERTECECE AL DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

Desarrollo de persona		Cargos que aplican
Definición	Capacidad para implicarse de forma constante en dirigir y mejorar el proceso de aprendizaje o desarrollo de sus colaboradores a partir de un apropiado análisis de sus necesidades y de las de la organización, ofreciéndoles oportunidades para mejorar su potencial.	
Nivel	Comportamiento	Presidente y jefe de Grupo
Básico	Da respuesta a las inquietudes de aprendizaje de sus colaboradores.	
Medio	Anima a las personas a que aprendan y mejoren y compartan la experiencia adquirida.	
Avanzado	Desarrolla a las personas y a su equipo mejorando la adecuación de la persona a las necesidades del puesto que ocupa.	
Experto	Desarrolla a las personas y a su equipo pensando en el recorrido profesional ACACYA de R.L	

Planificación y organización		Cargos que aplican
Definición	Capacidad de organizar eficazmente las actividades y recursos en función de los objetivos estratégicos de ACACYA de R.L. Implica integrar y armonizar los recursos disponibles dependiendo de la amplitud de la gestión del puesto, proyecto o tarea, así como priorizar su actuación para obtener el rendimiento más eficiente y garantizar la consecución de los objetivos.	

Nivel	Comportamiento	
Básico	Organiza de manera eficiente sus tareas y cumple con los objetivos en los plazos establecidos.	Presidente, Tesorero, Asistente administrativo, Gestor gps, Jefe de grupo, Mensajero,
Medio	Gestiona y organiza las tareas de manera eficiente comprobando el progreso en cada una de las etapas establecidas en su propia planificación.	
Avanzado	Organiza el trabajo y distribuye las tareas del equipo manejando los plazos eficientemente y participando en varios proyectos de manera paralela.	
Experto	Establece objetivos alcanzables y realistas para los miembros de la organización definiendo las fases de la estrategia de planificación a seguir por cada uno de los miembros y llevando un registro de la misma.	

Resolución de problemas		Cargos que aplican
Nivel	Comportamiento	
Definición	Analizar, identificar y estructurar una situación en la que no sucede lo esperado según los objetivos y valores de ACACYA de R.L sacando conclusiones y encontrando soluciones efectivas para llegar a conseguir los objetivos esperados en un tiempo razonable, minimizando costes y consecuencias.	Tesorero, Contador, miembro del consejo de administración, mecánico, encargado de taller
Básico	Reconoce y comprende el problema, elaborando soluciones simples o empleando otras exitosas en el pasado ante problemas de similares características.	
Medio	Identifica, comprende y analiza el problema, resolviéndolo con autonomía y oportunidad.	

Avanzado	Analiza el problema y los posibles escenarios alternativos para cada una de las soluciones que plantea, resolviendo efectivamente problemas de mayor complejidad.	
Experto	Identifica y visiona problemas de gran complejidad presentes y futuros, buscando y desarrollando formas innovadoras para resolverlos y prevenirlos.	

Comunicación efectiva		
Definición	Conjunto de habilidades que permite la participación apropiada en situaciones comunicativas específicas. Capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas de forma efectiva. Se relaciona con la capacidad básica para expresar pensamientos o contenidos internos de manera comprensible.	Cargos que aplican
Nivel	Comportamiento	
Básico	Le cuesta desenvolverse en público, expresarse con coherencia y convencer en ámbitos sociales diferentes.	Asistente administrativo, coordinador de cuentas claves, Mensajero
Medio	No busca activamente la comunicación, pero tampoco rehúye de ella. Se preocupa por conocer la situación de aquel con el que interactúa. Se expresa de manera poco clara en situaciones de tensión.	
Avanzado	Escucha de manera activa y expresa sus ideas de manera clara. Recibe y transmite la información de manera ágil y concreta expresando con seguridad.	

Experto	Trabaja de manera responsable y siempre alcanza resultados de alta calidad sobrepasando las expectativas y estableciendo otros procedimientos o mecanismos que aseguren la consecución de los objetivos con excelencia en el menor tiempo posible.	
---------	--	--

Tolerancia a la frustración		
Definición	Es la capacidad de saber gestionar las emociones, de manera saludable, situaciones y eventos que generan frustración o dificultades emocionales	Cargos que aplican
Nivel	Comportamiento	
Básico	Es capaz de realizar su trabajo en circunstancias de normalidad necesitando supervisión cuando surge alguna incidencia.	Gestor gps y Mecánico
Medio	Resuelve aquellas incidencias repetitivas en el desempeño de las tareas de su puesto de trabajo dentro de los plazos de entrega establecidos.	
Avanzado	Plantea de manera proactiva nuevas estrategias de resolución de problemas gestionando varias situaciones complejas y organizándolas según su prioridad.	
Experto	Es capaz de priorizar y resolver situaciones complejas bajo un gran nivel de presión y exigencia priorizando tareas y transmitiendo seguridad a su equipo.	

Atención al detalle		Cargos que aplican
Definición	Capacidad para controlar los detalles, implica altos niveles de concentración, atención en su gestión y una revisión de la calidad de trabajo.	
Nivel	Comportamiento	
Básico	Logra culminar sus tareas y responsabilidades en el tiempo previsto y con una calidad adecuada.	Contador, Gestor gps, Gestor de reserva.
Medio	Responde a las solicitudes que le realizan y las cumple, evadiendo las distracciones producidas por estímulos externos e internos.	
Avanzado	Es consciente y mantiene una atención activa y proactiva en las tareas que lleva a cabo dentro de su puesto de trabajo, cumpliéndolas en tiempo, calidad y coste.	
Experto	Prevé posibles situaciones de distracción, manejándolas con anticipación de forma que supere y eleve su nivel de atención y concentración en las tareas que le corresponde y tenga mayor capacidad de innovación.	

Calidad en el trabajo		Cargos que aplican
Definición	Permanente búsqueda de la excelencia profesional mediante la continua evaluación, proyección y gestión de procesos con orientación a la obtención de resultados de calidad. Capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables en beneficio, tanto de la organización, como de los clientes y de todos los involucrados.	

Nivel	Comportamiento	
Básico	No suele realizar su trabajo siguiendo unos estándares de calidad y no comprende en su totalidad los procedimientos.	Contador, Encargado del taller, Conductor.
Medio	Muestra un interés especial por la mejora continua fijando un orden de actuación e insiste en la claridad de las funciones y los roles.	
Avanzado	Revisa el trabajo propio a fin de realizar el menor número de errores posibles y alcanzar la perfección y ayuda a cumplir los estándares de calidad del resto de sus compañeros.	
Experto	Trabaja de manera responsable y siempre alcanza resultados de alta calidad sobrepasando las expectativas y estableciendo otros procedimientos o mecanismos que aseguren la consecución de los objetivos con excelencia en el menor tiempo posible. .	

Compromiso		Cargos que aplican
Definición	Capacidad de percibir como propios los objetivos de la Organización. Implica un alto grado de integración emocional e intelectual por parte de los trabajadores para alcanzar el beneficio del negocio. Consiste en un compromiso por el cual los empleados desean permanecer en la organización	
Nivel	Comportamiento	
Básico	Se esfuerza por formar parte de la compañía y por entender los valores	Coordinador de cuentas claves, Miembro del consejo de administración, Mensajero, Encargado de taller,
Medio	Siente como propios los objetivos, actuando según los objetivos marcados.	

Avanzado	Demuestra un esfuerzo adicional por ir más allá de las necesidades de la organización, mostrando lealtad y honestidad en sus acciones.	Conductor.
Experto	Genera una relación ganar para ganar con los clientes, empleados, empresa y sociedad, favoreciendo acuerdos en los que todas las partes ganen.	

Orientación al cliente		Cargos que aplican
Definición	Implica entender al cliente actual y potencial (tanto interno como externo) y orientar nuestro trabajo hacia la resolución y satisfacción de sus necesidades y expectativas, mediante el conocimiento de las mismas y la identificación de oportunidades de negocio, con el fin de proporcionarles un mayor valor añadido y mejorar continuamente nuestros servicios.	
Nivel	Comportamiento	
Básico	Da respuesta a las reclamaciones, quejas o problemas presentados por los clientes.	Gestor de reserva y Conductor.
Medio	Cumple con las necesidades básicas y expectativas manifestadas por el cliente.	
Avanzado	Tiene una actitud proactiva hacia el cliente, anticipándose a las necesidades de éstos.	
Experto	Actúa para dar un alto valor añadido a sus clientes adaptando los procesos, productos o servicios que presta a sus necesidades.	

## ANEXO 2 CUESTIONARIO AL PERSONAL OPERATIVO



Universidad de El Salvador  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Administración de Empresas



Encuesta dirigida al personal Asociación Cooperativa de Aprovisionamiento de Empresarios Taxistas Aeroportuarios de Responsabilidad Limitada (ACACYA, de R.L.)

**Objetivo:** Obtener la información, que servirá como base para el trabajo de graduación titulado "Plan De Capacitación Por Competencias Para Optimizar El Desempeño De Los Empleados De La Asociación Cooperativa De Aprovisionamiento De Empresarios Taxistas Aeroportuarios De Responsabilidad Limitada En El Municipio De San Salvador"

**Indicaciones:** Estimado colaborador, solicitamos su valioso apoyo contestando las siguientes preguntas. Marque con una "X" el espacio correspondiente, según sea el caso y complemente cuando sea necesario lo mas objetivamente posible. Los datos recopilados serán tratados de manera confidencial y el uso será estrictamente académico.

### I. Perfil del encuestado

**Genero**  Masculino  Femenino

**Rango de Edad**  18 a 24 años  25 a 30 años  31 a 35 años  36 a 40 años  
 41 a 45 años  46 o más

**Nivel Académico**  Educación básica (hasta 9no. Grado)  Bachiller  Estudios Universitarios  
 Profesional

**Nombre del puesto de su jefe inmediato:** \_\_\_\_\_

**Nombre del puesto que ocupa:** \_\_\_\_\_

**Tiempo de laborar en la asociación:**  De 1 a 6 meses  De 7 meses a 12 meses  
 De 13 a 18 meses  De 19 a 24 meses  
 De 24 a 30 meses  Mas de 30 meses

### II. Preguntas específicas

1. ¿Le dieron a conocer uno o más de los siguientes aspectos de la filosofía organizacional de la asociación?

Misión  Visión  Valores  Organigrama  Políticas

2. ¿Percibe que la labor que desempeña aporta al cumplimiento de sus objetivos personales?

Sí  No

3. ¿Dentro de la asociación se incentiva a los colaboradores a realizar actividades de convivencia fuera del horario laboral, para robustecer las relaciones interpersonales?

Sí  No

4. ¿Como definiría sus relaciones interpersonales con otros compañeros de trabajo?

Muy adecuado  Adecuado  Poco adecuado  Inadecuado

5. ¿Cómo considera el ambiente de trabajo dentro de la asociación?

Muy adecuado  Adecuado  Poco adecuado  Inadecuado

6. ¿Cuáles son los principales canales de comunicación que se utilizan en la asociación?

Verbal  Correo Electronico  Whatsapp  Llamada Telefonica  Memorandum

7. ¿La asociación fomenta el trabajo en equipo?

Sí  No

8. ¿Usted está comprometido con la empresa y con la visión a futuro?

Sí  No

9. ¿La asociación proporciona las herramientas que necesita para realizar su trabajo?

Sí  No

10. ¿La resolución de conflictos en la asociación se abordan de manera oportuna?

Sí  No

11. ¿La asociación cuenta con algún programa de capacitación?

Sí  No

12. Durante los últimos dos años. ¿Ha recibido capacitación por parte de la asociación?

Sí  No

12.1 En caso de responder afirmativamente a la pregunta anterior. ¿Con que frecuencia recibió la capacitación?

Mensual  Trimestral  Semestral  Anual

12.2 En caso de haber escogido algún rango en la pregunta anterior. ¿Sobre qué tema recibió la capacitación

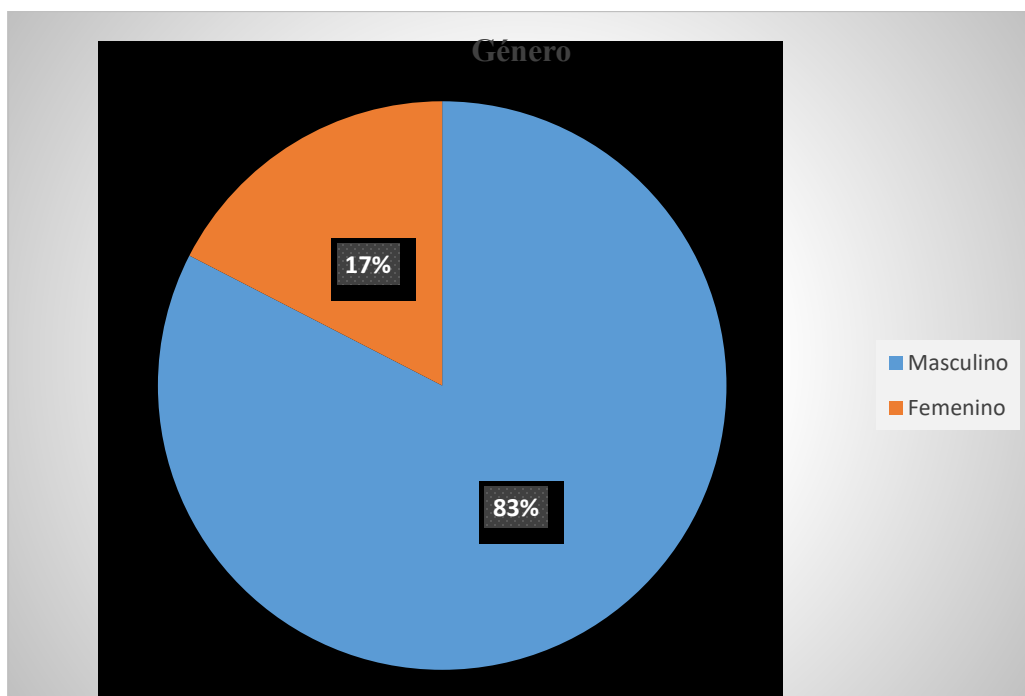
Excel  Finanzas  Manejo a la defensiva  Codigo de etica  Manejo del tiempo

Prevención de lavado de dinero  Seguridad y Salud Ocupacional  Otro: \_\_\_\_\_

### ANEXO 3: TABULACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

#### Genero

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	71	83%
Femenino	15	17%
TOTAL	86	100%

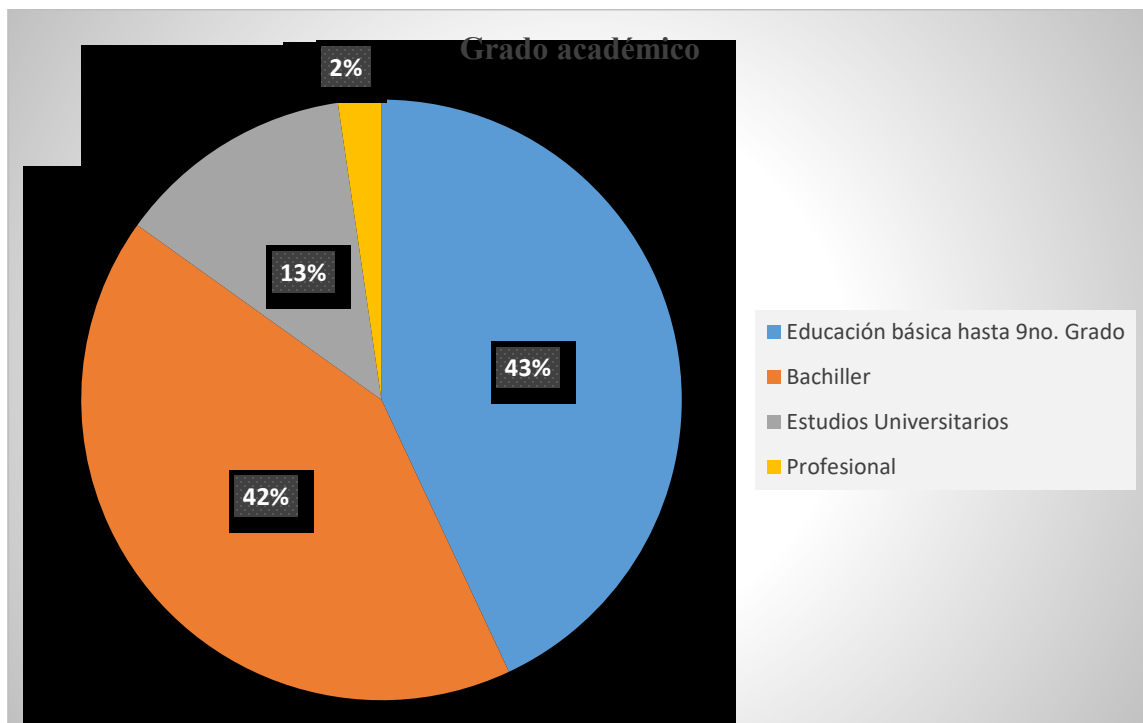


#### Interpretación:

No existe una adecuada inclusión para el género femenino dentro de la cooperativa, debido a que la mayoría de empleados pertenece al género masculino y solo una pequeña parte de empleados pertenece al género femenino, esto nos indica que la cooperativa contrata más empleados masculinos en relación al tipo de trabajo que se realiza en la cooperativa.

## Grado académico

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Educación básica hasta 9no. Grado	37	43%
Bachiller	36	42%
Estudios Universitarios	11	13%
Profesional	2	2%
TOTAL	86	100%

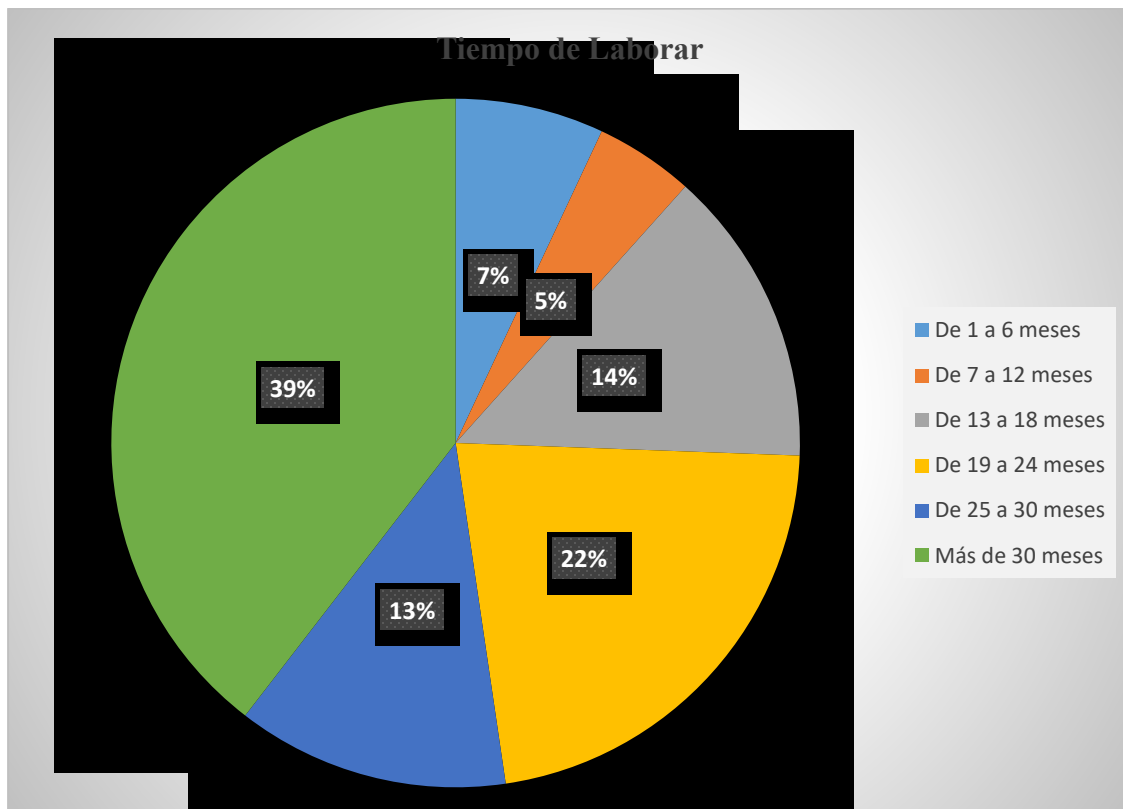


### Interpretación:

Analizando los resultados, la investigación arrojó que en su mayoría los empleados poseen educación intermedia- básica lo cual es una debilidad al momento que la cooperativa quiera implantar cambios que involucren conocimientos específicos.

## Tiempo de laborar en la Cooperativa

Alternativas	Tiempo de Laborar	Porcentaje
De 1 a 6 meses	6	7%
De 7 a 12 meses	4	5%
De 13 a 18 meses	12	14%
De 19 a 24 meses	19	22%
De 25 a 30 meses	11	13%
Más de 30 meses	34	39%
Total	86	100%



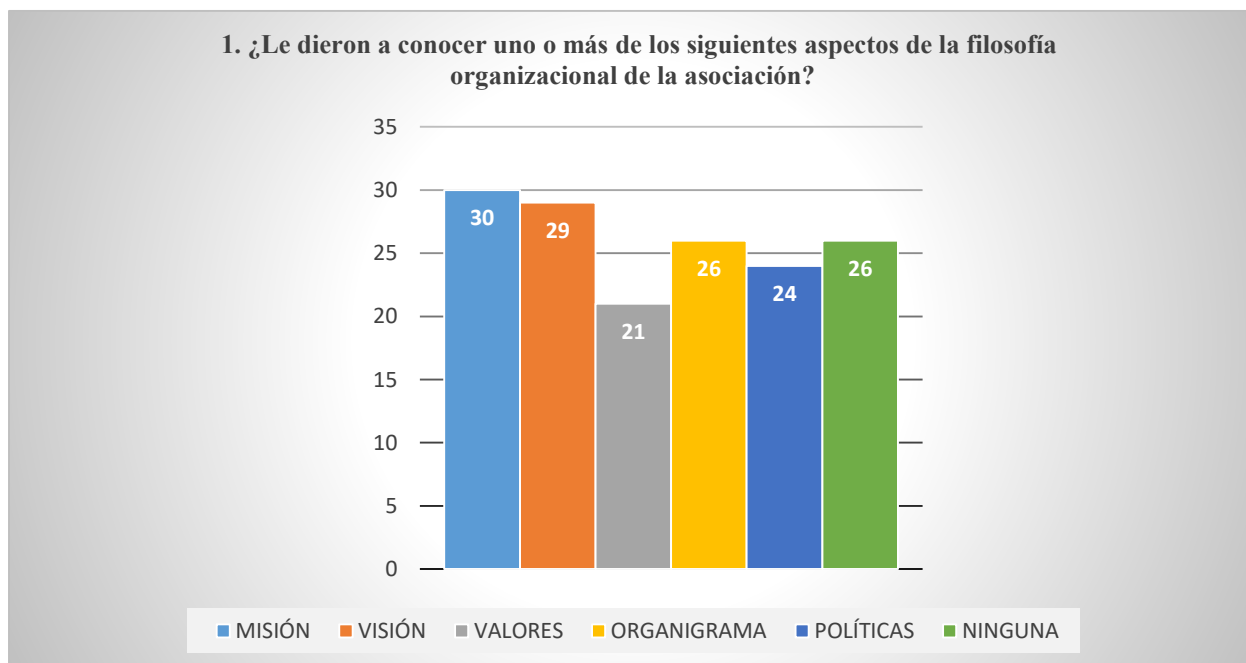
### Interpretación:

Se puede observar que más de la mitad del total de los empleados contestaron que tienen más de 2 años de laborar en la cooperativa, lo que indica que tienen retención de talento, aunque podría mejorar motivando a los empleados a través de los beneficios adicionales en su sueldo.

1) ¿Le dieron a conocer uno o más de los siguientes aspectos de la filosofía organizacional de la asociación?

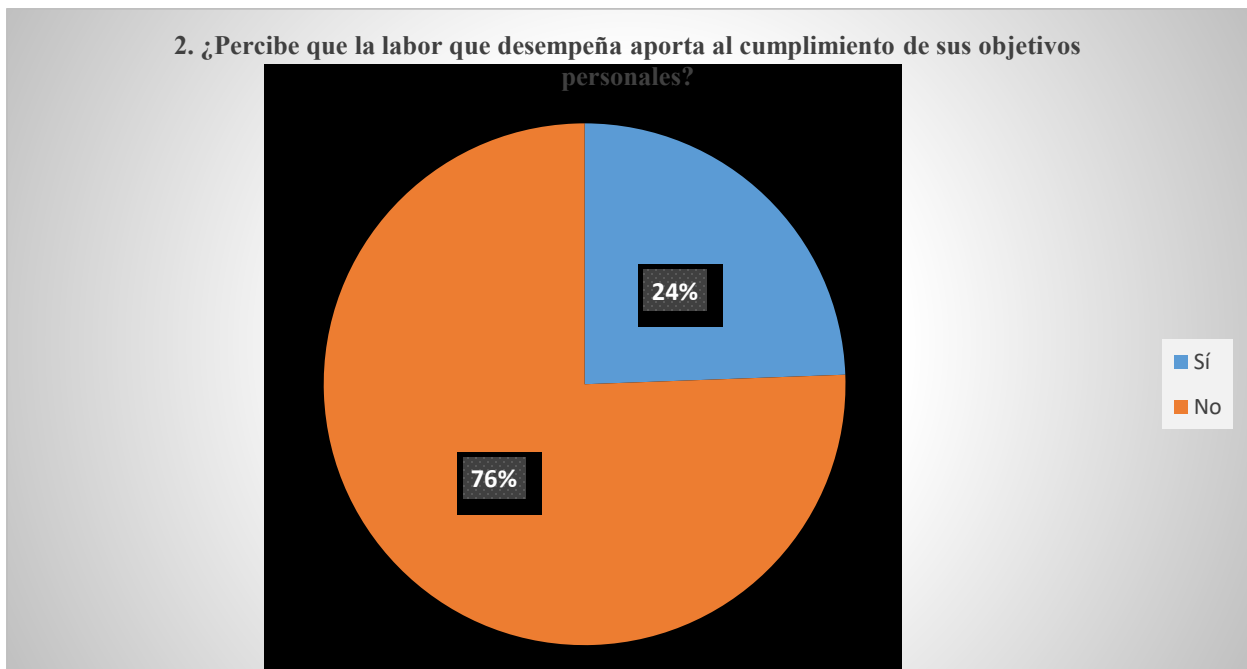
Indicador	Análisis	Opciones	Promedio Ponderado	Total
Comunicación Asertiva	Un buen porcentaje de los encuestados conocen al menos uno de los componentes de la filosofía organizacional de la cooperativa, con lo que se puede inferir que no existe una comunicación asertiva dentro de la organización. La cooperativa no se interesa en dar a conocer su filosofía organizacional debido a que el 30% de los encuestados no conocen ninguno de los componentes	Misión	35%	30
		Visión	34%	29
		Valores	24%	21
		Organigrama	30%	26
Sentido de pertenencia y compromiso de los empleados	Hay un bajo grado de conocimiento de la filosofía organizacional de la cooperativa, lo que puede influir a que no exista el sentido de pertenencia de los empleados hacia la cooperativa.	Políticas	28%	24
		Ninguna	30%	26
		Total	86	156

Nota: Esta pregunta permitía que los encuestado seleccionaran una o más opciones.



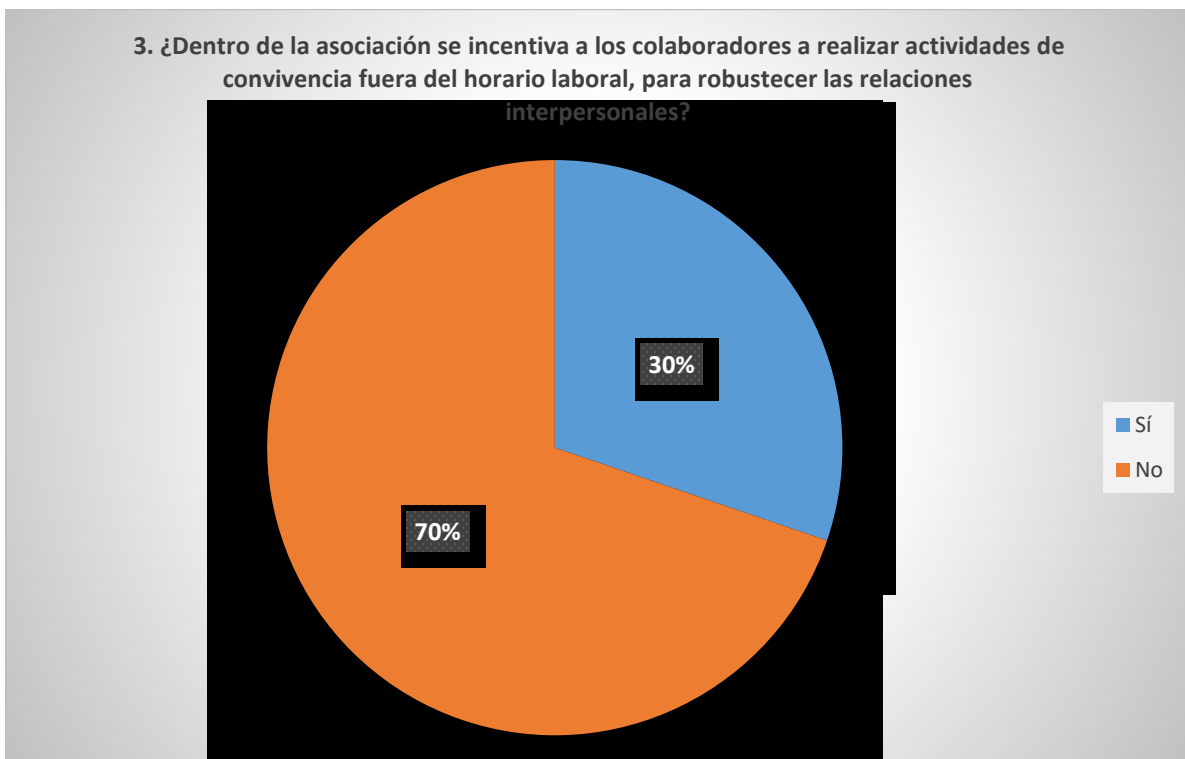
2) ¿Percibe que la labor que desempeña aporta al cumplimiento de sus objetivos personales?

Indicador	Análisis	Opciones	Total	Porcentaje
Satisfacción del empleado	En este caso podemos observar que es un claro ejemplo de lo que la sociedad salvadoreña vive en el ámbito laboral, con relación a desempeñar una función dentro de una empresa en base a recibir un salario en lugar de buscar una acción que aporte en sus planes de vida.	Sí	21	24%
Sentido de pertenencia y compromiso		No	65	76%
Total			86	100%



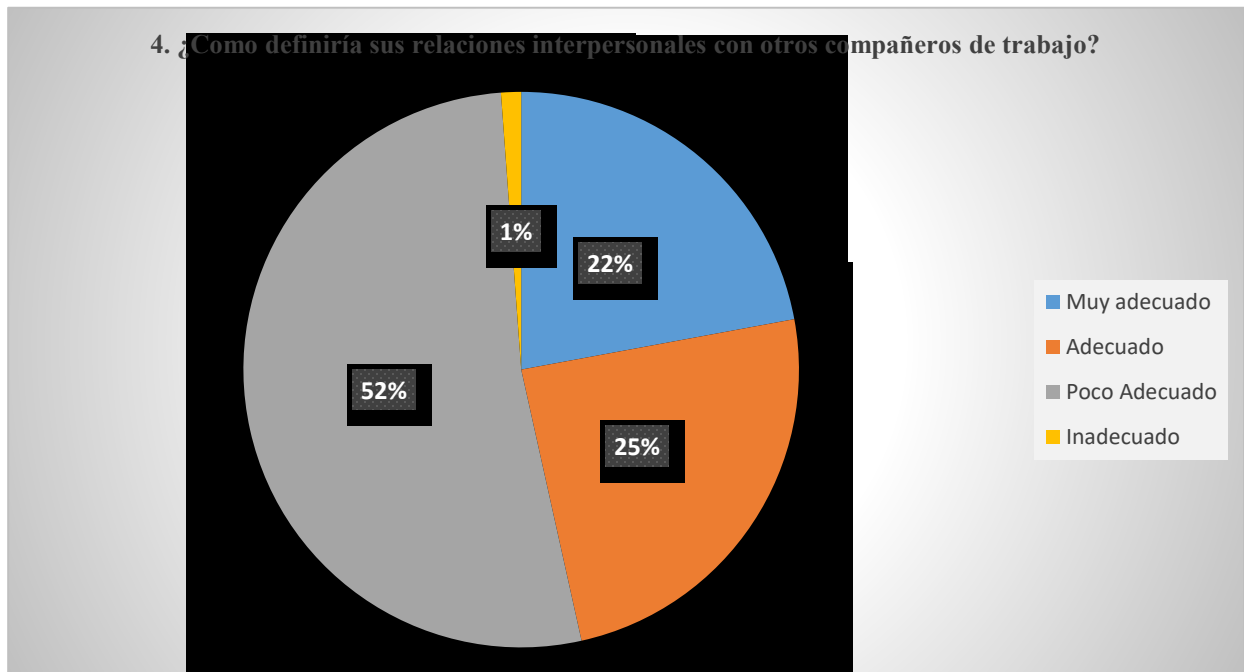
3) ¿Dentro de la asociación se incentiva a los colaboradores a realizar actividades de convivencia fuera del horario laboral, para robustecer las relaciones interpersonales?

Indicador	Análisis	Opciones	Total	Porcentaje
Grado de cooperación y armonía en su trabajo	Dentro de las empresas es necesario crear actividades que permitan el sano esparcimiento y crear lazos de convivencia que fortalezcan las relaciones laborales. En este caso, considerando que la mayoría de empleados son motoristas, es evidente que no se realizan actividades llamativas para todos sus empleados.	Sí	26	30%
		No	60	70%
Total			86	100%



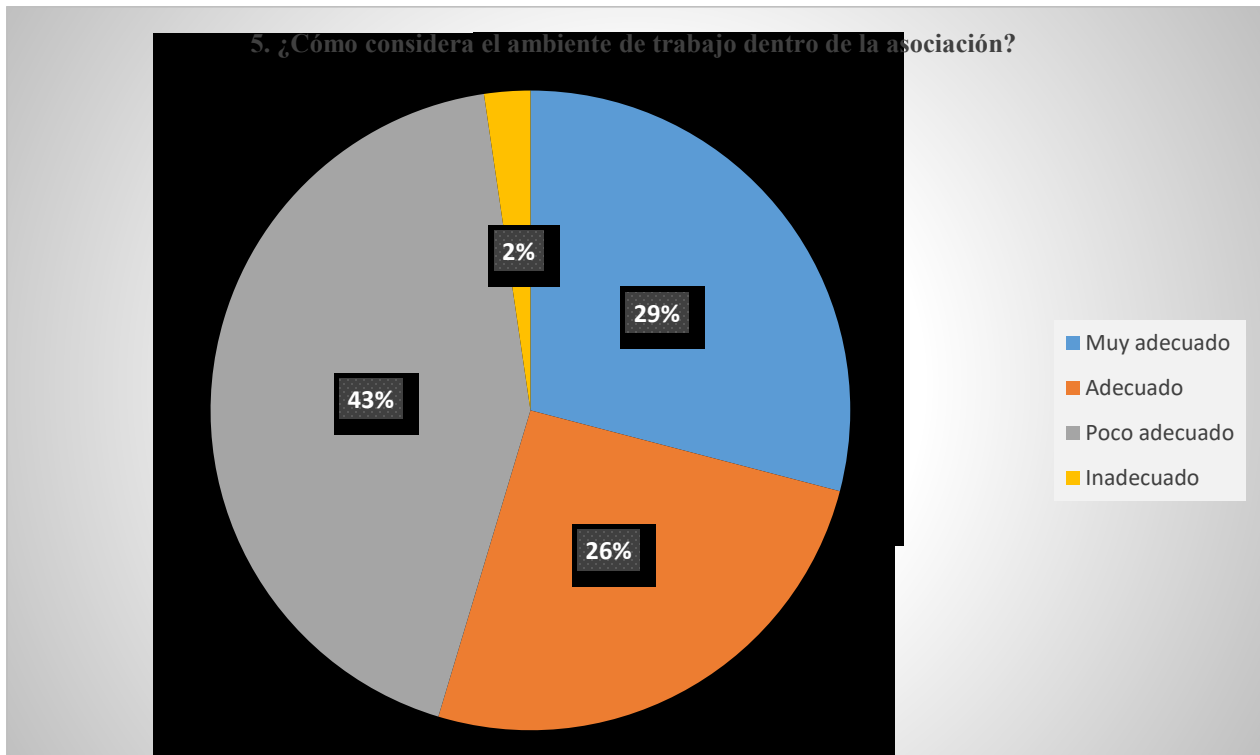
4) ¿Cómo definiría sus relaciones interpersonales con otros compañeros de trabajo?

Indicador	Análisis	Opciones	Total	Porcentaje
Grado de cooperación y armonía en su trabajo	El grado de cooperación entre los subalternos de una organización es vital para que se logren los objetivos de la misma, al ser una empresa que no se preocupa por el ambiente laboral, es lógico que la relación entre los empleados sea poco adecuada	Muy adecuado	19	22%
		Adecuado	21	25%
Comunicación asertiva	Al contar con una mala relación entre los empleados la comunicación se vuelve uno de los principales problemas para el desempeño y logro de objetivos	Poco Adecuado	45	52%
		Inadecuado	1	1%
		Total	86	100%



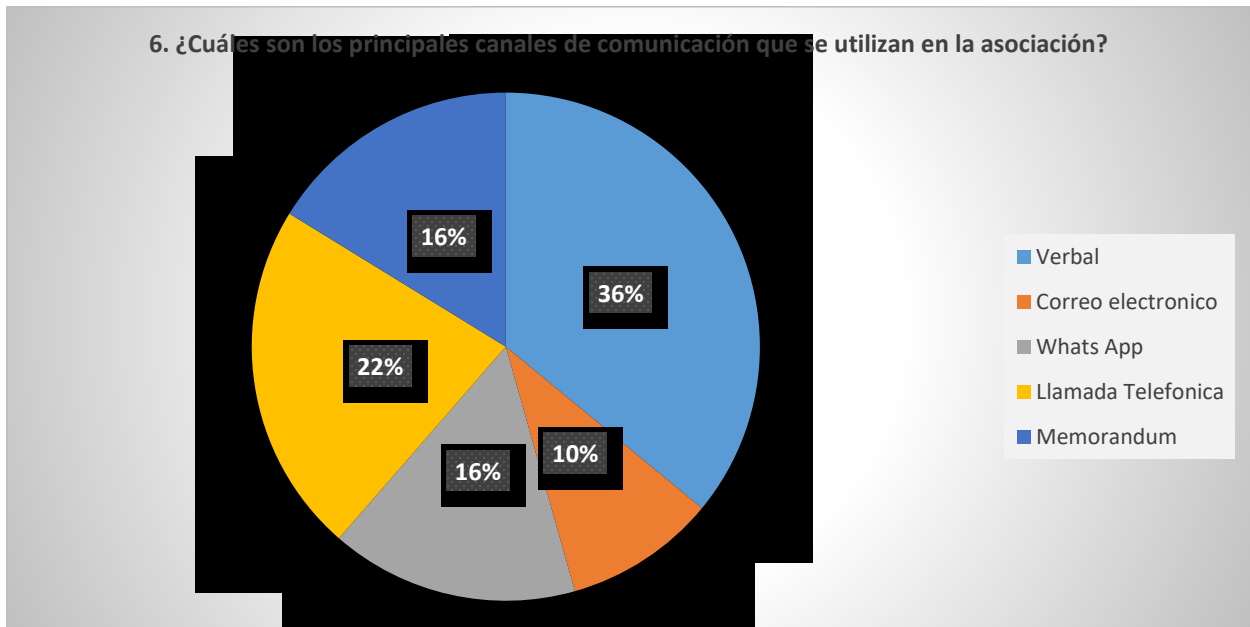
5) ¿Cómo considera el ambiente de trabajo dentro de la asociación?

Indicador	Análisis	Opciones	Total	Porcentaje
Satisfacción del cliente interno	El ambiente laboral es un factor importante para que los empleados logran formar un compromiso con la misma, lo cual favorecerá al desempeño y alcance de metas de los mismos. Los resultados nos muestran que la mitad de los empleados no perciben un buen ambiente laboral. Factor que no permitirá que se logre un compromiso con la empresa.	Muy adecuado	25	29%
		Adecuado	22	26%
Poco adecuado		37	43%	
Inadecuado		2	2%	
Grado de cooperación y armonía		Total	86	100%



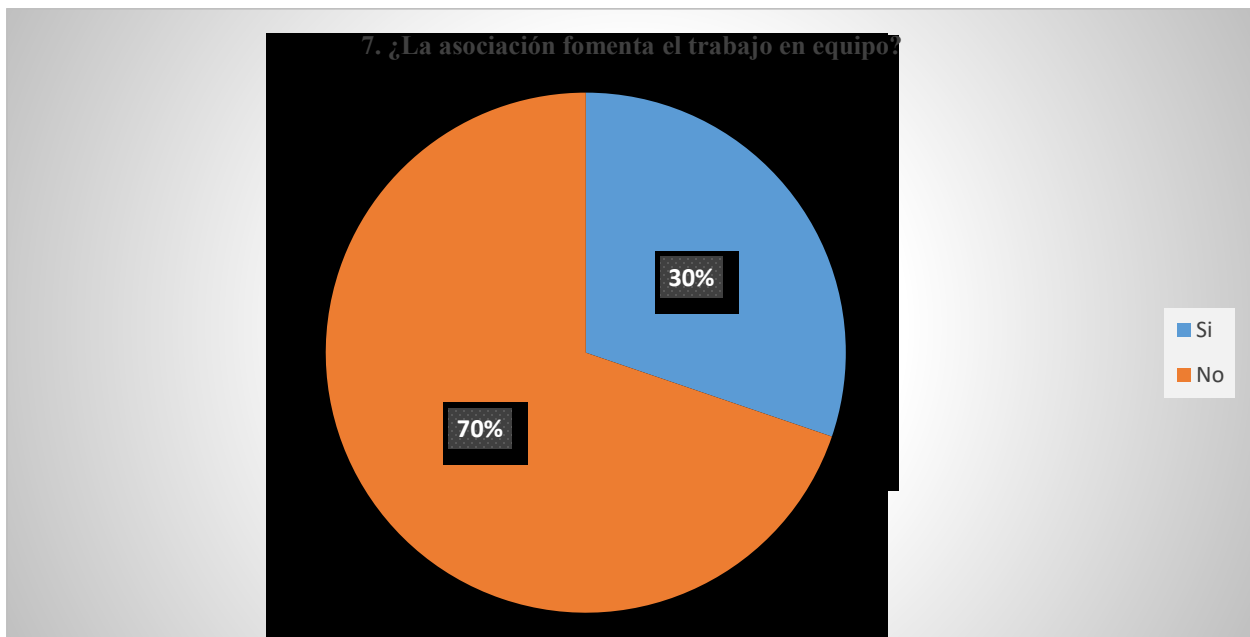
6) ¿Cuáles son los principales canales de comunicación que se utilizan en la asociación?

Indicador	Análisis	Opciones	Total	Porcentaje
Comunicación asertiva	Al ser una empresa con pocos empleados, la comunicación verbal es la principal herramienta de comunicación que se utiliza, lo que permite que los mensajes sean claros y precisos con relación a las actividades a realizar	Verbal	82	36%
		Correo electrónico	22	10%
		Whats App	36	16%
		Llamada Telefónica	51	22%
		Memorándum	37	16%
		Total	86	100%



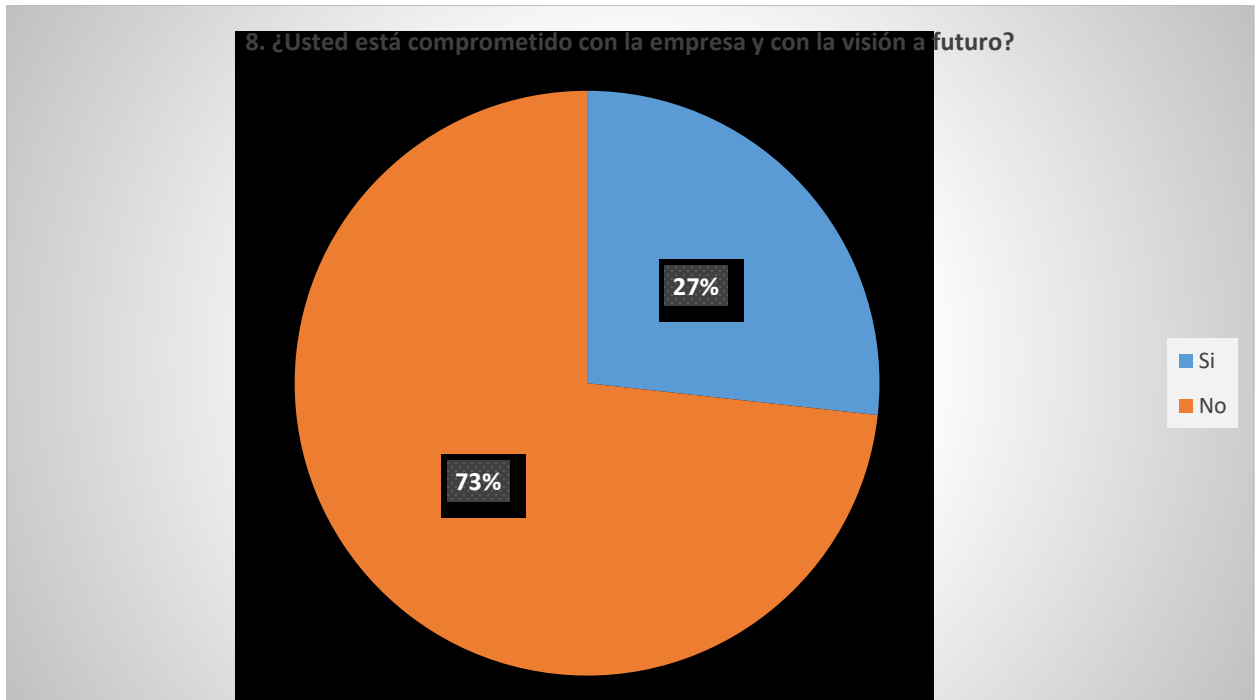
7) ¿La asociación fomenta el trabajo en equipo?

Indicador	Análisis	Opciones	Total	Porcentaje
Comunicación asertiva	Los resultados obtenidos, relacionado a las preguntas anteriores, los empleados aseguran que el trabajo en equipo no es un factor que se fomente, esto gracias a que el ambiente laboral y la relación entre los mismos no es buena.	Si	26	30%
Grado de cooperación y armonía		No	60	70%
		Total	86	100%



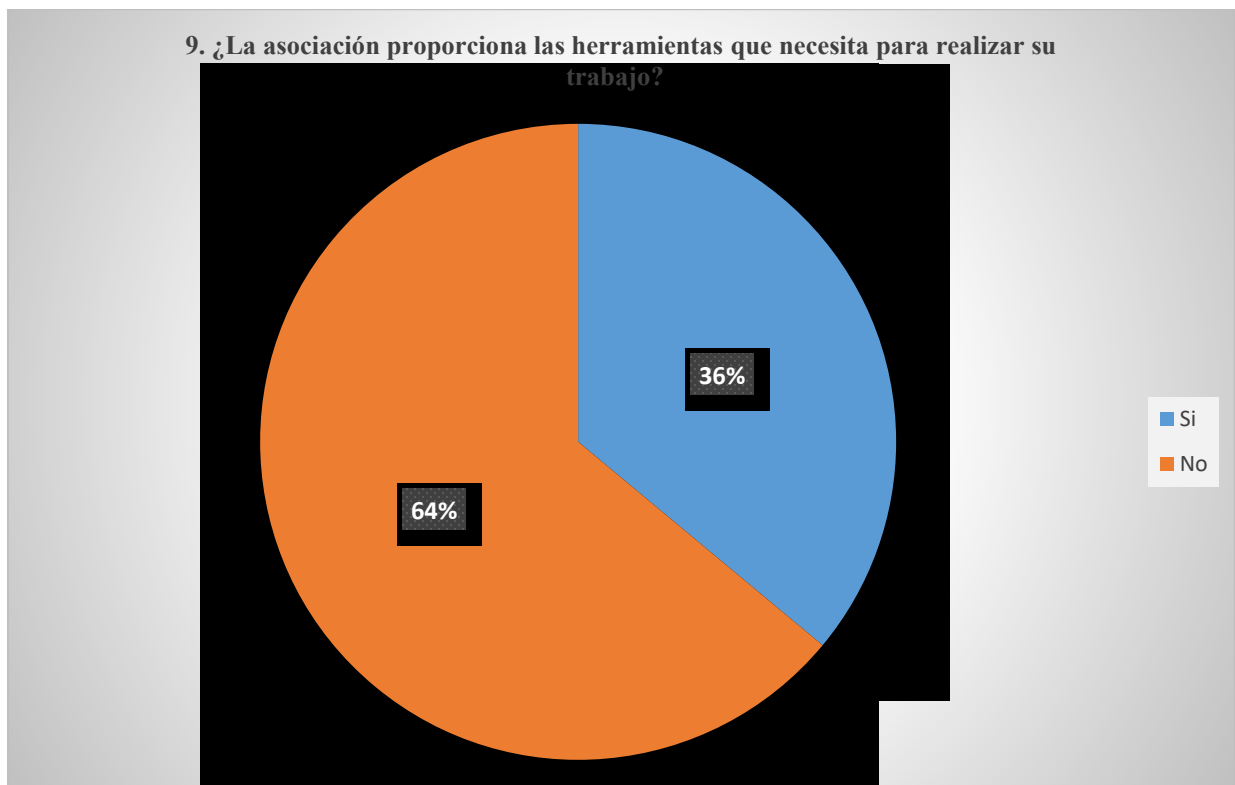
8) ¿Usted está comprometido con la empresa y con la visión a futuro?

Indicador	Análisis	Opciones	Total	Porcentaje
Sentido de pertenencia y compromiso del empleado	El compromiso de un empleado para con su empresa se ve formado a través de la buena relación entre sus empleados y los objetivos que los mismos tienen a largo plazo, en este caso el 73 % por ciento de los empleados no muestran un compromiso con la empresa lo cual favorece la mala relación dentro de la misma	Si	23	27%
		No	63	73%
		Total	86	100%



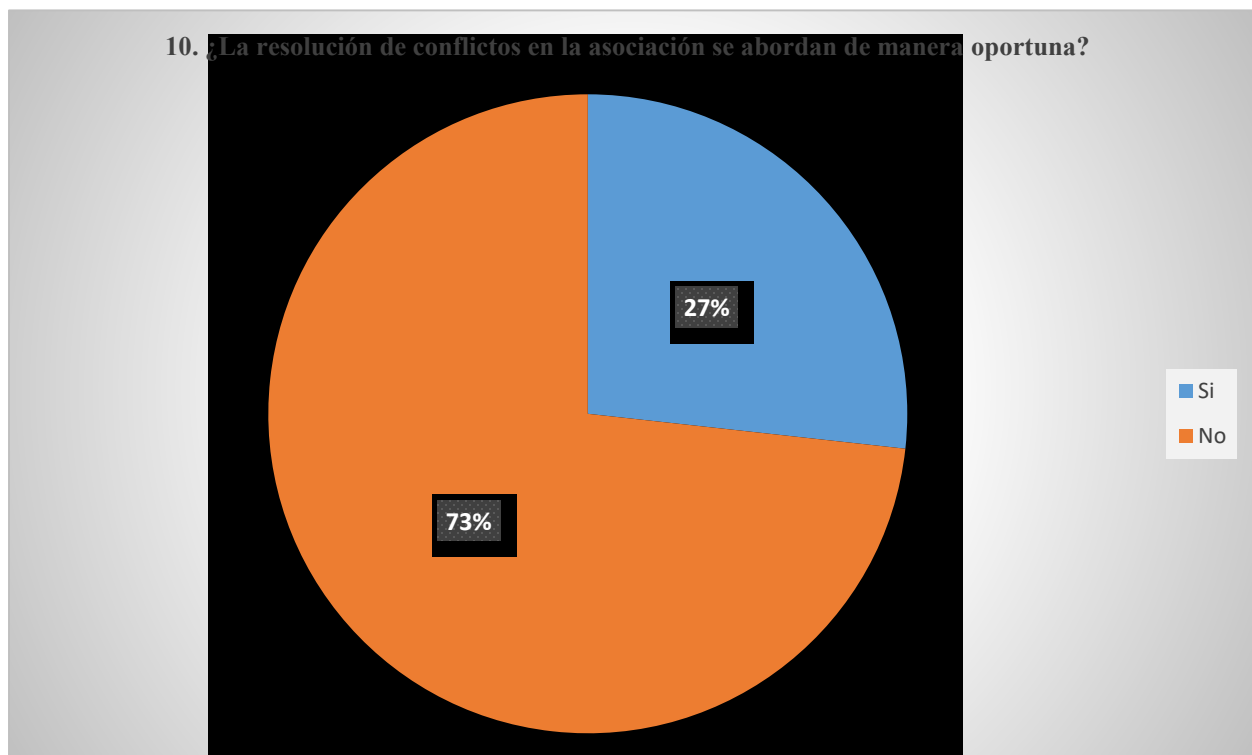
9) ¿La asociación proporciona las herramientas que necesita para realizar su trabajo?

Indicador	Análisis	Opciones	Total	Porcentaje
Satisfacción del empleado	Se observa que el 64 % por ciento de los encuestados no están satisfechos con todas aquellas prestaciones que la cooperativa le ha proporcionado para cumplir exitosamente la labor por la cual fueron contratados. Debido a esta deficiencia la cooperativa puede tener dificultades para el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.	Si	31	36%
		No	55	64%
		Total	86	100%



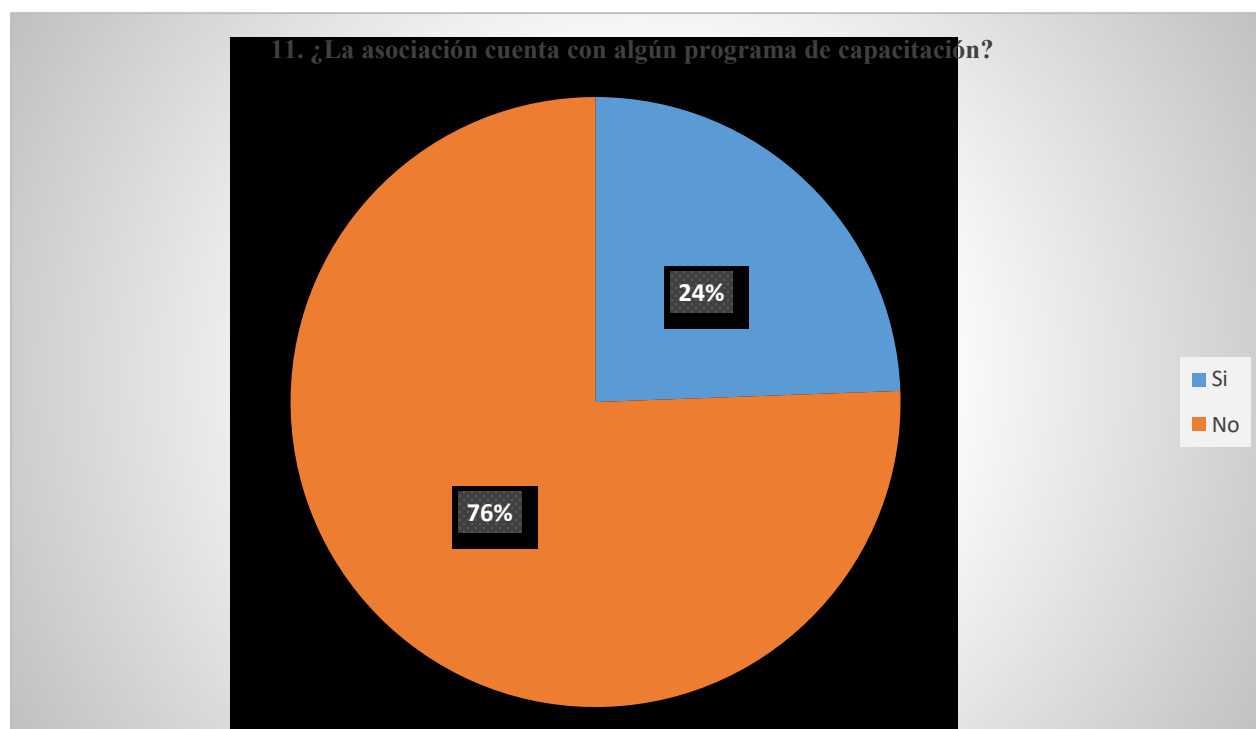
10. ¿La resolución de conflictos en la asociación se abordan de manera oportuna?

Indicadores	Análisis	Opciones	Total	Porcentaje
Comunicación asertiva  Grado de armonía en su lugar de trabajo	El 73 % por ciento de los encuestados coincidieron en que no existe una adecuada resolución de conflictos. En vista que esta situación se puede concluir que no existe una comunicación organizacional asertiva y tampoco se ha logrado generar un alto grado de armonía en el lugar de trabajo. Mantener este tipo incidencias dentro de la cooperativa resulta contraproducente y debe capacitarse a los líderes para obtener las competencias necesarias para una adecuada comunicación y un correcto manejo de resolución de conflictos	Si	23	27%
		No	63	73%
		Total	86	100%



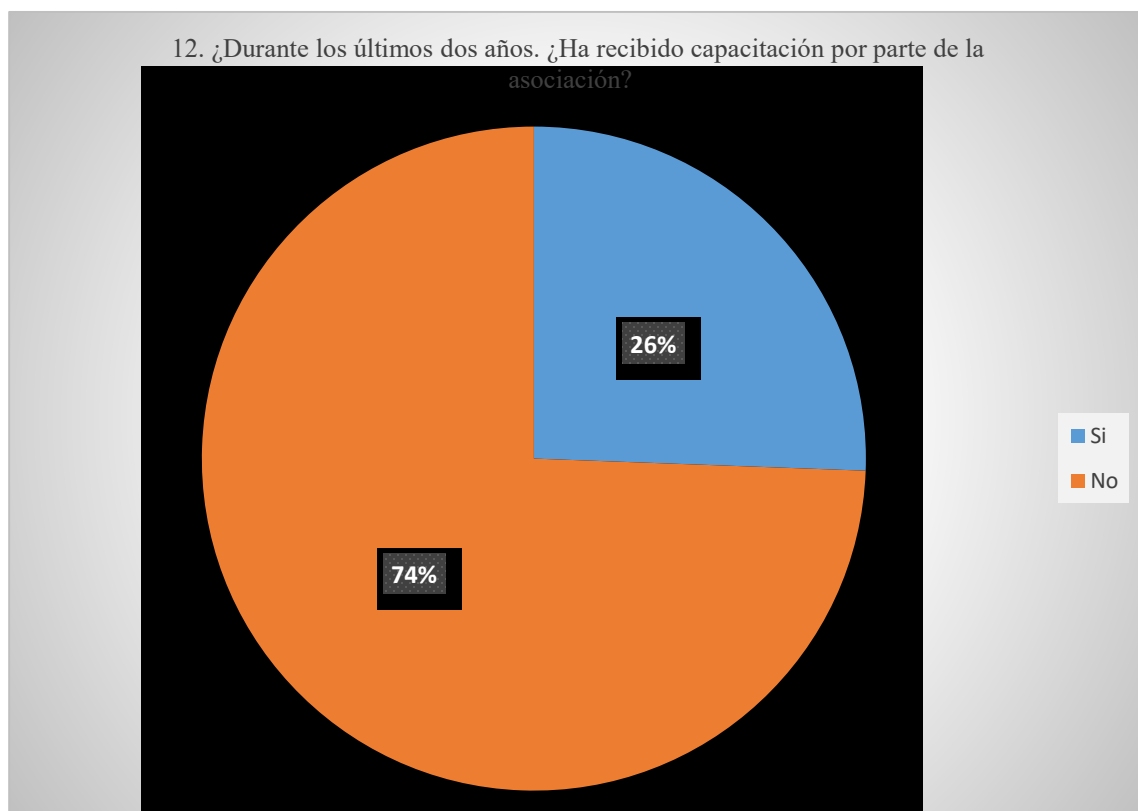
11. ¿La asociación cuenta con algún programa de capacitación?

Indicadores	Análisis	Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Inversión de capacitación por empleados	Se determinó que solo el 24 % por ciento de los colaboradores percibe la existencia de un programa de capacitación dentro de la cooperativa. Lo cual involucra un enfoque inadecuado de las capacitaciones o el poco aprovechamiento de las capacitaciones que se gestionan. Sin embargo, el 76 % por ciento de los encuestados coinciden en la inexistencia de un plan de capacitación para los diferentes puestos dentro de la cooperativa.	Si	21	24%
		NO	65	76%
		Total	86	100%



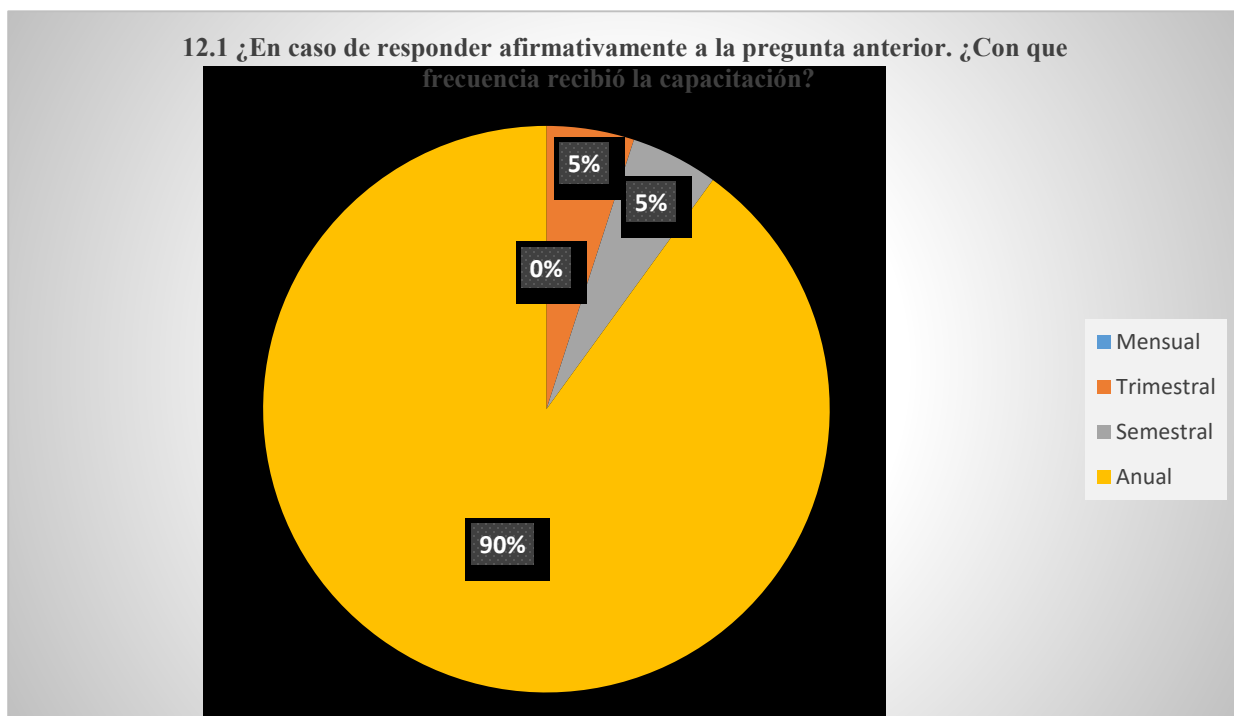
12. ¿Durante los últimos dos años? ¿Ha recibido capacitación por parte de la asociación?

Indicadores	Análisis	Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Inversión de la capacitación  Eficacia de la capacitación	El 74 % por ciento de los encuestados concuerdan en no haber recibido capacitación. Debido a esto se logró identificar que la cooperativa actualmente no está invirtiendo en capacitar a sus colaboradores y cuando lo hace no es eficaz para el aprovechamiento de éstas, porque no incluye a todo su personal.	Si	22	26%
		No	64	74%
		Total	86	100%



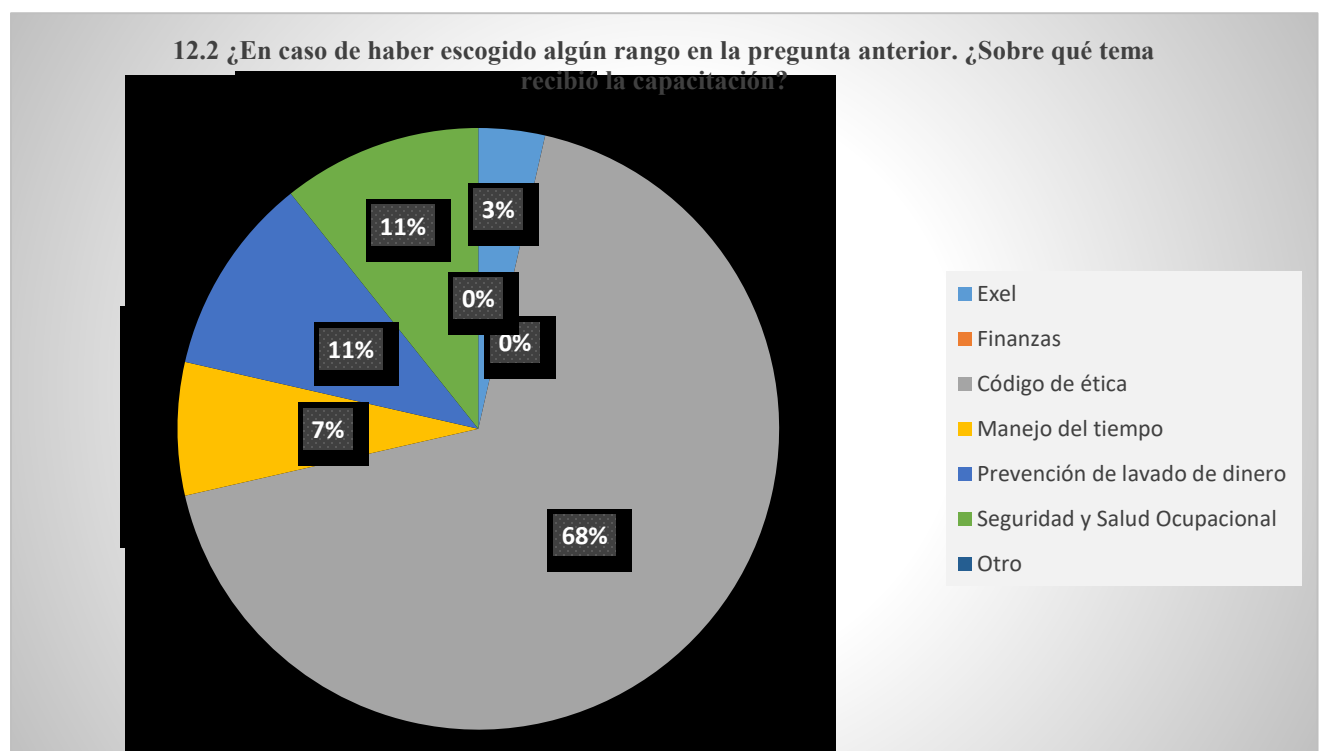
12.1 ¿En caso de responder afirmativamente a la pregunta anterior? ¿Con que frecuencia recibió la capacitación?

Indicadores	Análisis	Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Inversión de la capacitación	El 90 % por ciento de los encuestados indico que ha recibido capacitación por lo menos una vez al año. Esto marca una tendencia que son siempre solo determinados puestos los que reciben capacitación. Lo cual es directamente proporcional con una inapropiada inversión en capacitación y un equivocado enfoque en la inversión para capacitar a los colaboradores. Esta debilidad debe enmendarse para aprovechar de mejor manera los recursos económicos.	Mensual	0	0%
		Trimestral	1	5%
		Semestral	1	5%
		Anual	18	90%
Eficacia de la capacitación		Total	20	100%



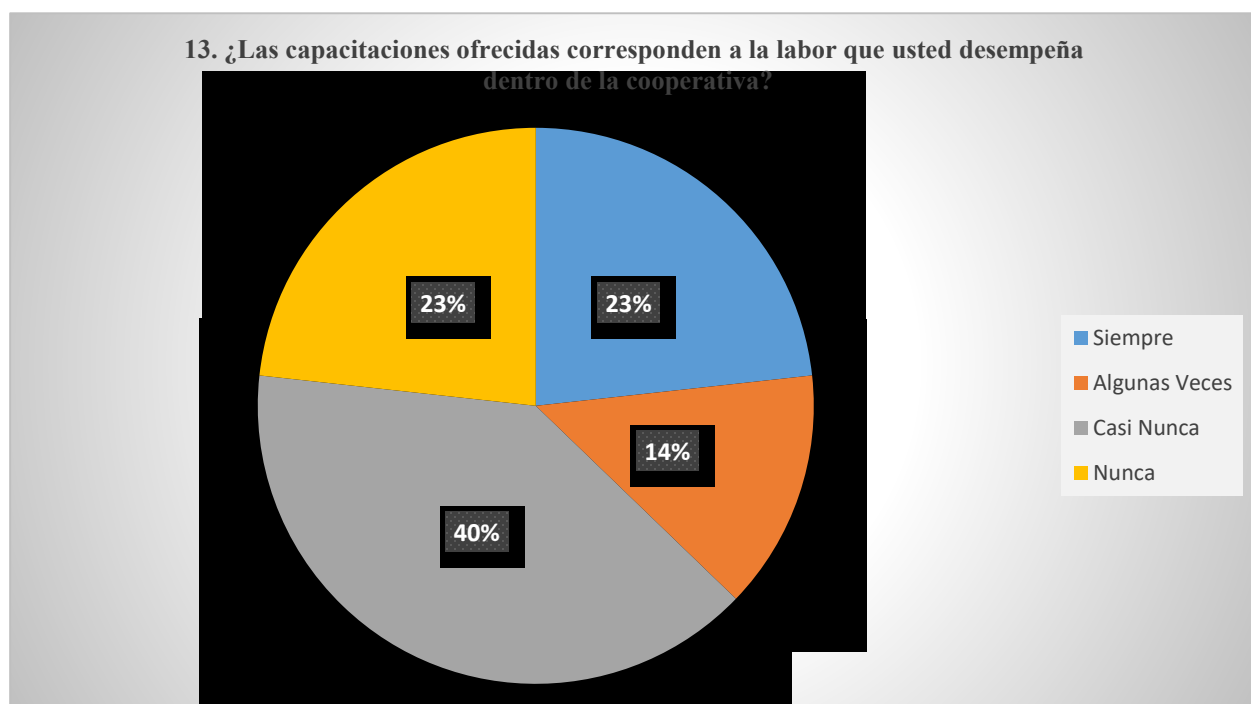
12.2 ¿En caso de haber escogido algún rango en la pregunta anterior? ¿Sobre qué tema recibió la capacitación?

Indicadores	Análisis	Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Inversión de la capacitación  Eficacia de la capacitación	Se identificó que solo 28 empleados de los 86 de los encuestados reconoce haber recibido algún tipo de capacitación. Marcando una tendencia de temas meramente administrativos y dejando de lado el área operativa. Se logra establecer una convergencia significativa con una ineficacia y una inadecuada inversión en capacitación dentro de la cooperativa.	Excel	1	4%
		Finanzas	0	0
		Código de ética	19	68%
		Manejo del tiempo	2	7%
		Prevención de lavado de dinero	3	11%
		Seguridad y Salud Ocupacional	3	11%
		Otro	0	0%
		Total	28	100%



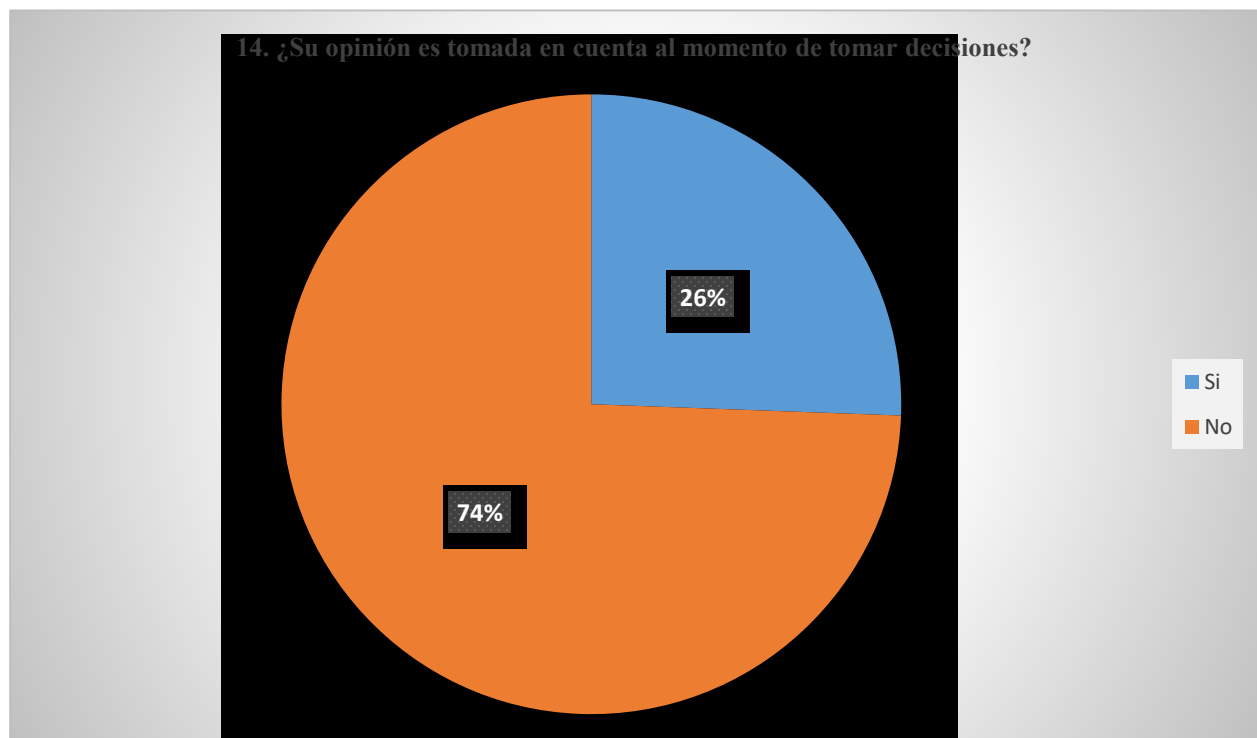
13. ¿Las capacitaciones ofrecidas corresponden a la labor que usted desempeña dentro de la cooperativa?

Indicadores	Análisis	Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Eficacia de la capacitación	Se observa que la mayoría que corresponde al 40% por ciento de los encuestados indicaron que casi nunca, las capacitaciones ofrecidas se adecuan a las funciones del puesto que desempeñan. Con lo que se puede concluir que en la cooperativa no existe eficacia en las capacitaciones que hasta ahora ha ofrecido a sus empleados.	Siempre	20	23%
		Algunas Veces	12	14%
		Casi Nunca	34	40%
		Nunca	20	23%
		Total	86	100%



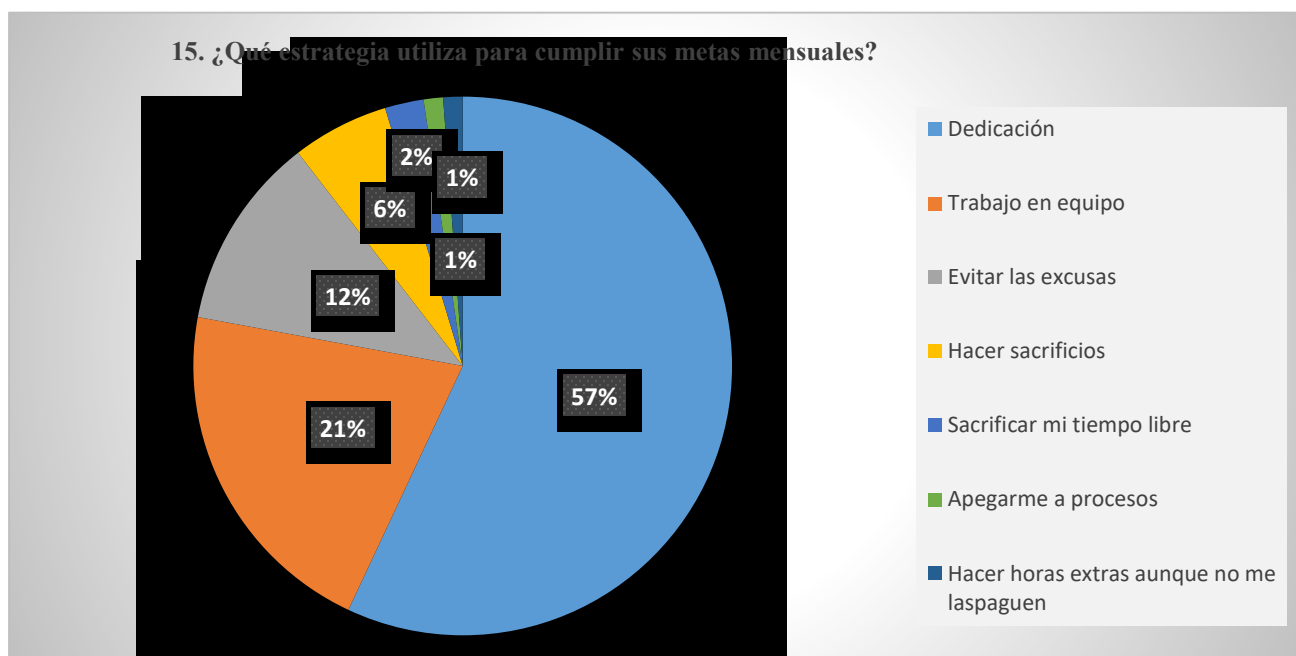
14. ¿Su opinión es tomada en cuenta al momento de tomar decisiones?

Indicadores	Análisis	Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Satisfacción del empleado  Sentido de pertenencia y compromiso	El 74% por ciento de los encuestados muestran una insatisfacción debido a que sus opiniones no son tomadas en cuenta al momento de tomar decisiones. Este resultado hace que dentro de la cooperativa disminuya el sentido de pertenencia y compromiso de los empleados con los diferentes objetivos a mediano y largo plazo.	Si	22	26%
		No	64	74%
		Total	86	100%



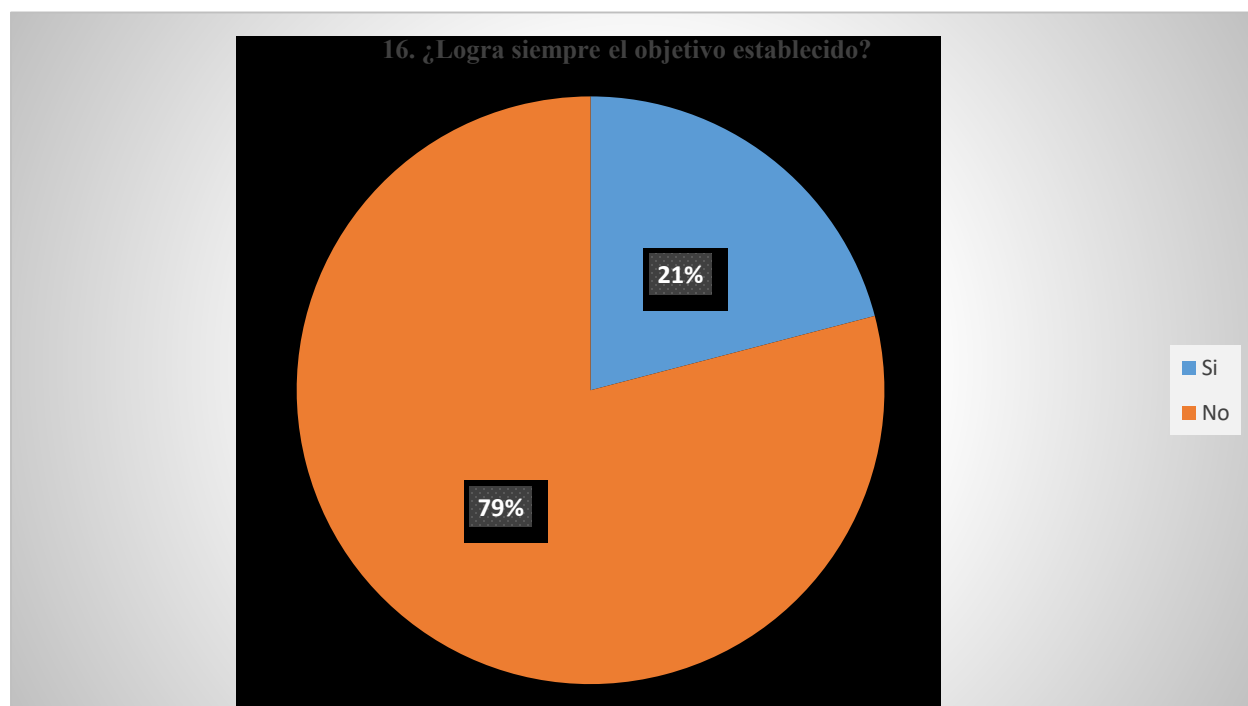
15. ¿Qué estrategia utiliza para cumplir sus metas mensuales?

Indicadores	Análisis	Opciones	Frecuencia	Porcentaje
<p>Nivel de cumplimiento de objetivos en el tiempo asignado</p> <p>Porcentaje de candidatos que cumplen con los criterios de trabajo</p> <p>Nivel de pertenencia</p>	<p>Según los resultados que arrojo este estudio en su mayoría que son el 57% por ciento los empleados están comprometidos para cumplir sus metas mensuales. A pesar de no sentirse un adecuado reconocimiento del esfuerzo extra que esto implica para lograrlo. La cooperativa debe aprovechar esta fortaleza incentivando de forma correcta, llevando registro de los diferentes logros y mejorar el nivel de pertenencia de los empleados con la cooperativa.</p>	Dedicación	49	57%
		Trabajo en equipo	18	21%
		Evitar las excusas	10	12%
		Hacer sacrificios	5	6%
		Sacrificar mi tiempo libre	2	2%
		Apegarme a procesos	1	1%
		Hacer horas extras, aunque no me las paguen	1	1%
		Total	86	100%



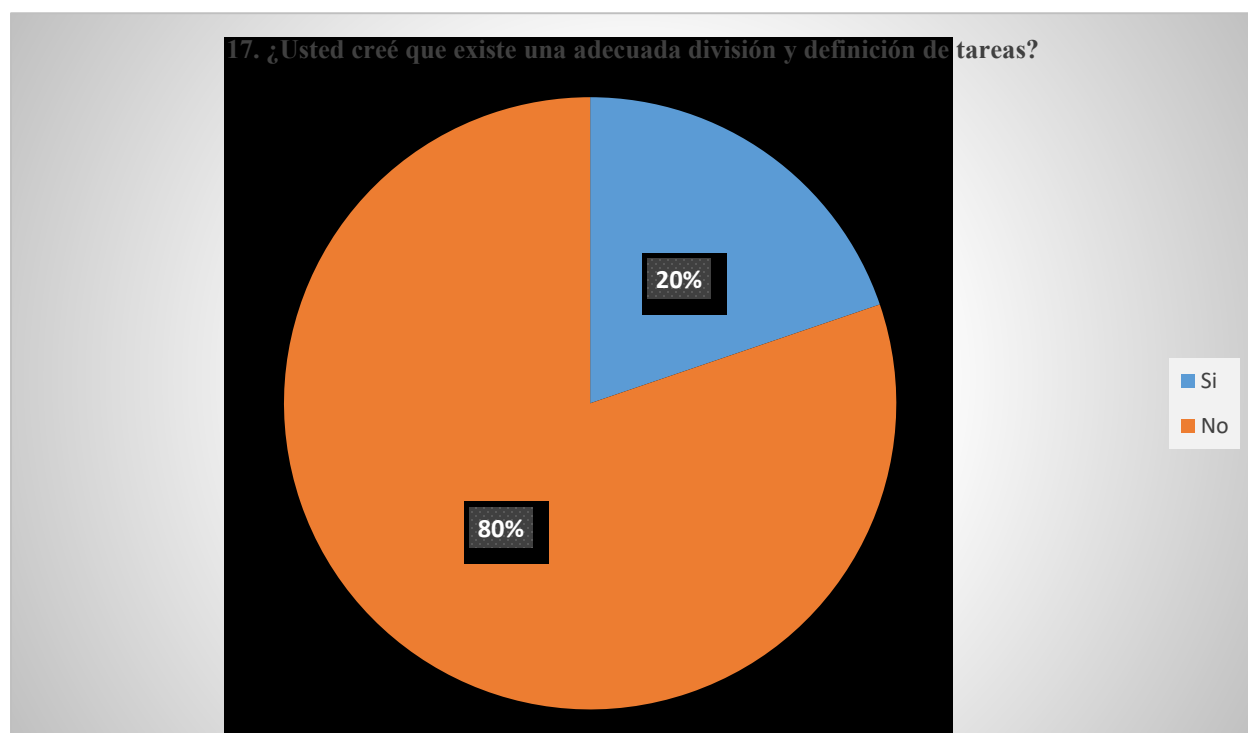
16. ¿Logra siempre el objetivo establecido?

Indicadores	Análisis	Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Nivel de cumplimiento de objetivos en el tiempo asignado	Analizando los resultados la mayor parte de los empleados consideran que no siempre logran los objetivos establecidos y que esto se debe a que se es necesario implementar capacitaciones al personal para mejorar su rendimiento laboral ya que el cumplimiento de objetivos no lo logan en el tiempo asignado	Si	18	21%
		No	68	79%
		Total	86	100%



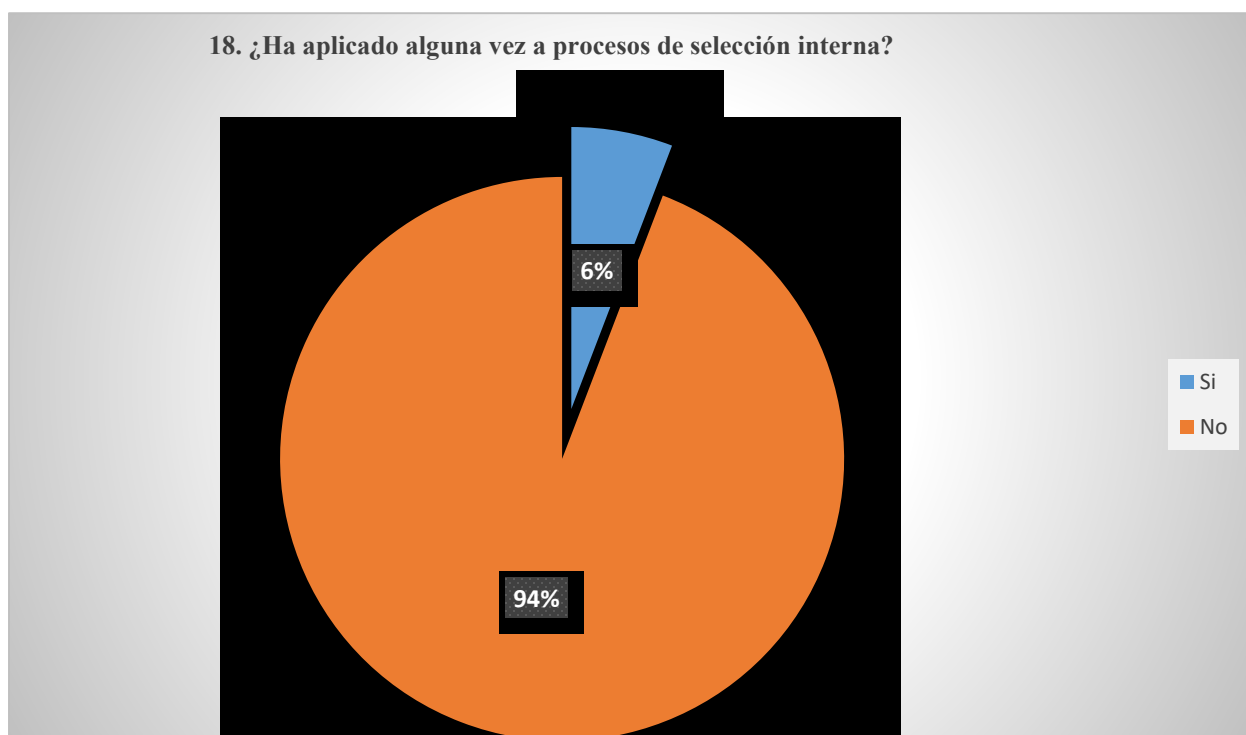
17. ¿Usted creé que existe una adecuada división y definición de tareas?

Indicadores	Análisis	Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Satisfacción del empleado  Grado de cooperación y armonía en el lugar de trabajo	Al momento de realizar esta pregunta los empleados en su mayoría que son el 80% por ciento respondieron que no existe una adecuada división y definición de tareas por el cual no hay una satisfacción del trabajador esto es algo preocupante ya que nos indica que no existe una planificación o un plan de trabajo para dejar claro las funciones que cada empelado debe de realizar en la cooperativa y también no hay cooperación y armonía en el lugar de trabajo.	Si	17	20%
		No	69	80%
		Total	86	100%



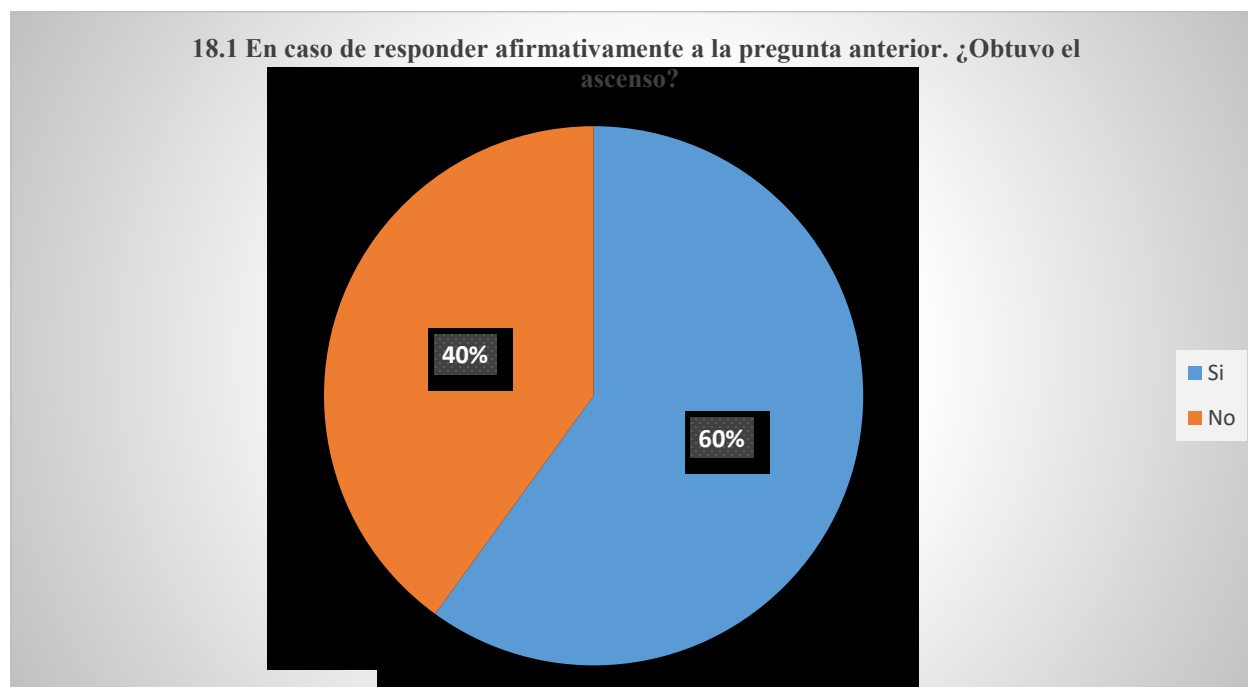
18. ¿Ha aplicado alguna vez a procesos de selección interna?

Indicadores	Análisis	Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Cantidad de veces que has sido promovida	Observando los resultados la cooperativa carece de rotación de empleado ya que el 94% por ciento de los empleados no han aplicado a procesos de selección interna, esto nos indica que se debe de realizar un plan de capacitación para que puedan adquirir conocimientos, herramientas, habilidades y actitudes para interactuar en el entorno laboral ya que ellos así podrán aplicar a procesos de selección interna.	Si	5	6%
		No	81	94%
		Total	86	100%



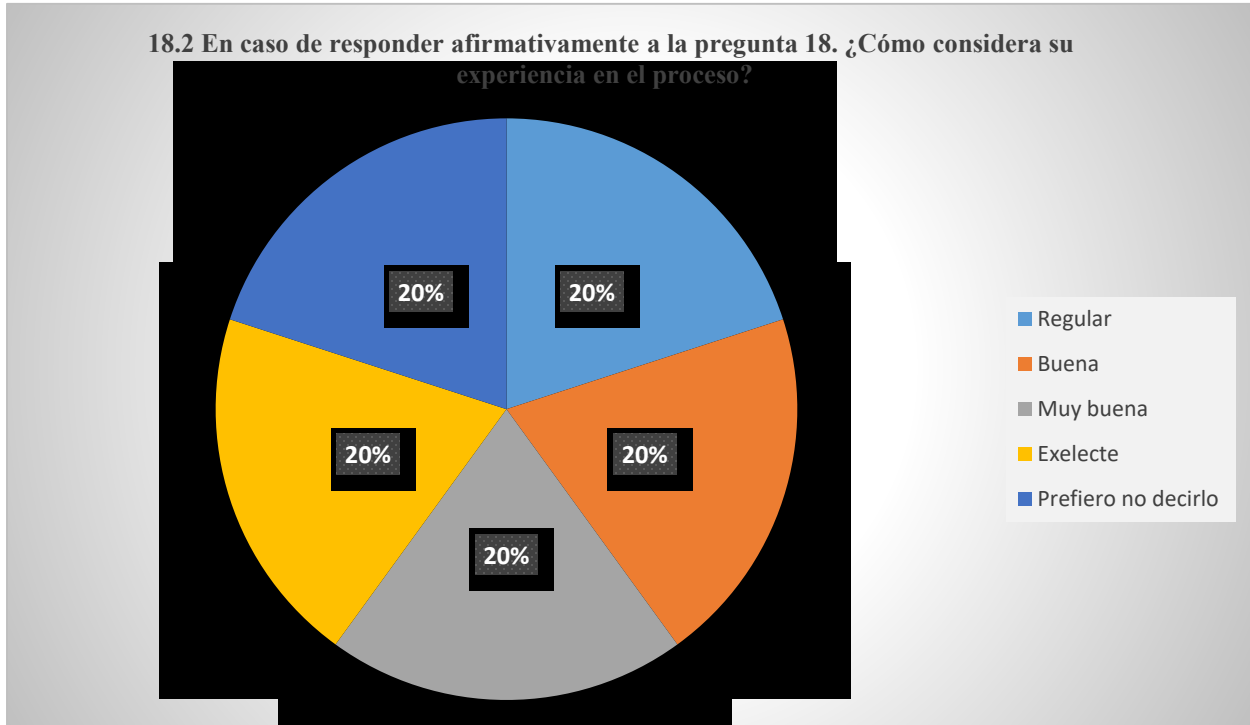
18.1 En caso de responder afirmativamente a la pregunta anterior. ¿Obtuvo el ascenso?

Indicadores	Análisis	Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Cantidad de veces que has sido promovida	Con respecto a la pregunta anterior podemos ver que del total de las personas que había respondido que si alguna vez habían aplicado a procesos de selección interna solo 3 de las 86 empleados que cuenta la cooperativa, pudieron obtener el ascenso, acá podemos ver qué tan importante es tener un proceso de capacitación ya que solo un grupo pequeño de trabajadores ha sido promovido en la cooperativa	Si	3	60%
		No	2	40%
		Total	5	100%



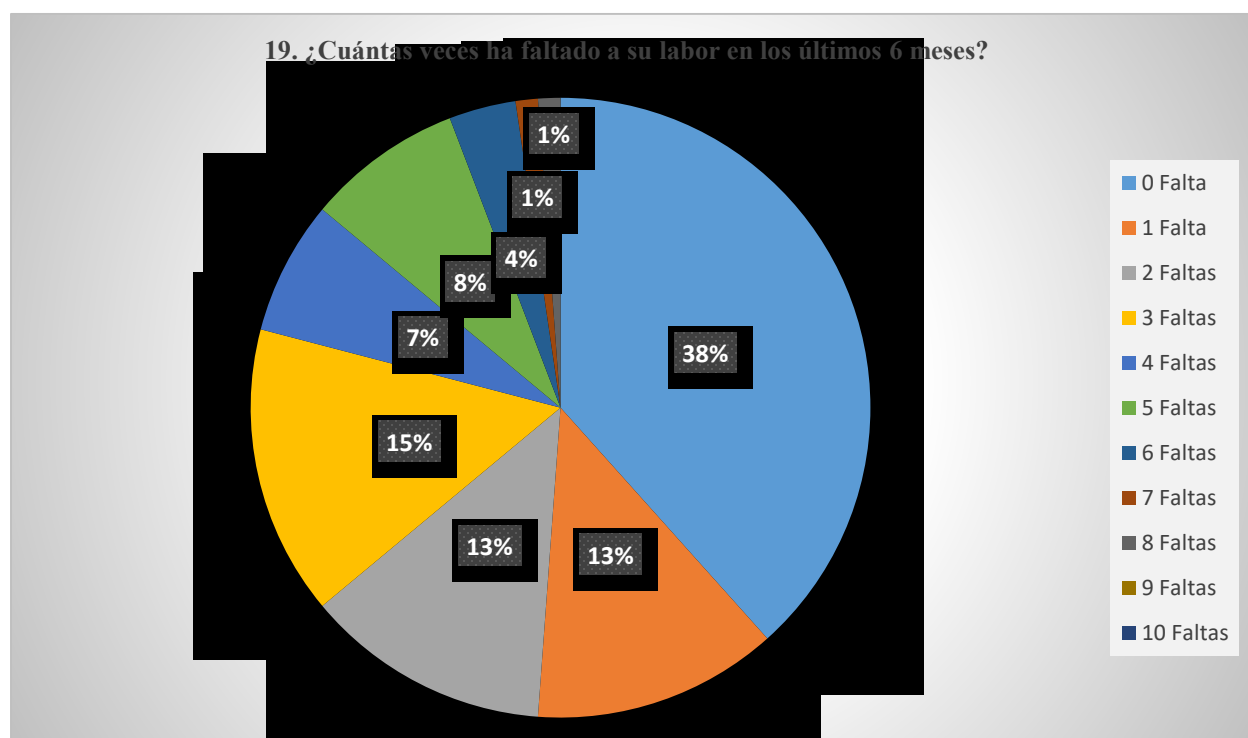
18.2 En caso de responder afirmativamente a la pregunta 18. ¿Cómo considera su experiencia en el proceso?

Indicadores	Análisis	Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Satisfacción del cliente interno	Analizando la pregunta 18 en donde se le pregunto a los trabajadores que habían aplicado alguna vez a un proceso de selección interna en donde solo 5 trabajadores respondieron que sí, pero ya en esta ocasión se le pregunto, como habían considerado su experiencia en el proceso, nos podemos dar cuenta que hay muchas carencias en los procesos de selección por lo cual no hay una satisfacción interna del empleado a la hora de poder aplicar a los procesos de selección interna.	Regular	1	20%
		Buena	1	20%
		Muy buena	1	20%
		Excelente	1	20%
		Prefiero no decirlo	1	20%
		Total	5	100%



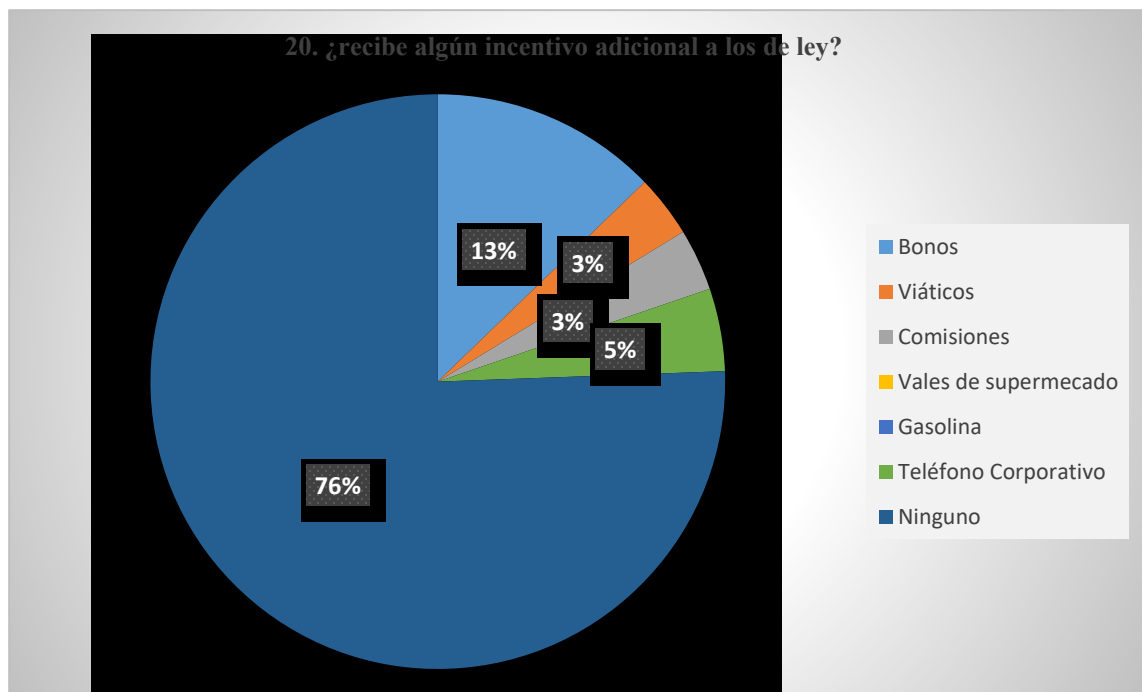
19. ¿Cuántas veces ha faltado a su labor en los últimos 6 meses?

Indicadores	Análisis	Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Ausentismo  Sentido de pertenecía	En este caso podemos observar que la mayoría de los empleados en los últimos 6 meses han faltado al trabajo este ausentismo se puede interpretar que los trabajadores no poseen sentido de pertenencia de actividades laborarles que realizan y solo un porcentaje pequeño siempre ha está presente en el área de trabajo por el cual hay un sentido de pertenecía hacia la cooperativa.	0 Falta	33	38%
		1 Falta	11	13%
		2 Faltas	11	13%
		3 Faltas	13	15%
		4 Faltas	6	7%
		5 Faltas	7	8%
		6 Faltas	3	3%
		7 Faltas	1	1%
		8 Faltas	1	1%
		9 Faltas	0	0%
		10 Faltas	0	0%
		Total	86	100%



20. ¿Recibe algún incentivo adicional a los de ley?

Indicadores	Análisis	Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Compensación	Analizando esta respuesta se determinó que la mayoría de los trabajadores que corresponde al 76% por ciento, no recibe incentivos adicionales a los de la ley, y solo un porcentaje pequeño es el que recibe compensaciones adicionales a los de la ley y esto en cierto modo disminuye el grado de sentido de pertenecía del trabajo que realizan en la cooperativa.	Bonos	11	13%
		Viáticos	3	3%
		Comisiones	3	3%
		Vales de supermercado	0	0%
		Gasolina	0	0%
		Teléfono Corporativo	4	5%
		Ninguno	65	76%
		Total	86	100%



## ANEXO 4: ENTREVISTA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO



**Universidad de El Salvador**  
**Facultad de Ciencias Económicas**  
**Escuela de Administración de Empresas**



Entrevista dirigida a los asociados encargados del consejo de administración de la Asociación Cooperativa de Aprovisionamiento de Empresarios Taxistas Aeroportuarios de Responsabilidad Limitada (ACACYA, de R.L.)

**I. Introducción:** La presente investigación es efectuada por estudiantes egresados de la Licenciatura en Administración de Empresas de la Universidad de El Salvador y consiste en realizar un diagnóstico de la situación actual de los procesos de capacitación a los empleados de la Asociación Cooperativa De Aprovisionamiento De Empresarios Taxistas Aeroportuarios De Responsabilidad Limitada.

**II. Objetivo:** Obtener la información, que servirá como base para el trabajo de graduación titulado "Plan De Capacitación Por Competencias Para Optimizar El Desempeño De Los Empleados De La Asociación Cooperativa De Aprovisionamiento De Empresarios Taxistas Aeroportuarios De Responsabilidad Limitada En El Municipio De San Salvador"

Agradecemos el brindarnos unos minutos de su tiempo y respondernos las siguientes interrogantes. La información que se recopile es muy importante y será tratada de manera confidencial y para fines académicos.

### III. Datos Generales

Genero  Masculino  Femenino

Años de Edad: \_\_\_\_\_

Nombre del puesto que ocupa: \_\_\_\_\_

Tiempo de laborar en la asociación: \_\_\_\_\_

### IV. Desarrollo de la entrevista.

1. ¿Existen valores definidos en la asociación?

Sí  No

1.1. En caso de responder "Sí"; ¿Cuáles son?

\_\_\_\_\_

2. ¿Existen un presupuesto definido para capacitaciones durante el año?

Sí  No

¿Por qué?

\_\_\_\_\_

2.1. ¿En caso de responder afirmativamente; en cual rango se adecua mejor el monto destinado a capacitación durante el año?

Menos de \$1000.00 USD     Entre \$1,001.00 a \$2,999.00 USD     Más de \$3,000.00 USD

3. ¿Realiza la cooperativa un Diagnóstico de necesidades de capacitación?

Sí     No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

4. Para las capacitaciones ¿Quién toma la decisión de: temas, asistentes, duración, proveedor, etc.?

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

5. ¿Elabora una programación anual de capacitaciones en la asociación?

Sí     No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

6. ¿Cuáles son las principales dificultades que encuentra para la ejecución de los programas de capacitación?

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

7. ¿Actualmente coordina las capacitaciones con alguna organización en específica?

Sí     No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

7.1. En caso de responder afirmativamente; ¿Con cuales organizaciones?

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

8. ¿Existe un sistema documentado de la capacitación en su organización que lleve la historia de los eventos, tiempos, proveedores y su costo?

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

9. ¿Considera usted que las capacitaciones contribuyen al desarrollo profesional y personal de los empleados?

Sí     No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

10. ¿Considera que los empleados están debidamente capacitados para desempeñar sus funciones?

Sí     No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

11. ¿Esta definido el perfil que cada puesto de trabajo exige?

Sí     No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

ANEXO 5: CUADRO RESUMEN DE LAS ENTREVISTA

Tema	Pregunta	Presidente	Tesorero	Secretario	Observación general
Valores institucionales	1. ¿Existen valores definidos en la asociación?	No	No	No	No existe un documento que contenga puntualmente los valores. Sin embargo todos los colaboradores se les inculca que practiquen las buenas costumbres
Presupuesto para capacitación	2. ¿Existen un presupuesto definido para capacitaciones durante el año?	No	No	No	Se aprovecha que los miembros más antiguos capaciten a los demás pero de manera informal que permita ahorrar recursos
Planeación estratégica	3. ¿Realiza la cooperativa un Diagnóstico de necesidades de capacitación?	No	No	No	Hasta la fecha no ha sido necesario
Objetivos institucionales	4. Para las capacitaciones ¿Quién toma la decisión de: temas, asistentes, duración, proveedor, etc.?	El comité de educacion es quien debiera encarse de eso y de la asignacion de fondo es el tesorero, al final yo decido si procede o no.	Comité de educación	No lo tiene Claro	Se observa que el comit de educación tiene una participación importante.

Actividades principales	5. ¿Elabora una programación anual de capacitaciones en la asociación?	No	No	No	No poseen un programa anual
Actividades de vinculación externa	6. ¿Cuáles son las principales dificultades que encuentra para la ejecución de los programas de capacitación?	No hay un programa definido	No hay un programa definido	No hay un programa definido	No se cuenta con un programa
Comunicación interna	7. ¿Actualmente coordina las capacitaciones con alguna organización en específica?	Sí	No	No	INSAFORP y las aseguradoras que nos ayudan con capacitar a los motoristas con el manejo a la defensiva
Medios de comunicación utilizados	8. ¿Existe un sistema documentado de la capacitación en su organización que lleve la historia de los eventos, tiempos, proveedores y su costo?	No	No	No	No poseen un sistema
Resolución de conflictos	9. ¿Considera usted que las capacitaciones contribuyen al desarrollo profesional y personal de los empleados?	No	Sí	No	Uno de los participantes considera que el personal no aprovecha, y otro participante indica que se le brindan conocimientos
Toma de decisiones	10. ¿Considera que los empleados están debidamente capacitados para desempeñar sus funciones?	Si	No	No	En este caso se obtiene respuestas diferentes en las que consideran

					que no es necesario capacitar al personal; y por otro lado siempre hay puntos de mejora.
Participación de los socios	11. ¿Esta definido el perfil que cada puesto de trabajo exige?	No	No	No	
Evaluación interna	12. ¿La asociación proporciona las herramientas que necesita para realizar su trabajo?	Sí	Sí	Sí	Se le proporciona lo necesario para trabajar.
Identificación de necesidades	13. ¿La asociación promueve el desarrollo profesional para el personal?	Sí	No	No	El crecimiento se da cuando un motorista pasa a ser asociado.
Gestión de recursos humanos	14. ¿considera que existen líderes que se preocupan por crear un ambiente armonioso en la asociación?	Sí	Sí	Sí	Siempre se ha dado importancia a la convivencia armoniosa
Mecanismos de control	15. ¿Considera que existen líderes que respetan a sus subalternos y con iniciativa para escuchar dentro de la asociación?	Sí	Sí	Sí	Según el presidente se cuenta con un buzón de sugerencias.
Relación con autoridades	16. ¿Considera que existe un adecuado proceso de capacitación para el personal?	Sí	No	Sí	Solo se proporciona una inducción al puesto.
Fortalezas de la asociación	17. ¿Considera que los empleados están comprometidos y	Sí	Sí	Sí	Todos muestran compromiso

	motivados con la asociación?				
Debilidades de la asociación	18. ¿Con que frecuencia realizan evaluaciones de desempeño del personal?	Nunca	Nunca	Nunca	No se realizan evaluaciones de desempeño.
Oportunidades de mejora	19. ¿La resolución de conflictos en la asociación se abordan de manera oportuna?	Sí	Sí	Sí	Siempre se resuelven los conflictos
Amenazas externas	20. Según las respuestas anteriores; ¿La capacitación es?	Gasto	Gasto	Gasto	Si no hay una planeación adecuada y tampoco hay interes por los colaboradores sería un gasto