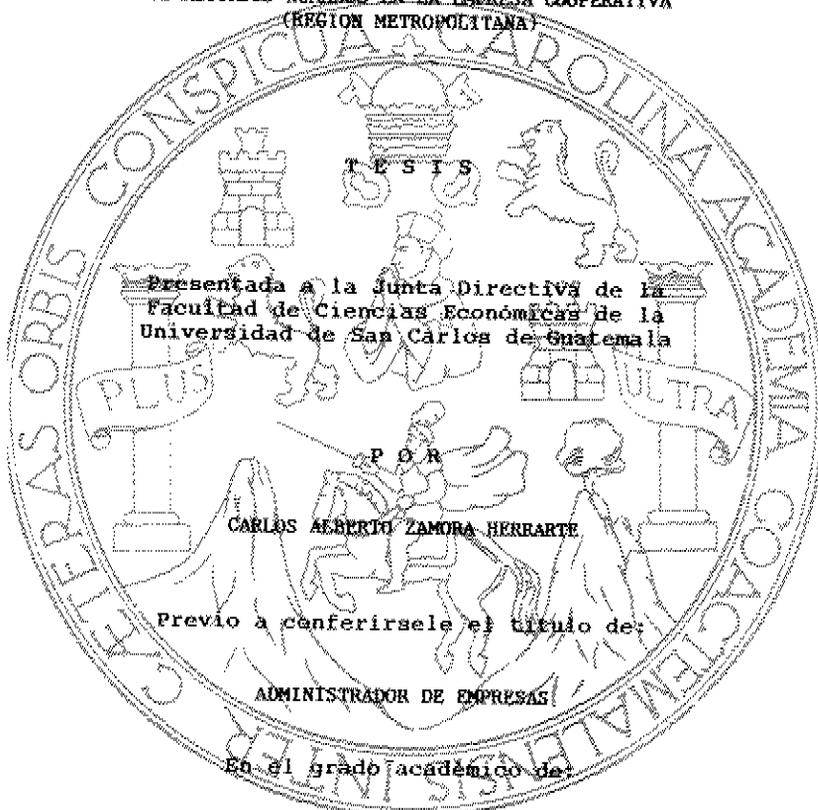


UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

FORMACION Y CAPACITACION  
DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA COOPERATIVA  
(REGION METROPOLITANA)

The seal of the University of San Carlos of Guatemala is a large circular emblem. It features a central figure of a seated man, likely a saint or scholar, surrounded by various symbols including a castle, a lion, and architectural elements like columns and arches. The Latin motto "SALUTEM ALTISSIMO CONSPICIAMUS" is inscribed around the perimeter of the seal. The text "TESTIS" is positioned above the central figure, and "P O R" is positioned below it.

Presentada a la Junta Directiva de la  
Facultad de Ciencias Económicas de la  
Universidad de San Carlos de Guatemala

P O R  
CARLOS ALBERTO ZAMORA HERRARTE

Previo a conferirsele el título de:

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

En el grado académico de:

LICENCIADO

PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
Biblioteca Central

GUATEMALA, MARZO DE 1996

R  
03  
T(1598)

HONORABLE JUNTA DIRECTIVA DE LA FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONOMICAS DE LA  
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

- Decano: Lic. Donato Santiago Monzón Villatoro
- Secretario: Licda. Dora Elizabeth Lemus Quevedo
- Vocal I: Lic. Jorge Eduardo Soto
- Vocal II: Lic. Josué Efraín Aguilar Torres
- Vocal III: Lic. Víctor Hugo Recinos Salas
- Vocal IV: Br. Carlos Luna Rivara
- Vocal V: P. C. Caria MacNott Ramos

TRIBUNAL QUE PRACTICO EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

- Presidente: Lic. Jorge Armando León Morales
- Secretario: Lic. Luis Rodolfo Arias Monterroso
- Examinador: Licda. Hiliana Amarilis Cardona Recinos
- Examinador: Lic. Héctor Evilio García Méndez
- Examinador: Lic. Nery Leonidas Guzmán De León

Guatemala, 16 de enero de 1996

Señor Decano  
Facultad de Ciencias Económicas  
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
Licenciado Donato Monzón Villatoro  
Presente

Señor Decano:

En atención al oficio del 22 de enero de 1993 de esa Decanatura, por medio del cual se me nombra como Asesor del estudiante CARLOS ALBERTO ZAMORA HERRARTE, en la elaboración de su Tesis que lleva por título "FORMACION Y CAPACITACION DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA COOPERATIVA (REGION METROPOLITANA)", informo a usted que he actuado de acuerdo a los procedimientos establecidos y normativos correspondientes.

En vista a lo anterior y considerando que el estudio realizado por el Br. Zamora Herrarte, llena los requisitos y ha logrado los objetivos previstos en el Plan de Desarrollo, me permito dictaminar que puede ser aceptado para su discusión en el Examen General Público, previo a optar al título de Licenciado en Administración de Empresas.

Además informo al Señor Decano, que el contenido de la Tesis está apegado a la realidad de las Empresas Cooperativas, lo que representa una fuente de información y consulta práctica y valiosa.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"



Lic. Víctor Hugo Hernández Arango  
Colegiado 1228 Asesor

VHHA/cgdes

Víctor Hugo Hernández Arango  
LIC. ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
COLEGIADO No. 1228



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONOMICAS

Edificio "S-8"

Universitaria, zona 12  
Ciudad de Guatemala, Centroamérica

DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS:  
GUATEMALA, VEINTISIETE DE FEBRERO DE MIL NOVECIENTOS  
NOVENTA Y SEIS.

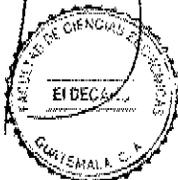
Con base en el dictamen emitido por el Licenciado Victor Hugo Hernández Arango, quien fuera designado Asesor y la opinión favorable del Director de la Escuela de Administración de Empresas, se acepta el trabajo de Tesis denominado: "FORMACION Y CAPACITACION DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA COOPERATIVA. (REGION METROPOLITANA)" que para su graduación profesional presentó el estudiante CARLOS ALBERTO ZAMORA HERRARTE, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"DID Y ENSEÑAR A TODOS"

Lic. DORA ELIZABETH LEMUS QUEVEDO  
SECRETARIO

LIC. DONATO MONZON VILLATORO  
DECANO



## DEDICATORIA

- DIOS TODOPODEROSO: Fuente de sabiduría y de todas bendiciones.
- MIS PADRES: Héctor Zamora y Catalina Herrarte de Zamora, gracias por sus cuidados.
- MI ESPOSA: Lea Julieta Marroquin de Zamora, esposa ejemplar y comprensiva, como tributo a su amor y apoyo.
- MIS HIJOS: Juan Carlos y Elena María, razón de ser de mi vida y alegría de mi corazón.
- MIS HERMANOS: Blanca Rosa, Pedro Rodolfo y Héctor Augusto, con afecto fraternal.
- MIS AMIGOS Y FAMILIARES: Con mucho aprecio.
- LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA, EN ESPECIAL A LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS: Noble casa de estudios, que me proporcionó los conocimientos para mi formación profesional.
- LA CENTRAL DE ESTUDIOS COOPERATIVOS Y AL INSTITUTO NACIONAL DE COOPERATIVAS: Nobles instituciones impulsoras del Cooperativismo.
- EL MOVIMIENTO COOPERATIVO GUATEMALTECO: Al que saludo con admiración y cariño.
- A USTED: Especialmente.

## INDICE

	PAGINA
INTRODUCCION	i
<b>CAPITULO I.</b> <b>MARCO TEORICO</b>	1
A. COOPERACION Y COOPERATIVISMO. ASPECTOS CONCEPTUALES	1
1. LA EMPRESA COOPERATIVA	1
a. COOPERACION	1
b. COOPERATIVISMO	2
c. LA COOPERATIVA	6
2. TIPOS Y CLASES DE COOPERATIVAS EN GUATEMALA	13
a. TIPOS DE COOPERATIVAS	13
b. CLASES DE COOPERATIVAS	13
3. ESTRUCTURA ORGANICA DE UNA COOPERATIVA	18
B. FORMACION Y CAPACITACION DE RECURSOS HUMANOS	23
1. FORMACION DE RECURSOS HUMANOS	23
2. CAPACITACION DE RECURSOS HUMANOS	24
a. PROCESO DE LA CAPACITACION	27
3. DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS	35
<b>CAPITULO II</b> <b>LAS COOPERATIVAS DE LA REGION METROPOLITANA</b> <b>(DIAGNOSTICO)</b>	37
A. LA REGION METROPOLITANA	37
1. BASE LEGAL	37
2. BREVE DESCRIPCION DE LA REGION METROPOLITANA	38

B. FUNCIONAMIENTO DE LAS COOPERATIVAS EN LA REGION METROPOLITANA	39
1. GENERALIDADES	39
2. CARACTERISTICAS DE LAS PERSONAS ENTREVISTADAS	41
3. SERVICIOS QUE PRESTAN LAS COOPERATIVAS	42
4. ORGANIZACION Y RECURSOS HUMANOS	42
a. ESTADO DE LOS ESTATUTOS	42
b. REGLAMENTOS INTERNOS Y MANUALES ADMINISTRATIVOS	43
c. EVALUACION DEL DESEMPEÑO DE LOS ORGANOS DIRECTIVOS	43
d. PERSONAL ADMINISTRATIVO	44
5. AREA FINANCIERA	45
a. CONTABILIDAD	45
b. ANALISIS DE ESTADOS FINANCIEROS	45
c. INVENTARIOS	45
d. PRESUPUESTOS	46
e. PUNTO DE EQUILIBRIO	46
6. PRODUCCION	46
a. PLANIFICACION DE LA PRODUCCION	46
b. COOPERATIVAS CON PLANTAS DE PROCESO	46
c. DIAGRAMAS DE FLUJO O DE DISTRIBUCION DE EQUIPO	47
7. MERCADEO	47
a. CONSUMIDORES DE LOS PRODUCTOS	47
b. CANALES DE DISTRIBUCION	47
c. COMPETENCIA	47
d. PUBLICIDAD Y PROMOCION	47
e. INVESTIGACION DE MERCADOS	47
8. RESUMEN	48
C. NECESIDADES DE FORMACION Y CAPACITACION	49
CAPITULO III	
PROPUESTA DE FORMACION Y CAPACITACION DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA COOPERATIVA	55
A. CONTENIDO CURRICULAR	55
1. CONSIDERACIONES PREVIAS	55

CONTENIDO CURRICULAR PROPUESTO	58
a. ORGANIZACION, ADMINISTRACION GENERAL Y DE RECURSOS HUMANOS	58
b. ADMINISTRACION FINANCIERA	61
c. MERCADEO	64
d. PRODUCCION	65
TODOS Y TECNICAS A UTILIZARSE	66
1. DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE FORMACION Y CAPACITACION	66
a. PLANIFICACION DE LA CAPACITACION	80
b. METODOLOGIA	84
a. PAPEL DEL DOCENTE EN LA METODOLOGIA PARTICIPATIVA	86
b. MEDIOS DIDACTICOS A UTILIZARSE	87
c. DISEÑO DIDACTICO	90
d. ADMINISTRACION	92
2. EVALUACION Y SEGUIMIENTO DE LA FORMACION Y CAPACITACION	93
1. EVALUACION	93
a. EVALUACION DEL APRENDIZAJE	93
b. EVALUACION DEL PROCESO	94
c. EVALUACION DEL IMPACTO DE LA CAPACITACION	96
2. SEGUIMIENTO	96
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	98
A. CONCLUSIONES	99
B. RECOMENDACIONES	101
BIBLIOGRAFIA	

2. CONTENIDO CURRICULAR PROPUESTO	58
a. ORGANIZACION, ADMINISTRACION GENERAL Y DE RECURSOS HUMANOS	58
b. ADMINISTRACION FINANCIERA	61
c. MERCADEO	64
d. PRODUCCION	65
B. METODOS Y TECNICAS A UTILIZARSE	66
1. DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE FORMACION Y CAPACITACION	66
2. PLANIFICACION DE LA CAPACITACION	80
3. METODOLOGIA	84
a. PAPEL DEL DOCENTE EN LA METODOLOGIA PARTICIPATIVA	86
b. MEDIOS DIDACTICOS A UTILIZARSE	87
4. DISEÑO DIDACTICO	90
5. ADMINISTRACION	92
C. EVALUACION Y SEGUIMIENTO DE LA FORMACION Y CAPACITACION	93
1. EVALUACION	93
a. EVALUACION DEL APRENDIZAJE	93
b. EVALUACION DEL PROCESO	94
c. EVALUACION DEL IMPACTO DE LA CAPACITACION	96
2. SEGUIMIENTO	96
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
A. CONCLUSIONES	98
B. RECOMENDACIONES	99
BIBLIOGRAFIA	101

## CAPITULO I MARCO TEORICO

### 1. COOPERACION Y COOPERATIVISMO. ASPECTOS CONCEPTUALES

#### 1. LA EMPRESA COOPERATIVA

El mundo moderno está cambiando en forma constante y celerada; hoy en día se habla de una Globalización de negocios y Sectores Industriales, de la Regionalización de mercados y Formación de Bloques Económicos y de toda una serie de tendencias globales que lleva a "un juego de intensa competencia entre naciones y entre empresas de toda índole".<sup>1/</sup>

La ciencia y la tecnología avanzan constantemente y permiten nuevos descubrimientos e inventos para mejorar la calidad de vida de los seres humanos; sin embargo, la pobreza sigue imperando en millones de personas, sobre todo en los países denominados "En vías de Desarrollo" o Países periféricos.

Para corregir los desequilibrios existentes se han laborado diversas teorías socioeconómicas. Actualmente el cooperativismo es practicado en el mundo entero como una alternativa para lograr el Desarrollo y la Democratización de la Economía.

El Cooperativismo se concreta en Empresas Cooperativas, pero antes de explicar de manera específica su significado, se definen algunos términos relacionados.

#### a. COOPERACION

La cooperación es una actividad conjunta de dos o más individuos, para el logro de un objetivo común. Es inherente al ser humano y se manifiesta cuando los hombres comprenden que tienen intereses comunes y que pueden resolver sus necesidades por medio del esfuerzo conjunto.<sup>2/</sup>

---

JULIO SERGIO RAMIREZ A. Tendencias globales y algunas de sus implicaciones sobre el orden político y económico (Costa Rica: INCAE, 1992), Pág. 30

Apud. INSTITUTO NACIONAL DE COOPERATIVAS. Agenda del Cooperativista (Guatemala: Genaltex, 1984). Págs.18-19

Las personas que cooperan, unen en forma coordinada y organizada, sus capacidades individuales, sus conocimientos y su trabajo para mejorar sus condiciones de vida, la cooperación se encuentra en todas las organizaciones sociales: la familia, la escuela, la iglesia, el gobierno, las empresas, etc.

Puede dividirse a la cooperación en dos formas:

- Ocasional
- Permanente

"La primera es posible observarla casi todos los días en cualquier parte.

La segunda tiene un carácter sistemático y organizado, es la que se realiza por medio de la organización cooperativa".<sup>3/</sup>

#### b. COOPERATIVISMO

El Cooperativismo es un Movimiento Socio-Económico tendiente a mejorar las condiciones de vida de quienes lo practican, a través del esfuerzo propio y la ayuda mutua.

Es interesante citar lo que el doctor Abraham Daniel indica, como expresiones del profesor P.H. Casselman "El cooperativismo es un sistema económico con un contenido social. Su ideario incluye tanto elementos económicos como sociales. Los ideales económicos afectan a la empresa comercial, en sus métodos y operaciones, los ideales sociales tienen una ingerencia directa sobre la asociación de personas que constituyen la sociedad, particularmente en lo que atañe a las relaciones personales y de los socios".<sup>4/</sup>

También añade que "El Cooperativismo es la aplicación en la economía, de la filosofía de la fraternidad".<sup>5/</sup>

La Agenda del Cooperativista se refiere al Cooperativismo como "Una corriente doctrinaria que sostiene que todos los hombres tienen derecho de aspirar y trabajar por el mejoramiento integral de la sociedad, a través de la participación solidaria en el proceso de la administración,

---

<sup>3/</sup> Loc. Cit.

<sup>4/</sup> ABRAHAM DANIEL. Educación Cooperativa (Costa Rica: Edicosta, 1989), Pág. 40

<sup>5/</sup> Loc. Cit.

producción, transformación, distribución y consumo de bienes y servicios". 6/

Como puede observarse, el Cooperativismo tiene diversas acepciones; se le considera un Movimiento, una Corriente Doctrinaria e inclusive algunos lo califican como un Sistema Económico. Para efectos del presente estudio y de acuerdo a su papel dentro de la sociedad guatemalteca se le define como un Movimiento Social y Económico, inspirado en una filosofía de fraternidad entre los hombres, para mejorarla a través de su intervención en los procesos económicos propios de la misma. En forma simultánea, también se le considera como un Sector Económico de la sociedad, con una ideología propia, la cual presenta una serie de valores como:

- "La Solidaridad
- La Sociabilidad
- La Justicia Social
- La Libertad
- La Democracia
- La Dignificación Humana". 7/

El Movimiento Cooperativo contribuye a la Democratización Económica facilitando que los débiles económica y socialmente, al unirse logren el establecimiento y desarrollo de empresas de propiedad colectiva que les permitan adquirir bienes y servicios a mejores precios, comercializar su producción en forma satisfactoria o garantizarse una adecuada fuente de trabajo.

No debe confundirse al Cooperativismo con un Movimiento exclusivamente social y con sentido de beneficencia, pues aunque propugna por una sociedad más justa, más humana y con igualdad de oportunidades para todos, no regala nada a nadie sino que es un sector sustentado en empresas económicas colectivas, dirigidas en forma democrática.

El cooperativismo moderno tiene antecedentes que se remontan a las antiguas civilizaciones, en las que existieron diversas formas asociativas. Sin embargo, fueron veintiocho humildes tejedores, de un pueblo llamado Rochdale, quienes en diciembre de 1844, lograron con éxito, fundar y desarrollar una cooperativa de consumo. Estas personas, a quienes la historia

---

6/ INSTITUTO NACIONAL DE COOPERATIVAS. Op. Cit. Pág. 20

7/ SERGIO ROMEO RUANO CASTAREDA. Valores del Cooperativismo (Guatemala: CENDEC, 1989), Folleto Mimeografiado. Pág. 1

conoce como los "Probos Pioneros de Rochdale", formularon una serie de normas, recogidas de diversas fuentes; estas normas generales de funcionamiento se conocen como "Principios de Rochdale" y fueron adoptados por la Alianza Cooperativa Internacional que en 1937 determinó que eran siete. Luego los volvió a examinar y en 1966, en el Congreso de Viena, los redujo a seis. <sup>8/</sup>

Los referidos principios son los siguientes:

- Adhesión abierta y retiro voluntario
- Control democrático
- Interés limitado al capital
- Reparto de excedentes
- Educación cooperativa
- Integración cooperativa.

Se presenta a continuación una breve explicación de cada principio.

Adhesión abierta y retiro voluntario: Tanto el ingreso a una cooperativa como el retiro de la misma debe ser libre, sin coacciones ni discriminaciones de ninguna clase, por ello, este principio es denominado "Puerta Abierta". <sup>9/</sup>

Las personas que ingresan a una cooperativa lo hacen en forma voluntaria, porque creen en ella y tienen necesidad de los servicios que ofrece.

A nadie se le puede vedar la entrada por discriminaciones de tipo social, económico, étnico o político; sin embargo, es necesario que el aspirante a ingresar reúna los requisitos establecidos en los estatutos de la cooperativa y se comprometa a cumplirlos.

Al igual que el Ingreso, también es libre el Retiro, pues cuando una persona decide abandonar la cooperativa puede hacerlo sin que existan disposiciones que le obliguen a permanecer asociado contra su voluntad, salvo el cumplimiento de los compromisos contractuales existentes entre él y la cooperativa.

---

<sup>8/</sup> Apud. INSTITUTO NACIONAL DE FOMENTO COOPERATIVO. Ocho Temas Básicos para un Curso de Cooperativismo 2a. Edición (Costa Rica: INFOCOOP, 1980). Pág. 62

<sup>9/</sup> Ibid. Pág. 63

El asociado que se retira tiene derecho a que le sean reintegradas sus aportaciones (en la misma forma en que él las pagó), así como excedentes ganados e intereses devengados.

Control Democrático: El Cooperativismo fomenta el ejercicio de la democracia al otorgar igualdad de derechos a los asociados de las cooperativas, quienes participan en la administración al elegir a sus dirigentes a través del voto, pues en toda cooperativa cada miembro tiene derecho a un voto.

La democracia se manifiesta en la Asamblea General de Asociados, allí cada integrante de la cooperativa expresa libremente sus opiniones, ideas e inquietudes. Las decisiones se toman por mayoría de votos; del seno de la Asamblea se eligen periódicamente a los diferentes órganos directivos.

Interés limitado al capital: El capital de una cooperativa se integra con aportaciones pagadas por los asociados (obligatorias y adicionales), le permite a la empresa operar para producir bienes y servicios que son adquiridos por los mismos miembros. El capital aportado puede ganar intereses, pero de acuerdo al principio de "Interés limitado al Capital" la tasa es limitada, considerando que el asociado invierte, no en búsqueda de un alto retorno financiero de sus aportaciones, sino de la obtención de los servicios que ofrece la cooperativa.

Reparto de Excedentes: Las utilidades generadas por las cooperativas se denominan "Excedentes" y a diferencia de las empresas mercantiles, no se reparten conforme al capital aportado, sino en proporción al monto de las operaciones que los asociados realicen con la cooperativa o de acuerdo a la participación en las actividades de la misma. "La repartición de excedentes no es otra cosa que la devolución del sobreprecio que se ha pedido a los asociados, en la utilización de los servicios".<sup>16/</sup>

En el principio de "Reparto de excedentes" se manifiesta el aspecto de que las cooperativas no persiguen fines de lucro, pues las utilidades se reparten entre los asociados de acuerdo al uso que hayan hecho de los servicios.

Educación Cooperativa: Los miembros de organizaciones cooperativas requieren una educación constante en aspectos propios del cooperativismo para poder participar en forma productiva en los asuntos de su empresa. La educación

---

/ Ibid. Pág. 68

cooperativa facilita a las personas adquirir nuevas ideas, nuevos hábitos de conducta y nuevas formas de pensar.

La Educación Cooperativa permite la formación de auténticos cooperativistas, que participan en forma activa en su entidad y que al asumir cargos directivos, ejercen sus atribuciones en forma satisfactoria.

Integración Cooperativa: Las cooperativas necesitan colaborar entre sí para fortalecer su accionar, defender sus intereses y utilizar adecuadamente los recursos de que disponen.

La integración se da en distintas formas; cooperativas de base que se prestan apoyo sin recurrir a una nueva figura jurídica, federaciones, centrales de servicio y confederaciones. Además existen otras figuras como uniones y asociaciones de cooperativas, aunque estas no figuran en la legislación cooperativa guatemalteca.

A nivel internacional el cooperativismo también se integra en diversas instancias, tales como la Confederación de Cooperativas del Caribe y Centro América (CCC-CA) y la Alianza Cooperativa Internacional -ACI-, máxima entidad del cooperativismo a nivel mundial.

Comentario sobre los Principios: Se han descrito en forma breve los Principios Doctrinarios. Los mismos en la actualidad son objeto de discusión y de cuestionamiento, pues se ha argumentado que el Cooperativismo, sustentado únicamente en dichos principios ha sido incapaz de desarrollarse. La Alianza Cooperativa Internacional propugna por una revisión y modificación de los principios, para adecuarlos a las necesidades actuales y condiciones que impone un mundo competitivo y en constante transformación, pues el Cooperativismo corre el riesgo de volverse una utopía cuando dirige su atención únicamente a sus principios, descuidando la aplicación de técnicas empresariales que permitan su desarrollo y consolidación.

### c. LA COOPERATIVA

Existen diversas formas de definir lo que es una cooperativa, la Agenda del Cooperativista señala que "Toda cooperativa es una forma asociativa de personas que unen recursos, conocimientos y capacidad de trabajo con la finalidad

le resolver problemas y necesidades comunes por medio de un vínculo permanente reconocido por el Estado". <sup>11/</sup> También las define como "Una sociedad o asociación de personas que se organizan de conformidad con los principios contenidos en la doctrina cooperativista, mediante la observancia de leyes especiales, con el propósito de crear y administrar una empresa por medio de la cual procuran la producción de bienes y/o servicios destinados al mejoramiento de sus condiciones de vida". <sup>12/</sup> (el subrayado es nuestro)

Al utilizar el criterio legal, es necesario acudir a la Ley General de Cooperativas (Decreto 82-78), la cual en su artículo 2o. preceptúa lo siguiente: "Las cooperativas legalmente constituidas, son asociaciones titulares de una empresa económica al servicio de sus asociados, que se rigen en su organización y funcionamiento por las disposiciones de la presente ley. Tendrán personalidad jurídica propia y distinta a la de sus asociados, al estar inscritas en el Registro de Cooperativas" (el subrayado es nuestro).

Lo expresado en los párrafos anteriores permite observar que las cooperativas son asociaciones y empresas a la vez. Desde el punto de vista asociativo, son un grupo de personas que se unen para buscar resolución a problemas comunes; en la asociación integran recursos y esfuerzos para buscar su mejoramiento económico, social y cultural.

Por otra parte, las cooperativas son empresas pues producen bienes y servicios, los que ponen a disposición, referentemente, de sus miembros, y/o de la comunidad. Para ello, utilizan en forma conjugada los denominados "Factores de Producción"; como toda otra empresa, las cooperativas operan en las áreas funcionales de la Producción, el Mercadeo, las Finanzas y los Recursos Humanos.

La cooperativa es una Empresa Autogestionaria, porque en ella participan todos los asociados directamente o a través de una delegación en algunos de ellos. Presenta la característica de no tener finalidades de lucro, a diferencia de la empresa mercantil, ya que de acuerdo al Código de Comercio (Dto. 2-70), en su artículo 655 "Se entiende por empresa mercantil el conjunto de trabajo, de elementos materiales y de valores corporales coordinados, para ofrecer al público, con propósito de lucro y de manera sistemática, bienes o servicios" (el

INSTITUTO NACIONAL DE COOPERATIVAS. Op. Cit. Pág. 11

Ibid. Pág. 19

PROPIEDAD DE LA COMISIÓN DE LAS LEGISLACIONES DE GUATEMALA  
SECRETARÍA DE LEGISLACIÓN

### Objetivos

Las cooperativas tienen como objetivo promover el mejoramiento económico y social de sus asociados a través de la prestación de servicios oportunos y efectivos.

Las empresas mercantiles persiguen obtener el mayor retorno posible al capital invertido, o sea dividendos sobre las acciones.

### Derechos de los integrantes

En las cooperativas todos los asociados tienen los mismos derechos y obligaciones. Cada asociado tiene derecho a un voto.

En las sociedades mercantiles los socios que aportan más capital tienen más derechos, pues cada socio tiene tantos votos como acciones pagadas.

### Ingreso a la organización

Pueden ingresar todas las personas que tengan necesidad de los servicios que presta la cooperativa y se comprometan a cumplir con los estatutos. El número de asociados por lo general es ilimitado, a excepción de cooperativas que necesitan limitar el ingreso por razones técnicas (ejemplo: una cooperativa de vivienda que solo tiene un terreno para construir 40 casas).

El número de socios es limitado, conforme lo disponga la Asamblea General y lo permitan las acciones disponibles para su venta, de acuerdo al capital autorizado.

### Distribución de utilidades

Los excedentes se distribuyen conforme al patrocinio, o sea de acuerdo al uso que cada asociado haga de los servicios.

Las utilidades se distribuyen de acuerdo al número y monto de acciones pagadas por cada socio.

### Representación

En las cooperativas generalmente no existe representación de asociados, salvo que lo expresen los estatutos.

Los socios pueden hacerse representar por medio de otras personas en las Asambleas Generales, a través de mandato legal.

### Reservas

La ley solo regula la existencia de una Reserva Irrepartible, sin embargo, en la mayoría de cooperativas, sus estatutos establecen además, las Reservas de Educación y de Obras Sociales.

El Código de Comercio establece un 5% de Reserva Legal, de las utilidades de cada ejercicio.

### Capital

El capital es ilimitado y se representa por medio de aportaciones.

El capital se limita a lo autorizado, aunque puede ampliarse con previa autorización y se representa por medio de acciones.

### Precios de los productos

Cuando la cooperativa vende a sus asociados bienes y servicios, busca ofrecerles el más bajo precio posible. Al comercializar productos de sus miembros, persigue mejorar los ingresos de los mismos.

En la sociedad mercantil interesa vender al mayor precio que el mercado lo permita, pues a mayores precios y/o menores costos, mayores utilidades.

Relación con los usuarios

Los asociados además de ser los dueños de la empresa, son sus principales usuarios o clientes.

Los accionistas son los dueños de la empresa y tienen como usuarios o clientes, a personas ajenas a la sociedad.

\* Para efectos de comparación, se considera como exponente de la sociedad mercantil a la Sociedad Anónima, por ser la más difundida en el medio empresarial.

Podrían citarse otras diferencias, pero las señaladas se consideran las principales; es importante insistir en el aspecto de que las cooperativas, a pesar de no ser entidades "Lucrativas", necesitan operar con utilidades o excedentes, pues al no hacerlo se descapitalizan, dejan de tener capacidad para competir en el mercado, no crecen en su volumen de operaciones y por lo tanto, desaparecen; hay que evitar caer en la tentación o en el error de ofrecer servicios que provoquen pérdidas a la cooperativa. Un ejemplo sería una cooperativa de consumo, que en su afán de proveer a sus asociados de mercaderías a mejores precios, venda tan "barato" que al final del ejercicio, sus Estados Financieros reflejen pérdidas. Podría ser también que la cooperativa, aun vendiendo con un margen de utilidad, esté sea tan bajo que no le permita reponer el mismo nivel de existencias, por alzas provocadas por la inflación.

El denominado "criterio de identidad", citado por el Dr. Abraham Daniel en su libro "Educación Cooperativa", <sup>13/</sup> es el que en mejor forma diferencia a la cooperativa de otro tipo de empresas u organizaciones.

El criterio de identidad consiste en que los asociados de la cooperativa son, además de propietarios, los usuarios o trabajadores de la misma, es decir, desempeñan un doble papel: como propietarios toman las decisiones trascendentales y dirigen la empresa, a través de la delegación en los directivos. Como usuarios son los clientes que adquieren bienes y servicios, o los trabajadores que laboran en la organización.

---

<sup>13/</sup> Apud. ABRAHAM DANIEL. Op. Cit. Pág. 125

## 2. TIPOS Y CLASES DE COOPERATIVAS EN GUATEMALA.

### a. TIPOS DE COOPERATIVAS

Existen diversas formas de clasificar a las cooperativas. El criterio de identidad <sup>14/</sup> proporciona los elementos para dividir las en:

-Cooperativas de Producción: en ellas, el asociado es a la vez, trabajador de la empresa.

-Cooperativa de Servicio: el asociado es el usuario de los servicios. Este usuario puede ser el proveedor, si la cooperativa vende la producción generada por él en forma individual (cooperativa de venta), o el cliente que compra productos o servicios que la empresa pone a su disposición (cooperativa de compra).

La Ley General de Cooperativas en su artículo 5o. establece que "las cooperativas podrán desarrollar cualquier actividad lícita comprendida en los sectores de la producción, el consumo y los servicios, compatible con los principios y el espíritu cooperativista ". El mismo artículo citado reconoce dos tipos de cooperativas:

-Cooperativas Especializadas: Son aquellas que se dedican a una sola actividad económica, social o cultural.

-Cooperativas Integrales o de Servicios Varios: Son las que además de su actividad principal, desarrollan actividades conexas o complementarias.

### b. CLASES DE COOPERATIVAS.

Complementariamente a la tipificación señalada, el Instituto Nacional de Cooperativas, como entidad estatal responsable del fomento del Cooperativismo, agrupa a las cooperativas de acuerdo a su actividad económica, en nueve clases, que son:

- Cooperativas Agrícolas
- Cooperativas de Ahorro y Crédito
- Cooperativas de Producción
- Cooperativas de Consumo
- Cooperativas de Vivienda

---

<sup>14/</sup> Apud. Ibid. Pág. 127

- Cooperativas de Transporte
- Cooperativas de Servicios Especiales
- Cooperativas de Comercialización
- Cooperativas de Pesca.

Los dos tipos de cooperativas (Especializadas e Integrales o de Servicios Varios), se encuentran en cada una de las nueve clases. Por ejemplo: Una cooperativa agrícola puede ser Especializada Agrícola o Integral Agrícola; en el primer caso, se dedicará únicamente a la actividad agrícola; en el segundo, podrá dedicarse a otras actividades para satisfacer necesidades conexas y complementarias de sus asociados.

Con el propósito de explicar en mejor forma la clasificación de las cooperativas, se presenta una breve descripción del quehacer de cada clase.

Cooperativas Agrícolas: Son asociaciones de agricultores con necesidades e intereses similares que por su forma de operar pueden subdividirse en:

- Cooperativas de producción agrícola
- Cooperativas de servicios agrícolas.

-Cooperativas de producción agrícola: Son organizaciones que integran a campesinos, con el propósito de explotar en común la tierra en forma empresarial, lo que permite un mejor aprovechamiento de los recursos y mayores niveles de producción.

En las cooperativas de producción agrícola, los asociados son a la vez los trabajadores directos de la empresa y reciben un salario por sus labores. La cosecha es comercializada por la cooperativa y los excedentes se reparten de acuerdo a las horas laboradas durante el año por cada asociado, o en proporción al monto de salarios devengados. Estas cooperativas se constituyen en empresas autogestionarias de campesinos, que pueden cultivar en forma más eficiente la tierra al dividir los terrenos de acuerdo a su vocación agrícola, para sembrar cultivos adecuados en forma racional y en donde todos los asociados tienen las mismas oportunidades.

Lamentablemente, la tendencia individualista en nuestro país, ha dificultado la creación y fortalecimiento de estas cooperativas.

Existen las cooperativas afiliadas a la Federación de Cooperativas de las Verapaces -FEDECOVERA R.L.-, que poseen la tierra en forma colectiva y la trabajan en forma mixta: dedican

áreas de las fincas a cultivos como café, cardamomo, pimienta y té, que son trabajados por todos los asociados en forma conjunta. Además se han dividido en parcelas o "trabajaderos" otras áreas de las fincas, para cultivarlas en forma individual.

-Cooperativas de servicios agrícolas: La mayoría de cooperativas denominadas "agrícolas" son en realidad, asociaciones de agricultores que a través de empresas cooperativas se proporcionan servicios ligados a la actividad de producción agrícola, realizada en forma individual.

En algunos casos, los productores agrícolas se unen para comercializar sus cosechas en forma conjunta a través de la cooperativa; así evitan a intermediarios, usureros y transportistas y colocan sus productos en mercados que les agan mejores precios, pues los volúmenes altos facilitan una mayor capacidad de negociación, además de reducir los costos de comercialización. Las cooperativas agrícolas contribuyen a crear valor agregado al procesar la producción, tal es el caso de cooperativas cafetaleras que "benefician" el café, transformándolo de maduro a pergamino. Adicional a lo anterior, la cooperativa otorga financiamiento a los asociados, para evitar que caigan de nuevo en la necesidad de requerir financiamiento a usureros y venderles la cosecha en condiciones de desventaja comercial.

Otro servicio para los asociados es el aprovisionamiento de insumos y herramientas para la agricultura, como semillas, fertilizantes, fungicidas, insecticidas, machetes, azadones, etc. La cooperativa compra los artículos al por mayor, con lo cual obtiene descuentos que le permiten ofrecer los productos a sus asociados a mejores precios.

Por último, es importante mencionar el servicio de alquiler de maquinaria agrícola, que algunas cooperativas proporcionan a sus asociados.

Cooperativas de Ahorro y Crédito: Promueven en sus miembros el hábito del ahorro constante, y el otorgamiento de créditos a los mismos. Esta clase de cooperativas son entidades financieras formadas por grupos de personas que se unen con el propósito de ahorrar dinero en forma constante; los ahorros son a corto y a largo plazo y devengan intereses. Los fondos ahorrados se invierten en la concesión de créditos a los mismos asociados para financiar proyectos productivos o de otra índole, que contribuyan a mejorar su nivel de vida. La cooperativa cobra un interés al asociado por el servicio del crédito, a una tasa razonable (no usurera), y cada préstamo

debe estar respaldado con garantía prendaria, fiduciaria o hipotecaria.

Los principales rubros de financiamiento en la cartera crediticia son: Comercio, agricultura, pequeña empresa, vivienda y gastos personales.

Cooperativas de Producción: Son agrupaciones de personas, que individual o colectivamente, se dedican a la elaboración de bienes diversos, especialmente artesanías. La producción es comercializada por medio de la cooperativa en el mercado interno o exportada a países demandantes de la artesanía guatemalteca.

Las cooperativas de producción fabrican tejidos típicos, prendas de vestir, artículos de cerámica, vidrio soplado, materiales de construcción, recauche de llantas y otros.

Cooperativas de Consumo: Proveen a sus miembros, principalmente de artículos de consumo básico alimenticio, así como algunos bienes suntuarios. También comercializan, aunque en menor escala, fertilizantes y concentrados para ganado.

Para distribuir sus productos, establecen tiendas minoristas en las comunidades donde operan. Actualmente existen en el país tres supermercados cooperativos, uno localizado en la Ciudad Capital, otro en Totonicapán y otro más en San José Pinula.

Cooperativas de Vivienda: Estas cooperativas adquieren terrenos para construir viviendas, que son otorgadas a sus asociados con facilidades de pago, muchas veces en arrendamiento con opción de compra. La acción cooperativa facilita la construcción de casas baratas, mediante financiamiento obtenido de diversas instituciones.

Además del otorgamiento del módulo habitacional, la cooperativa proporciona y administra servicios colectivos, tales como: distribución del agua potable, recolección de basura y vigilancia.

Otra forma de operar es otorgando crédito a los asociados, quienes construyen sus viviendas en terrenos individuales, previamente comprados.

Cooperativas de Transporte: Por su forma de operar, esta clase de cooperativas puede subdividirse en:

- Cooperativas de Transporte
- Cooperativas de Transportistas
- Cooperativas de Usuarios de Transporte.

-Cooperativas de Transporte: Son empresas de trabajo asociado, es decir que los trabajadores (pilotos, ayudantes, inspectores, mecánicos, etc) son los mismos asociados de la cooperativa, la cual es propietaria de los vehículos, talleres de reparación y mantenimiento, garages y demás bienes; se dedican al transporte de pasajeros (urbano y extraurbano) y de carga.

-Cooperativas de Transportistas: Están formadas por propietarios individuales de vehículos y se unen para prestar el servicio; son las cooperativas de transporte típicas de nuestro medio. Cada asociado es propietario de sus unidades de transporte, contrata a los pilotos y ayudantes que necesite y se encarga del mantenimiento y reparaciones.

La cooperativa es responsable de tramitar y obtener los derechos de línea o de ruta, del boletaje, organización de horarios y turnos, así como de proveer de repuestos, lubricantes, llantas y accesorios a sus asociados.

-Cooperativas de Usuarios del Transporte: Sus asociados son vecinos de comunidades que ante escasez y deficiencia del servicio, se unen para adquirir vehículos de transporte y contratar el personal necesario para trabajar.

Los vehículos y demás bienes son propiedad de la cooperativa, aunque los asociados, en lugar de trabajadores, son los usuarios del servicio.

Cooperativas de Servicios Especiales: Realizan actividades no comprendidas en las otras clases. Entre ellas se encuentran cooperativas de servicios turísticos, educativas, de extracción de basura domiciliar y de administración, comercialización y distribución del servicio de agua potable.

Cooperativas de Comercialización: Se dedican a la compra-venta de mercancías producidas por sus asociados; buscan el mejoramiento económico de los mismos centralizando sus productos para obtener mejores precios al venderlos, así como reducir los costos de comercialización.

Cooperativas de Pesca: Están formadas por pescadores, quienes individual o colectivamente se dedican a la captura de diversas especies marítimas.

La cooperativa clasifica, prepara, almacena y comercializa la producción pesquera obtenida por sus asociados, con lo que puede obtener mejores precios al vender al por mayor.

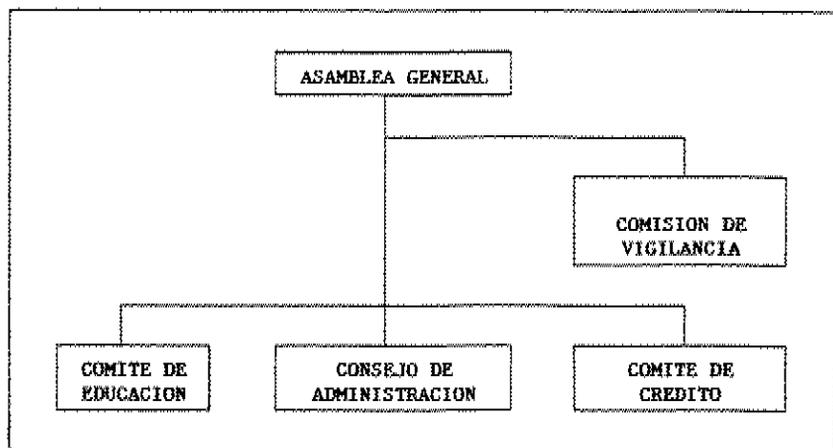
Lo expuesto hasta aquí responde a la clasificación de cooperativas hechas por el INACOP y la forma en que dichas organizaciones operan en el país; eso no limita el accionar de las cooperativas, que pueden desenvolverse en cualquier rama económica. En otras naciones operan cooperativas de servicios turísticos, de seguros, de electricidad, de telefonía rural, escolares, etc.

En la medida que el cooperativismo se fortalezca y la población conozca las ventajas de la empresa cooperativa, irán surgiendo nuevas organizaciones y la clasificación actual será sujeta de modificaciones y ampliaciones.

### 3. ESTRUCTURA ORGANICA DE UNA COOPERATIVA

Como toda empresa, las cooperativas requieren de una administración eficaz y eficiente que facilite el logro de sus objetivos. Por ser entidades de propiedad colectiva, lo ideal es que las decisiones sean tomadas por consenso de todos los asociados, algo muy difícil de llevar a la práctica. Es necesario delegar la toma de decisiones en pequeños grupos que representen y respondan a los intereses de la mayoría; dichos grupos se denominan órganos de la cooperativa y obedecen a lo preceptuado en la legislación cooperativa vigente.

La Ley General de Cooperativas, en su artículo 12o. señala que "Las cooperativas tendrán como órganos sociales: La Asamblea General, el Consejo de Administración y la Comisión de Vigilancia. Podrán tener otros cuerpos de gestión y control". En la mayoría de estatutos se contempla el funcionamiento de un Comité de Educación y en el caso de las Cooperativas de Ahorro y Crédito, un Comité de Crédito. Para mejor ilustración se presenta el organigrama siguiente:



Además de los órganos de dirección, cada cooperativa, según su actividad económica, volumen de operaciones y recursos monetarios, establece distintas unidades administrativas dirigidas por un gerente, el que es contratado y está subordinado al Consejo de Administración.

A continuación se describen las principales atribuciones de cada órgano, conforme a lo regulado por la Ley General de Cooperativas, Su Reglamento y los denominados "Estatutos Uniformes", que son un modelo proporcionado por INACOP a las cooperativas que deseen adoptarlos, además de ser los que prevalecen en el país.

a. Asamblea General. Es el órgano supremo de la cooperativa y se integra con los asociados activos convocados y reunidos. El artículo 5o. del Reglamento de la Ley General de Cooperativas (Acuerdo Gubernativo M. de E. 7-79), clasifica a la Asamblea en Ordinaria y Extraordinaria.

Asamblea General Ordinaria: Se reúne por lo menos una vez al año, dentro de los noventa días que siguen al cierre del ejercicio contable, para tratar los siguientes asuntos:

- Definir la política general de la cooperativa.
- Discutir, aprobar o improbar los Estados Financieros, la aplicación de resultados y los informes de los órganos directivos.

-Elegir a los miembros del Consejo de Administración, Comisión de Vigilancia y Comités establecidos.

-Aprobar o improbar el Plan de Trabajo y el Presupuesto anuales.

-Adoptar acuerdos sobre cualquier asunto importante que beneficie o perjudique los intereses de la organización.

Asamblea General Extraordinaria: Las Asambleas Extraordinarias se reúnen en cualquier época para tratar:

-Modificaciones a los Estatutos.

-Sancionar y remover, previa comprobación de causa, a los miembros del Consejo de Administración, Comisión de Vigilancia y Comités.

-Acordar la afiliación de la Cooperativa a organizaciones cooperativas de grado superior.

-Acordar la fusión e incorporación de la cooperativa a otras de igual finalidad.

-Conocer las causas de disolución de la cooperativa y acordarla cuando procediere, así como nombrar la Comisión Liquidadora.

b. Consejo de Administración: Es el órgano administrativo de dirección; generalmente se integra con cinco personas, quienes ocupan los cargos de Presidente, Vicepresidente, Secretario, Tesorero y Vocal. Sus principales atribuciones son:

-Cumplir y hacer que se cumplan las disposiciones contempladas en la legislación Cooperativa.

-Ejercer la representación legal de la cooperativa a través del Presidente, quien puede delegarla en cualquiera de los otros miembros del Consejo o en el Gerente.

-Administrar los recursos de la Cooperativa, conforme a las normas establecidas en los estatutos y reglamentos.

-Convocar a Asamblea General y presentar a consideración de la misma, la Memoria de Labores, Planes de Trabajo y Presupuestos.

-Elaborar los Proyectos de reglamentos de régimen interno que fueren necesarios para someterlos a consideración y aprobación de la Asamblea General.

-Nombrar, amonestar y remover al gerente, así como aprobar el nombramiento y remoción del demás personal.

-Otras que fijan los estatutos.

c. Comisión de Vigilancia: Es el órgano encargado del Control y fiscalización, generalmente está integrado por tres miembros que ocupan los cargos de Presidente, Secretario y Vocal. Duran un año en el ejercicio de sus cargos y pueden ser reelectos por un período más.

Sus principales atribuciones son:

- Velar por la correcta realización de las actividades administrativas y económico-financieras de la cooperativa.
- Examinar las operaciones y registros contables en forma periódica, así como practicar cortes de caja y arqueos de valores.
- Emitir dictamen sobre los informes y documentos de tipo contable que el Consejo de Administración someta a consideración de la Asamblea General, así como sobre reformas a los Estatutos.
- Solicitar al Consejo de Administración que convoque a Asambleas Generales, cuando lo considere procedente, o convocarla directamente en caso de negación del Consejo. También puede hacerlo, a petición de por lo menos el porcentaje de asociados activos que señale los estatutos.
- Velar por el cumplimiento de los acuerdos de la Asamblea General, Consejo de Administración y Comités.
- Velar por los derechos, intereses y cumplimiento de deberes de los asociados.

d. Comité de Educación: En la mayoría de cooperativas es electo en Asamblea General; se integra con los cargos de: Presidente, Secretario y Vocal.

Las principales atribuciones del Comité de Educación son:

- Establecer programas de educación cooperativa para asociados y personas que tengan interés en asociarse, así como elaborar el material correspondiente.
- Organizar cursos, seminarios, conferencias, mesas redondas, paneles y otros eventos sobre cooperativismo, así como sobre aspectos relativos a la actividad principal de la cooperativa.
- Divulgar entre los asociados y miembros de la comunidad, las actividades a desarrollarse y eventos ya realizados.
- Elaborar un Plan de Trabajo anual y un Presupuesto de gastos, que someterá a aprobación del Consejo de Administración para su inclusión en el presupuesto general a presentarse a la Asamblea General.
- Otras que sean de su competencia.

e. Comité de Crédito: Este Comité está establecido en los estatutos de cooperativas de Ahorro y Crédito, aunque puede funcionar en otras clases de cooperativas que lo necesiten, es electo en Asamblea General, sus miembros son tres y ocupan los cargos de: Presidente, Secretario y Vocal.

El Comité de Crédito es responsable de:

-Autorizar la concesión de préstamos a los asociados, de acuerdo a:

- La solvencia moral del solicitante.
- La finalidad que dará al préstamo.
- Las garantías ofrecidas.
- La capacidad de pago del solicitante.

-Determinar el tipo de garantía a requerir, de acuerdo a los estatutos y al reglamento de crédito.

-Rendir un informe anual a la Asamblea General Ordinaria, con las observaciones que permitan mejorar el servicio crediticio.

-Otras que sean de su incumbencia.

Además de los señalados Comités de Educación y de Crédito, el Consejo de Administración puede nombrar a asociados para integrar otros comités que considere necesarios.

f. El Gerente: Las cooperativas, de acuerdo a sus posibilidades económicas, pueden contratar los servicios de un Gerente, a través del Consejo de Administración. La persona que desempeñe ese cargo no puede tener parentesco legal con los miembros del Consejo de Administración, Comisión de Vigilancia y empleados.

El Gerente es responsable del funcionamiento y la ejecución del plan de trabajo de la cooperativa. Tiene a su cargo el control general de las operaciones y otras responsabilidades que le asigne el Consejo de Administración de acuerdo a los estatutos, reglamentos y demás disposiciones de la cooperativa.

Las principales atribuciones del Gerente son:

- Administrar los recursos de la cooperativa, de acuerdo a las normas establecidas por el Consejo de Administración.
- Informar constantemente al Consejo de Administración sobre el desarrollo de las actividades de la cooperativa y sugerir cambios en los sistemas de trabajo.
- Elaborar y someter a consideración del Consejo de Administración, el Plan de trabajo y el Presupuesto General anuales de la cooperativa.
- Someter a consideración del Consejo, el nombramiento y remoción de los funcionarios y empleados bajo sus órdenes.
- Velar por el uso adecuado de las instalaciones, bienes, equipos y valores de la empresa.
- Establecer los controles necesarios para el manejo eficiente de las operaciones realizadas con los asociados y terceros.

- Dirigir, coordinar y controlar las labores del personal bajo su mando.
- Atender a los asociados sobre sus operaciones con la cooperativa.
- Otras inherentes a su cargo.

## B. FORMACION Y CAPACITACION DE RECURSOS HUMANOS.

### 1. FORMACION DE RECURSOS HUMANOS.

Los términos "Formación", "Entrenamiento" y "Capacitación" son utilizados en la Educación de Adultos y en la Administración de Recursos Humanos; algunos autores utilizan como sinónimos "Entrenamiento" y "Capacitación", otros "Entrenamiento" y "Adiestramiento", algunos colocan a la "Capacitación" como algo superior al "Adiestramiento", etc.

De acuerdo a Idalberto Chiavenato, la Administración de Recursos Humanos es un sistema integrado por cinco subsistemas:

- a. Subsistema de Provisión.
- b. Subsistema de Aplicación.
- c. Subsistema de Mantenimiento.
- d. Subsistema de Desarrollo.
- e. Subsistema de Control". <sup>15/</sup>

El subsistema de Desarrollo está formado por:

- a. Entrenamiento y Desarrollo de Personal.
- b. Desarrollo Organizacional". <sup>16/</sup>

Previo a definir la Formación y Capacitación es importante referirse a la Educación Profesional, la cual es "la educación, institucionalizada o no, que tiene por objetivo la preparación del hombre para la vida profesional". <sup>17/</sup> Se divide en:

- a. Formación Profesional: aquella que prepara a las personas para el ejercicio de una profesión.

---

<sup>15/</sup> IDALBERTO CHIAVENATO. Administración de Recursos Humanos (México: Mc Graw-Hill, 1988), Pág. 131

<sup>16/</sup> Loc. Cit.

<sup>17/</sup> Ibid. Pág. 457

b. Entrenamiento: es la educación que adapta al hombre para el ejercicio de una función.

c. Desarrollo Profesional: la educación que desarrolla al hombre para su crecimiento profesional".<sup>18/</sup>

El Instituto de Servicios de Asesoría y de Entrenamiento Empresarial -ISEADE-, en el curso "Módulos de Entrenamiento" señala a la Formación como "la primera fase del desarrollo de una persona y se refiere a todo aquel proceso tendiente a lograr en la persona el dominio de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que le faciliten su acción en campos donde hasta ahora no había tenido ningún tipo de experiencia ni contacto".<sup>19/</sup> La Formación es un componente de la Educación, puede ser sistemática e institucionalizada o no, prepara a la persona para el ejercicio de una profesión u oficio de forma que pueda participar consciente y efectivamente en los procesos de producción, transformación y distribución de bienes y servicios. Puede ser proporcionada a través de la educación formal y no formal, la primera requiere de varios años de preparación para el logro de un adecuado perfil profesional. El proceso formativo es continuo y permanente; es integral, pues permite el desarrollo de diversas potencialidades y capacidades que facilitan el desempeño de diversos puestos de trabajo alternativos; es generalista y no específica para un solo puesto de trabajo, aunque se circunscribe a un oficio o profesión.

Los autores citados aplican los términos "Formación" y "Capacitación" a los trabajadores de una empresa; en el presente estudio se aplicarán principalmente a los miembros de Consejos de Administración y Comisiones de Vigilancia, quienes como directivos de empresas cooperativas, ejercen sus cargos ad-honorem. Por ello, deberá entenderse la "Formación" como la educación formal y no formal que permite a los directivos de una cooperativa, adquirir conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes para el adecuado y satisfactorio desempeño de sus cargos.

## 2. CAPACITACION DE RECURSOS HUMANOS

El ISEADE define a la Capacitación como "el proceso

---

<sup>18/</sup> Loc. Cit.

<sup>19/</sup> ISEADE. Curso Módulos de Entrenamiento (Venezuela: s.e., 1989), Pág. 7

inmediato a la formación, pues a través de esta se logra el dominio de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que amplían el repertorio básico que ya poseía la persona; es así que capacitamos cuando especificamos la especialidad, optimizamos el rendimiento dentro de la tarea desempeñada. En líneas generales, la capacitación refuerza y mejora conductas ya adquiridas, de allí que también se podría hablar de 'Mejoramiento'.<sup>20/</sup>

Mauro Rodríguez Estrada y Patricia Ramírez la conciben como "el conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes al personal de todos los niveles para que desempeñen mejor su trabajo".<sup>21/</sup>

Idalberto Chiavenato utiliza el término "Entrenamiento" como sinónimo de Capacitación; esta será interpretada como el proceso Enseñanza-Aprendizaje que permite ampliar y mejorar los conocimientos, habilidades y actitudes de los directivos de operativas para un eficaz y eficiente desempeño de sus cargos.

La capacitación es más restringida en el logro de sus objetivos y más limitada en su duración que la formación; se dirige a aspectos muy definidos lo que permite que las actividades se puedan diseñar y ejecutar en forma muy concreta que respondan a necesidades inmediatas de los beneficiarios, al enfocarse al mejoramiento del desempeño de la persona en el puesto que ocupa. Está comprendida dentro del campo de acción de la Educación No Formal de Adultos, la cual se realiza fuera de los sistemas escolares, dirigida a personas específicas con necesidades específicas de aprendizaje.

La Educación No Formal presenta varias diferencias con la Educación Formal, las principales son:

---

Loc. Cit.

MAURO RODRIGUEZ ESTRADA, PATRICIA RAMIREZ. Administración de la Capacitación (México: Mc Graw-Hill, 1991), Pág. 3

### EDUCACION FORMAL

Es dirigida y rígida, obedece a planes oficiales estandarizados.

Otorga títulos y grados académicos.

No está orientada a la solución de problemas inmediatos, sino a una formación integral que prepare a la persona para afrontar el futuro.

Generalmente no utiliza una metodología participativa, sino memorística y repetitiva.

Utiliza la "escuela" como infraestructura.

El educador es muy formal, asume una actitud de superioridad, de "sabelotodo".

### EDUCACION NO FORMAL

Es flexible, sus contenidos se elaboran de acuerdo a las necesidades y demandas de los beneficiarios.

No otorga títulos ni grados académicos.

Está orientada a la toma de decisiones para la solución de problemas inmediatos y a reforzar el aprendizaje.

Utiliza un enfoque participativo, con uso de diversas técnicas de enseñanza-aprendizaje.

Puede utilizar cualquier local con una infraestructura sencilla que permita el desarrollo de actividades educativas.

El instructor es un "facilitador" del proceso enseñanza-aprendizaje, adopta una posición horizontal en su trato con los educandos. Promueve la creatividad.

En forma complementaria, se presentan algunos aspectos que resumen la forma en que aprenden los adultos:

- Una decisión voluntaria para participar.
- Conciencia de una necesidad de aprender.
- Prevalencia de los contenidos y actividades prácticas sobre los desarrollos teóricos.
- Resolución de problemas apegados a la realidad, lo que facilita la adquisición de habilidades.
- Rol preponderante de la experiencia tanto como facilitadora como obstaculizante en la adquisición de nuevos contenidos.
- El proceso se facilita en ambiente informal, permisivo y cordial.
- Los adultos responden con mayor efectividad si se utilizan

varios métodos de enseñanza-aprendizaje.

-Los adultos persiguen orientación, no calificaciones".

2/

La capacitación es educación no formal que elimina o reduce las diferencias entre el desempeño actual de una persona y el desempeño requerido por el puesto de trabajo para el logro de los objetivos de la empresa; por ello merece considerarse como una inversión y no como un gasto. Involucra el binomio Enseñanza-Aprendizaje; la primera es el proceso de transmisión de conocimientos, habilidades y actitudes. El aprendizaje se refiere a la recepción de dichos conocimientos, habilidades y actitudes de forma que se manifieste en un cambio de conducta, es decir, se puede decir que una persona aprendió, cuando muestra un cambio de conducta en relación a lo aprendido.

#### a. PROCESO DE LA CAPACITACION

La capacitación debe considerarse no como una serie de eventos aislados, sino como un proceso que comprende como mínimo las etapas de:

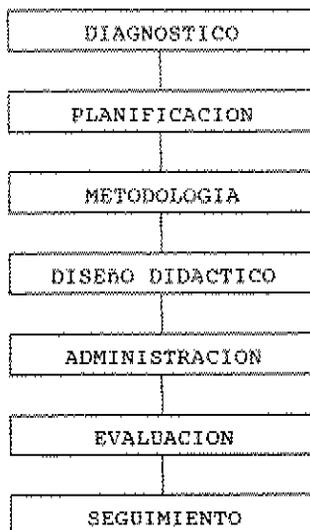
- Diagnóstico de necesidades de capacitación.
- Planificación de la capacitación.
- Ejecución de la capacitación.
- Evaluación de la capacitación.

De manera más detallada, las etapas del proceso se ilustran así:

---

2/ VIRGILIO COZZI. Capacitación Agropecuaria: Conceptos para la gerencia (Costa Rica: s.e., 1993), Pág. 13

ETAPAS DEL PROCESO DE CAPACITACION



FUENTE: INCAE. La capacitación gerencial cooperativa.  
(Costa Rica, s.e., 1986), Folleto.

A continuación se describen cada una de las etapas señaladas (los conceptos vertidos, en su mayor parte han sido extraídos del folleto del INCAE arriba citado, así como de diversos apuntes del autor)

-DIAGNOSTICO DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACION

Consiste en un proceso de investigación para determinar las necesidades de capacitación de un grupo específico de personas.

Es el punto de partida de la actividad de capacitación, pues si no se conocen las necesidades del grupo, no es posible diseñar un programa que le sea útil; debe considerarse que el desempeño de una función requiere de la persona que la ejerce, un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que le permitan desenvolverse con eficacia. Lo anterior involucra factores cognoscitivos, psicomotores y afectivos.

Los factores cognoscitivos se refieren a los conocimientos

ue debe poseer la persona. Ejemplo: un gerente debe poseer conocimientos sobre administración de recursos humanos.

Los factores psicomotores se refieren a habilidades. Siempre con el ejemplo del gerente: requiere poseer habilidad para dirigir y motivar al personal bajo su cargo.

Los factores afectivos tienen relación con las actitudes e las personas. Un gerente necesita de una actitud de respeto hacia los directivos, asociados y empleados de la empresa.

Para determinar las necesidades de capacitación de un grupo se requiere establecer:

-El perfil deseable o sea, los conocimientos, habilidades actitudes que necesitan poseer los miembros del grupo para desempeñarse satisfactoriamente.

-El perfil real que se refiere a los conocimientos, habilidades y actitudes que poseen las personas en un momento determinado.

-Perfil real contra perfil deseable o sea, el establecimiento de diferencias entre los dos. Para ello debe investigarse en los miembros del grupo su Perfil Real y el resultado obtenido, compararlo con el Perfil Deseable. La diferencia indica las necesidades de capacitación a ser satisfechas.

Para elaborar el diagnóstico se necesita identificar previamente al Grupo Meta, o sea, el conjunto de personas a ser capacitadas y sus características principales. Se requiere delimitar el problema a ser investigado, lo que se refiere a las necesidades de capacitación que interesan conocerse para que las personas tengan un desempeño adecuado.

Al diseñar la investigación, se establecen los objetivos de la misma, se decide el método de recopilación y análisis de los datos y se elabora un plan de trabajo de campo y de procesamiento de la información

Un diagnóstico puede hacerse con todas las personas que se van a capacitar o con una muestra de ellas. La información se puede obtener a través de diversos medios como: entrevistas, observaciones, investigaciones anteriores, reuniones de grupos, análisis de cargos o de actividades, cuestionarios de investigaciones, etc. En la práctica se combinan estas formas, de acuerdo a los recursos de la organización, el número de personas y el tiempo disponible.

### -PLANIFICACION DE LA CAPACITACION

Consiste en definir por adelantado, las características que tendrá la capacitación para atender las necesidades educativas detectadas en el diagnóstico. Incluye el detalle de las actividades docentes a realizar, la descripción general del contenido de cada evento de capacitación, el calendario propuesto de actividades y la estimación de los costos.

La planificación permite determinar las necesidades de recursos para atender la ejecución del programa, según los requisitos establecidos en la definición de objetivos y las necesidades señaladas por el diagnóstico.

La planificación está formada por:

-Una descripción de las actividades que se necesitarán realizar.

-Un calendario de actividades.

-Identificación general de los objetivos y del contenido de cada evento de capacitación.

-Estimación de la inversión necesaria para llevar a cabo el programa, así como de los demás recursos que serán necesarios.

"El plan de entrenamiento busca responder seis preguntas fundamentales, con relación a cada situación en particular:

?QUE debe ser enseñado?

?QUIEN debe aprender?

?CUANDO debe ser enseñado?

?DONDE debe ser enseñado?

?COMO se debe enseñar?

?QUIEN debe enseñar? <sup>23/</sup>

### -METODOLOGIA

Se refiere a la selección de los medios específicos a través de los cuales se espera transmitir a los participantes, los conocimientos, habilidades y actitudes que fueron identificados como necesarios en el diagnóstico. La metodología proporciona diferentes opciones de enseñanza que

---

<sup>23/</sup> IDALBERTO CHIAVENATO, Op. Cit. Pág. 483

pueden ser aplicadas según los objetivos del programa, las características del grupo meta y las necesidades de capacitación.

Es importante considerar que el objetivo final de todo proceso de capacitación es lograr un cambio en la conducta de las personas que intervienen en ese proceso, lo que sólo se logra a través del aprendizaje. Este es definido como "cualquier cambio relativamente permanente en el repertorio de comportamientos de una persona, que ocurre como un resultado de la experiencia". <sup>1/</sup>

Para que el aprendizaje se dé, intervienen distintas variables, como:

- El tiempo disponible para la adquisición de la información.
- La fluidez de los códigos, o sea el lenguaje utilizado.
- El grado de intención por aprender.
- El grado de práctica de la información que se recibe.
- La calidad del material de apoyo.
- La técnica de estudio utilizada.

Las características de aprendizaje de los adultos son diferentes a las de los niños y adolescentes. En el adulto intervienen fenómenos fisiológicos como: la agudeza visual, la agudeza auditiva y la velocidad de reacción, las cuales varían de acuerdo con la edad. También intervienen fenómenos psicosociales, de los cuales resaltan: la motivación para el aprendizaje, los intereses individuales, los factores emocionales y las experiencias personales. Así mismo, es importante señalar que también existen factores económicos como la elevación del nivel de vida, el carácter pragmático del estudio y la responsabilidad por el tiempo.

En la educación de adultos se concibe el uso de un método eminentemente participativo para facilitar el logro de los objetivos de aprendizaje. "En esencia, el método participativo se caracteriza porque los participantes del proceso de aprendizaje no son 'objetos' de la capacitación, sino 'sujetos'

---

<sup>1/</sup> MARIO ESPINOZA VERGARA. Metodología de la capacitación no formal de adultos (Costa Rica: INCAE, 1986). Pag. 4

activos de la misma". 25/

Para el desarrollo de la capacitación, se puede recurrir a diversos medios y técnicas como:

- El enfoque tradicional a través de la charla magistral.
- Método de casos.
- Talleres.
- Seminarios.
- Ejercicios de simulación.
- Trabajo de campo.
- Otros.

En la práctica, se dan combinaciones de los anteriores medios, más que el uso de uno solo en forma pura.

#### -DISEÑO DIDACTICO

Es la elaboración detallada del contenido de cada evento de capacitación y de cada sesión o clase, permite determinar los recursos didácticos específicos de cada sesión, detalle de la metodología a usar y los medios de evaluación de cada sesión.

Los elementos más importantes de una clase son:

-Determinación de los objetivos: estos deben ser concretos, específicos y alcanzables dentro del periodo de tiempo que dure la sesión. Por ejemplo, para el tema "Cálculo del Punto de Equilibrio", un objetivo puede ser: "Al finalizar la sesión, al contar con un Estado de Resultados y la información de las unidades producidas y vendidas, los participantes estarán en capacidad de calcular el número mínimo de unidades que se requiere vender para que la empresa cubra todos sus costos".

-Desarrollo de la sesión y duración: Es una descripción de los contenidos y actividades que se desarrollarán desde el inicio hasta la conclusión de la sesión o clase y su tiempo de duración.

-Material didáctico: Consiste en la descripción de los documentos y recursos audiovisuales que se utilizarán, de acuerdo a los objetivos y tema de la clase.

-Forma de verificar el aprendizaje: Es la indicación de la

---

25/ Ibid. Pág. 12

forma en que se prevé medir el grado de aprovechamiento por el participante.

#### -ADMINISTRACIÓN

Consiste en "el manejo de los factores humanos, materiales y financieros que son necesarios para el pleno logro de los objetivos y metas que se propone un programa de capacitación".<sup>1/</sup>

La administración está presente en todo el proceso de capacitación, desde su concepción inicial hasta su evaluación final, por lo que más que una etapa es un componente permanente de cada una de ellas.

Los principales factores a considerar en la administración de un programa de capacitación son:

-Factores humanos: o sea las personas a involucrarse en la realización del proceso de capacitación, que son:

- los beneficiarios de la capacitación
- los docentes
- el personal de apoyo.

-Factores materiales: dentro de ellos se sitúan:

- el local donde se desarrollará la capacitación.
- el material didáctico
- el material audiovisual
- mobiliario y equipo
- papelería
- transporte
- material para actividades complementarias.

-Factores financieros: se refiere a los diversos costos y gastos en que se incurrirá en el proceso de capacitación, así como las fuentes de financiamiento para cubrir dichas erogaciones.

Los principales costos a cubrirse son:

- Costos de docencia
- Costos de alimentación y hospedaje
- Costos de transporte
- Costos de material didáctico
- Costos de recursos auxiliares a la docencia
- Costos indirectos.

---

<sup>1/</sup> MARIO ESPINOZA VERGARA. Administración de la capacitación (Costa Rica: INCAE, 1986), Pag. 2.

Una adecuada administración permite una eficaz y eficiente asignación y utilización de los recursos con que se cuenta, así como la toma de medidas correctivas en los casos que sea necesario.

#### -EVALUACION

Consiste en la comparación de los resultados obtenidos en el proceso de capacitación con relación a los objetivos establecidos para dicho proceso, en la etapa de planificación.

La evaluación permite determinar el grado en que se han logrado los objetivos de aprendizaje y con ello, tomar medidas correctivas para las etapas no ejecutadas del proceso o bien, al desarrollar futuros procesos educativos. También proporciona elementos de juicio para la correcta aplicación de la función administrativa en la capacitación.

La evaluación en la educación de adultos presenta dos características propias de dicho tipo de educación:

-Los participantes aprecian sus propios logros de aprendizaje, es decir, se da una forma de autoevaluación.

-La evaluación busca también medir el impacto de la capacitación en el medio donde se desarrolla, para así establecer cambios que se generan.

Una evaluación adecuada debe reunir dos características esenciales: validez y confiabilidad. La validez "se refiere al grado de precisión con que el instrumento que se utiliza mide lo que pretende medir".<sup>27/</sup> Por otra parte "Un instrumento de evaluación del aprendizaje es confiable cuando mide con exactitud lo que en verdad mide".<sup>28/</sup>

Lo anterior significa que para que un instrumento de evaluación sea válido, debe producir resultados acordes al propósito esperado. Por ejemplo, si se desea establecer la habilidad adquirida para elaborar operaciones matriciales en casos de programación lineal y el instrumento de evaluación solo mide la teoría del álgebra matricial que conoce la persona, dicho instrumento carece de validez. En cuanto a la confiabilidad, la misma es necesaria, pero no suficiente para

---

<sup>27/</sup> MARIO ESPINOZA VERGARA, Evaluación del aprendizaje (Costa Rica: INCAE, 1985), Pág. 3

<sup>28/</sup> Ibid., Pág. 5

la validez; o sea que los resultados de un instrumento de evaluación tienen que ser confiables para ser válidos, aunque el hecho de que sean confiables no garantizan su validez.

Los parámetros que indican que debe evaluarse están determinados por los objetivos educativos del programa, los cuales son Cognoscitivos, Psicomotores y Afectivos; con ello puede decirse que se evalúan conocimientos, habilidades y actitudes adquiridas en el proceso de la capacitación, es por ello que para aplicar la evaluación, los contenidos de la capacitación deben ser acordes con los objetivos de dicha capacitación.

### -SEGUIMIENTO

Es un conjunto de actividades que se realizan para mejorar el impacto de la capacitación en el grupo meta que ha sido beneficiario de la misma. El seguimiento permite dar información adicional a la evaluación para establecer posibles actividades futuras que faciliten aprovechar mejor los resultados de la capacitación inicial.

Existen diversas modalidades de seguimiento, este variará de un caso a otro, según las características del grupo meta, las relaciones entre la institución capacitadora y las otras entidades participantes, así como de la disponibilidad de recursos; algunas de las técnicas que pueden utilizarse son:

-Actividades de refrescamiento, evaluación o programación de nuevos contenidos en relación al trabajo.

-Supervisión y asesoría en la ejecución de lo aprendido.

-Preparación y entrega de materiales de autoaprendizaje.

El seguimiento permite mejorar la capacitación proporcionada y verificar que la misma verdaderamente tenga impacto que justifique su ejecución.

### 3. DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS

"Es la educación que tiene por objetivo ampliar, desarrollar y perfeccionar al hombre para su crecimiento profesional en determinada carrera en la empresa, o para estimular su eficiencia y productividad en el cargo".<sup>22/</sup> El

---

<sup>22/</sup> IDALBERTO CHIAVENATO, Op. Cit. Pág. 457

Desarrollo Profesional proporciona a las personas beneficiarias, conocimientos que sobrepasan los exigidos para el desempeño de su cargo actual o sea que las prepara para asumir posiciones o cargos más complejos. Se orienta al largo plazo y está dirigido al personal ejecutivo.

CAPITULO II  
LAS COOPERATIVAS DE LA REGION METROPOLITANA  
(DIAGNOSTICO)

A. LA REGION METROPOLITANA

1. BASE LEGAL

El territorio nacional se divide para su administración en departamentos, los que a su vez se subdividen en municipios, conforme lo preceptuado en la Constitución Política de la República de Guatemala. Ella también establece en su artículo 224 que "la administración será descentralizada y se establecerán regiones de desarrollo con criterios económicos, sociales y culturales que podrán estar constituidos por uno o más departamentos para dar un impulso racionalizado al desarrollo integral del país".

Con el propósito de hacer efectiva la regionalización, el Congreso de la República emitió el 9 de diciembre de 1986 el Decreto 70-86 "Ley Preliminar de Regionalización"; esta establece en el artículo 3 lo siguiente: "Para el ordenamiento territorial y el funcionamiento de los Consejos Regionales de Desarrollo Urbano y Rural, se establecen regiones, las cuales deben integrarse preferentemente en razón de la interrelación entre centros urbanos y potencial de desarrollo del territorio circundante, así:

I. Región Metropolitana: Integrada por el departamento de Guatemala.

II. Región Norte: Integrada por los departamentos de Alta y Baja Verapaz.

III. Región Nororiente: Integrada por los departamentos de Izabal, Chiquimula, Zacapa y El Progreso.

IV. Región Suroriente: Integrada por los departamentos de Jutiapa, Jalapa y Santa Rosa.

V. Región Central: Integrada por los departamentos de Chimaltenango, Sacatepéquez y Escuintla.

VI. Región Suroccidente: Integrada por los departamentos de San Marcos, Quetzaltenango, Totonicapán, Sololá, Retalhuleu y Suchitepéquez.

VII. Región Noroccidente: Integrada por los departamentos de Huehuetenango y Quiché.

VIII. Región Petén: Integrada por el departamento del Petén".

La anterior regionalización fue adoptada por las diferentes dependencias gubernamentales, una de ellas el Instituto Nacional de Cooperativas, el que posee oficinas regionales y subregionales para la atención a cooperativas. Es así como funciona la Región Metropolitana, dentro de la cual se ubican las diferentes cooperativas que funcionan en el departamento de Guatemala.

## 2. BREVE DESCRIPCIÓN DE LA REGIÓN METROPOLITANA

Como antes se indicó, está constituida por el departamento de Guatemala, "tiene una extensión territorial de 2,253 km<sup>2</sup>; agrupa en este espacio geográfico a 17 municipios, incluyendo la ciudad capital con una extensión de 80 km<sup>2</sup> que conforma la meseta central del valle. La precipitación media anual oscila entre 700 y 1,000 mm; el potencial de suelos le confiere una vocación forestal, aunque parte de estos se usan para el cultivo de granos básicos y hortalizas, y en menor escala, frutas y flores". <sup>30/</sup>

Los 17 municipios del departamento son:

- Ciudad de Guatemala.
- Santa Catarina Pinula.
- San José Pinula.
- San José del Golfo.
- Palencia.
- Chinautla.
- San Pedro Ayampuc.
- Mixco.
- San Pedro Sacatepéquez.
- San Juan Sacatepéquez.
- San Raymundo.
- Chuarrancho.
- Fraijanes.
- Amatitlán.
- Villa Nueva.
- Villa Canales.
- San Miguel Petapa.

---

<sup>30/</sup> INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA. Estudio de demanda y oferta de capacitación en el sector agropecuario de Guatemala (Costa Rica: IICA, 1994). Pág. 84

"La población asciende aproximadamente a 2,428,746 habitantes y la económicamente activa a 1,248,000 con una tasa de crecimiento de 2.8%." 23/

FUNCIONAMIENTO DE LAS COOPERATIVAS EN LA REGION METROPOLITANA

1. GENERALIDADES

En el país, al 31 de octubre de 1995 se encuentran registradas en el INACOP 1,244 cooperativas de base o de primer grado, con 283,414 asociados; 10 federaciones o cooperativas de segundo grado que aglutinan a 301 cooperativas de primer grado; una confederación o cooperativa de tercer grado, integrada por las 10 federaciones. A la fecha señalada, las cooperativas de base, de acuerdo a su clase y nivel de funcionamiento se agrupan en la siguiente forma:

CUADRO 1  
GUATEMALA: NUMERO DE COOPERATIVAS DE PRIMER GRADO  
POR CLASE Y ESTADO DE FUNCIONAMIENTO  
AL 31 DE OCTUBRE DE 1995

CLASE	TOTAL	FUNCIONAMIENTO		
		ACTIVAS	INACTIVAS	
	TOTAL	<u>1,244</u>	<u>749</u>	<u>495</u>
AGRICOLAS	576	334	242	
ALMACENAMIENTO Y CREDITO	231	160	71	
PRODUCCION	97	52	45	
CONSUMO	184	107	77	
VIVIENDA	85	47	38	
TRANSPORTE	40	23	17	
PESCA	4	2	2	
COMERCIALIZACION	10	10	0	
SERVICIOS ESPECIALES	17	14	3	

FUENTE: Elaboración propia con datos de Sección de Estadística INACOP-

Las cooperativas activas de primer grado poseen 245,671 asociados y su distribución geográfica se presenta en el Cuadro 2:

CUADRO 2  
GUATEMALA: NÚMERO DE COOPERATIVAS ACTIVAS DE PRIMER GRADO  
POR REGION  
AL 31 DE OCTUBRE DE 1995

REGION	COOPERATIVAS	
	TOTAL	749
I (METROPOLITANA)		166
II (NORTE)		88
III (NORORIENTE)		40
IV (SURORIENTE)		50
V (CENTRAL)		64
VI (SUROCCIDENTE)		213
VII (NOROCCIDENTE)		100
VIII (PETEN)		28

FUENTE: Elaboración propia con datos de Sección de Estadística  
-INACOP-

Conforme a los datos expresados, el 60% de las cooperativas son activas y de ellas, el 22% se localizan en la Región Metropolitana, distribuidas así:

CUADRO 3  
REGION METROPOLITANA  
NUMERO DE COOPERATIVAS ACTIVAS DE PRIMER GRADO  
POR CLASE  
AL 31 DE OCTUBRE DE 1995

CLASE	COOPERATIVAS	
	TOTAL	
		<u>166</u>
AGRICOLAS		12
AHORRO Y CREDITO		58
PRODUCCION		10
CONSUMO		35
VIVIENDA		16
TRANSPORTE		18
PESCA		0
COMERCIALIZACION		5
SERVICIOS ESPECIALES		12

FUENTE: Elaboración propia con datos de Sección de Estadística -INACOP-

Del total de cooperativas activas de primer grado del cuadro anterior, se obtuvo una muestra de 36 para establecer su funcionamiento empresarial y necesidades de capacitación, con el uso de un cuestionario aplicado a miembros de Consejos de Administración, Comisiones de Vigilancia, o en su defecto, Gerentes.

## 2. CARACTERISTICAS DE LAS PERSONAS ENTREVISTADAS

El 69% de las personas entrevistadas ocupan cargos directivos y el 31% son gerentes. El 42% de los entrevistados poseen estudios universitarios, el 30% cuentan con carrera a nivel diversificado, el 6% solo cursaron estudios a nivel básico y el 22% únicamente estudios en la escuela primaria.

De acuerdo con la muestra, el 42% de los directivos o gerentes han participado en cursos de cooperativismo, el 22% participaron en cursos de administración general, el 14% han recibido cursos de mercadeo y de relaciones humanas, por otra parte, un 8% recibieron cursos de proyectos y de contabilidad.

Otros cursos recibidos son: administración del crédito y administración de recursos humanos (6% cada uno). El 19% han participado en eventos diversos, propios de la actividad de cada cooperativa, tales como: Gestión de Cooperativas de Transporte, Reencauche de llantas, Farmacología Clínica, etc.

Aunque algunas personas entrevistadas participaron en más de un solo curso, existe un 19% que no han participado en ninguno.

Es muy importante señalar que las personas que participaron en los diferentes eventos educativos, no lo hicieron como parte de una programación sistemática de capacitación, sino en cursos aislados, a excepción de una persona (3%), que asistió durante un año a un curso de gerencia de empresas, pero por su oficio de pequeño empresario. En los demás casos, la duración promedio de cada curso fue de 5 días; en cuanto a las instituciones que los impartieron, son señaladas varias, pero sobresalen el Instituto Nacional de Cooperativas -INACOP- y la Central de Estudios Cooperativos -CENDEC-.

### 3. SERVICIOS QUE PRESTAN LAS COOPERATIVAS

Las cooperativas prestan diversos servicios a sus asociados, los resultados de la investigación señalan como los más frecuentes la concesión de créditos (47% de las cooperativas); ahorro (39%); consumo (36%); vivienda (17%); comercialización y suministro de insumos (14% cada uno); transporte (11%); suministro de agua potable, producción de periódicos y otros impresos, y reencauche de llantas (3% cada uno).

Algunas cooperativas prestan más de un servicio; también existen servicios que no solo son proporcionados por cooperativas de su clase, ejemplo: el crédito no es un servicio exclusivo de cooperativas de ahorro y crédito, ya que cooperativas de otra actividad económica conceden facilidades crediticias a sus miembros, tal el caso de cooperativas de consumo.

### 4. ORGANIZACION Y RECURSOS HUMANOS

#### a. ESTADO DE LOS ESTATUTOS

El 56% de las cooperativas indican tener actualizados sus estatutos, mientras que el 44% al no encontrarse en esa

situación pueden tener el problema de que sus objetivos originales, plasmados en dichos estatutos, no se adecuan a sus objetivos y quehacer actuales, a la realidad presente del cooperativismo y/o a las disposiciones de la Ley General de Cooperativas y su Reglamento.

#### b. REGLAMENTOS INTERNOS Y MANUALES ADMINISTRATIVOS

El 33% de las cooperativas poseen reglamento de crédito, el 11% cuentan con reglamento interno general, el 14% reglamento administrativo, el 11% reglamento de caja chica, el 1% reglamento de agua. Un 11% tienen manual de organización y funciones, y el 6% poseen manual de descripción de puestos y manual de normas y procedimientos contables.

Es importante señalar que el 31% de las cooperativas no poseen ningún reglamento ni manual administrativo, ello evidencia una fuerte deficiencia administrativa, pues los reglamentos y manuales permiten precisar y normar aspectos del funcionamiento de las cooperativas que los estatutos no desarrollan, además de ser instrumentos que orientan y uniformizan los procedimientos más importantes de la empresa y describen las atribuciones y requisitos de los puestos, facilitando la toma de decisiones. (Nota: el total no suma 100%, por contar algunas cooperativas con más de un manual o reglamento).

#### c. EVALUACION DEL DESEMPEÑO DE LOS ORGANOS DIRECTIVOS

Los entrevistados opinaron sobre la labor de los diferentes órganos directivos. Los resultados se presentan a continuación:

CUADRO 4  
OPINION DE LOS ENTREVISTADOS SOBRE  
LA LABOR DE LOS CUADROS DIRECTIVOS

ORGANO	DESEMPEÑO (EN %)		
	BUENO	REGULAR	MALO
Consejo de Administración	61	36	03
Comisión de Vigilancia	39	39	22
Comité de Educación *	26	29	45
Comité de Crédito *	75	17	08
Comité de Consumo *	50	50	--
Comité de Comercialización *	--	100	--
Comité Agrícola *	--	100	--
Comité de Agua *	100	--	--

FUENTE: Elaboración propia con base a datos de encuesta.

NOTA: el Comité de Educación solo funciona en 35 de las 36 cooperativas encuestadas, el de Crédito en 8 cooperativas, el Comité de Consumo en 2, el de Comercialización en 2, los Comités Agrícola y de Agua funcionan en 1 cooperativa cada uno.

De acuerdo al cuadro anterior, un poco más de la mitad de los entrevistados (61%), califica la labor de los Consejos de Administración como "Buena". En los casos de la Comisión de Vigilancia y del Comité de Educación, las apreciaciones mayoritarias oscilan de "Regular" a "Malo". Los otros comités no existen en todas las cooperativas y su funcionamiento es calificado predominantemente como "Regular", a excepción del Comité de Crédito, señalado como "Bueno" por el 75% de entrevistados que poseen ese órgano, y el Comité de Agua calificado como "Bueno" por el 100%.

d. PERSONAL ADMINISTRATIVO

Unicamente el 44% de cooperativas tienen gerente; en el resto, las labores de dicho funcionario son ejecutadas por el Consejo de Administración, aunque solo a tiempo parcial, por dedicarse sus miembros a otras actividades al no ser personal asalariado.

En el 78% de las cooperativas laboran otros empleados (lo

que indica que algunas cooperativas sin gerente han contratado otros empleados). El trabajo a realizar por cada uno está definido en el 93% de los casos según opinión de los entrevistados; es importante recordar que solo el 11% de las cooperativas poseen manual de organización y el 6% manual de descripción de puestos. Por ello se infiere que la definición del trabajo no es del todo clara, aún en la mayoría de casos que señalan positivamente.

El 54% de cooperativas con personal asalariado indican que han recibido capacitación; la temática es diversa pero predominan aspectos de Motivación, Relaciones Humanas, Mercadeo, Finanzas y Cooperativismo.

## 5. AREA FINANCIERA

### a. CONTABILIDAD

El 78% de las cooperativas investigadas afirman tener actualizada la contabilidad, es decir que existe un 22% que descuida ese aspecto, fundamental para contar con información financiera oportuna sobre el manejo de la empresa.

### b. ANALISIS DE ESTADOS FINANCIEROS

El 78% de cooperativas aplican algún análisis a los Estados Financieros; puede observarse que este porcentaje es igual al de cooperativas con contabilidad actualizada.

Otra cosa importante de señalar es que el 25% de directivos que respondieron afirmativamente a la pregunta no pudieron precisar que tipo de análisis se aplica. El resto indicó que analizan los ingresos y gastos, comparan lo ejecutado contra lo presupuestado y en menor grado (apenas el 11%), aplican índices financieros.

Los principales usos que se dan al análisis es tomar decisiones en aspectos que lo requieran, utilizar los estados financieros como información para elaborar presupuestos y explicarlos a la Asamblea General.

### c. INVENTARIOS

El 72% de las cooperativas efectúan inventarios físicos, con frecuencia anual y mensual en su mayoría.

El índice de rotación de inventarios solo es conocido por el 56% de las cooperativas, es decir que el 44% desconoce el

movimiento de sus productos durante un periodo de tiempo, o bien, que la pregunta no es aplicable, tal el caso de cooperativas de ahorro y crédito y de transporte, que no comercializan bienes físicos.

#### **d. PRESUPUESTOS**

El 89% de las cooperativas elaboran presupuestos, el más utilizado es el tradicional de ingresos y egresos. Las necesidades de efectivo son calculadas principalmente por el Consejo de Administración, el Presidente de dicho órgano, el Tesorero y el Gerente.

#### **e. PUNTO DE EQUILIBRIO**

Unicamente el 36% conoce el Punto de Equilibrio, o sea el volumen necesario de ventas para que la empresa opere sin pérdidas.

### **6. PRODUCCION**

#### **a. PLANIFICACION DE LA PRODUCCION**

Solo el 25% de las cooperativas investigadas realizan algún tipo de planificación para la producción. Dentro del 75% que no lo hacen, se incluye un 56% de la muestra que consideran no aplicable la pregunta, por ser cooperativas de servicios y no de bienes materiales.

Las cooperativas que planifican la producción señalan que lo hacen de acuerdo a las necesidades de la demanda y con base a la experiencia que han acumulado, aunque no precisaron que tipo de planificación utilizan; en las cooperativas agrícolas se planifican las etapas del proceso de producción de los diferentes cultivos, desde el momento de preparar la tierra para la siembra, hasta la cosecha.

#### **b. COOPERATIVAS CON PLANTA DE PROCESO**

Solo 3 cooperativas (8% de la muestra), indican contar con planta de proceso; una de ellas reencacha llantas y su capacidad de procesamiento es de 1,760 llantas por mes. Las dos restantes señalan como plantas de proceso, tanques para procesamiento de agua potable, uno con capacidad de almacenar 300 galones y la otra no pudo precisar su capacidad. Además, existe una cooperativa que está instalando una imprenta para producir diversos materiales impresos.

### c. DIAGRAMAS DE FLUJO O DE DISTRIBUCION DE EQUIPO

Solo el 16% de la muestra posee diagramas de flujo o de distribución de equipo.

## 7. MERCADEO

### a. CONSUMIDORES DE LOS PRODUCTOS

En el 55% de las cooperativas investigadas, los productos (bienes y servicios), son consumidos por sus mismos asociados; el 22% hacen llegar la producción a otros consumidores finales nacionales, el resto comercializa con empresas mayoristas y minoristas nacionales y el mercado internacional, además de combinar la comercialización con asociados y no asociados.

### b. CANALES DE DISTRIBUCION

El 77% de las cooperativas hacen llegar sus productos directamente de la cooperativa a los consumidores finales, el resto utilizan intermediarios mayoristas y minoristas.

### c. COMPETENCIA

Los principales competidores de las cooperativas son empresas privadas, además de otras cooperativas y entidades estatales.

### d. PUBLICIDAD Y PROMOCION

El 64% de las cooperativas encuestadas no realizan ningún tipo de publicidad o promoción. El 36% que lo hacen utilizan folletos y carteles, volantes, publicidad radial, boletines, publicidad por altoparlantes y promociones diversas.

Los datos anteriores señalan falta de utilización de la mezcla promocional en la mayoría de cooperativas, lo que contribuiría a lograr mayores volúmenes de ventas.

### e. INVESTIGACION DE MERCADOS

El 39% de la muestra indica realizar algunas investigaciones de mercado, principalmente estudios de precios y análisis de oferta y demanda.

Es una debilidad que el 61% de cooperativas desconozcan problemas relacionados con la función mercadológica al no efectuar ninguna investigación al respecto.

## 8. RESUMEN

En la Región Metropolitana predominan las cooperativas de ahorro y crédito y las de consumo, a diferencia del resto del país, con predominancia de organizaciones agrícolas. Ello se explica por esta la región en donde se ubica la ciudad capital, que concentra la mayor parte de población dedicada a la industria y los servicios.

El mayor número de personas entrevistadas ocupan cargos en órganos directivos de las cooperativas seleccionadas, y el resto, son gerentes. Su escolaridad es diversa, aunque la mayor parte cuenta con estudios secundarios como mínimo, factor que también difiere del resto del país, en donde, por experiencia personal, se conoce que predominan personas con nivel primario de escolaridad. Varios de los entrevistados han participado en cursos relacionados con sus atribuciones en las cooperativas, aunque en forma asistemática y eventual.

En el área de organización es importante señalar que un buen porcentaje de cooperativas indican no tener actualizados sus estatutos, además, varias carecen de reglamentos internos y de manuales administrativos.

En el área de recursos humanos, la labor del Consejo de Administración fue calificada como "buena" y "regular" por el 61% y 36% de entrevistados, respectivamente. La Comisión de Vigilancia es calificada de "buena" apenas por un 39% de encuestados; el caso del Comité de Educación es todavía más preocupante (solo el 26% lo califican como "bueno"). Situación similar ocurre con los otros comités, a excepción de los de Crédito y Agua (debe recordarse que los mismos no existen en todas las cooperativas).

Es evidente la falta de un "Gerente" en más de la mitad de las cooperativas, aunque existen varias que sin este ejecutivo, contratan los servicios de otras personas para laborar en puestos diversos, principalmente contadores y encargados de ventas, cuyo trabajo es supervisado por el Consejo de Administración.

El área financiera presenta varias debilidades, pues aunque la mayoría de cooperativas afirman tener actualizada su contabilidad y realizar análisis a sus estados financieros, desconocen en forma precisa qué tipos de análisis se efectúan y qué uso se le da. También el manejo de inventarios es deficiente, lo mismo que el uso del punto de equilibrio. En cuanto a presupuestos, los mismos son elaborados, aunque más como requisito legal, que como herramienta administrativa.

La producción es un área deficiente, al no planificarse la misma en la mayor parte de cooperativas. Plantas de proceso, diagramas de flujo y de distribución de equipo son inexistentes, por no adecuarse a la actividad económica del mayor número de cooperativas, que no producen bienes materiales (ni siquiera las agrícolas, que no cultivan en forma cooperativa, sino que comercializan las cosechas de sus asociados y les proveen de insumos y de crédito).

En el área de mercadeo, los bienes y servicios de la mayor parte de cooperativas son consumidos en forma directa por sus mismos asociados (no olvidar al respecto que predominan las cooperativas son de ahorro y crédito y de consumo). La publicidad y promoción y la investigación de mercados son casi desconocidos en las cooperativas.

Todo lo antes señalado que las cooperativas del departamento de Guatemala, no funcionan como auténticas empresas económicas en la mayor parte de los casos, no obstante que la misma ley les da dicha categoría. Esto no significa que todas las cooperativas carezcan de un adecuado desarrollo empresarial; existen de ahorro y crédito que son modernas y eficientes empresas financieras.

### C. NECESIDADES DE FORMACION Y CAPACITACION

El funcionamiento de las cooperativas en las áreas de Organización, Recursos Humanos, Finanzas, Producción y Mercadeo, conforme a los resultados arriba expuestos permite inferir aspectos que requieren de una adecuada formación y capacitación empresarial. En forma adicional y complementaria, en las entrevistas con las personas representantes de las cooperativas seleccionadas para el estudio, se les preguntó sobre sus necesidades de capacitación en diversas materias; para cada materia se estableció una escala de "Mucha", "Regular" y "Poca" necesidad de capacitación.

Se presentan a continuación las necesidades de capacitación según opiniones de los propios interesados:

CUADRO 5  
AUTOAPRECIACION DE DIRIGENTES ENTREVISTADOS  
EN TORNO A NECESIDADES DE CAPACITACION

AREA: ORGANIZACION Y RECURSOS HUMANOS

TEMA	NECESIDAD DE CAPACITACION (EN %)			
	ALTA	MODERADA	BAJA	NO INDICAN
Planificación.	50	39	06	05
Elaboración de manuales administrativos.	44	31	11	14
Administración de recursos humanos.	39	33	11	17
Relaciones humanas.	33	36	17	14
Toma de decisiones.	31	33	22	14

Fuente: Elaboración propia con base a datos de encuesta

CUADRO 6  
AUTOAPRECIACION DE DIRIGENTES ENTREVISTADOS  
EN TORNO A NECESIDADES DE CAPACITACION

AREA: FINANZAS.

	NECESIDAD DE CAPACITACION (EN %)			
	ALTA	MODERADA	BAJA	NO INDICAN
Oración y evaluación de proyectos.	53	25	14	08
Oración y control de gastos.	47	31	08	14
Análisis e interpretación de datos financieros.	47	25	08	19
Capacidad general.	42	28	17	13
Uso del punto de equilibrio.	33	33	11	22
Roles internos.	25	33	17	25
Capacidad de costos.	25	17	22	36
Administración de recursos.	19	19	31	31

fuente: Elaboración propia con base a datos de encuesta.

CUADRO 7  
 AUTOAPRECIACION DE DIRIGENTES ENTREVISTADOS EN  
 TORNO A NECESIDADES DE CAPACITACION

AREA: MERCADEO

TEMA	NECESIDAD DE CAPACITACION (EN %)			
	ALTA	MODERADA	BAJA	NO INDICAN
Publicidad y promoción.	37	19	19	25
Investigación de mercados.	22	22	08	47
Mercadeo y técnicas de ventas.	17	28	08	47

Fuente: Elaboración propia con base a datos de encuesta.

CUADRO 8  
 AUTOAPRECIACION DE DIRIGENTES ENTREVISTADOS EN  
 TORNO A NECESIDADES DE CAPACITACION

AREA: PRODUCCION

TEMA	NECESIDAD DE CAPACITACION (EN %)			
	ALTA	MODERADA	BAJA	NO INDICAN
Control de calidad.	11	17	17	55
Planificación de la producción.	14	06	19	61
Balance de líneas.	--	13	06	81

Fuente: Elaboración propia con base a datos de encuesta

Según los datos obtenidos en la encuesta y presentados en los cuadros anteriores, las personas entrevistadas aprecian tener mayores necesidades de capacitación en las áreas de Organización y Recursos Humanos y de Finanzas, con concentración en las ponderaciones "Alta" y "Moderada".

En la primera de las áreas señaladas, los temas en que los directivos indican necesidades más altas de capacitación son Planificación y Elaboración de Manuales Administrativos, lo que es concordante con el hecho de que en el 31% de las cooperativas investigadas se carece de manuales administrativos y de reglamentos internos, además de que las opiniones sobre la labor de los órganos directivos no son suficientemente satisfactorias para las mismas personas. Este último aspecto, aunado a la falta de gerente en el 56% de las organizaciones encuestadas, refuerza también la necesidad de preparación en los temas de Administración de Recursos Humanos, Relaciones Humanas y Toma de Decisiones.

Los temas del área de Finanzas son los más numerosos, aunque ello es explicable no solamente por las deficiencias expuestas, sino también por haberse pormenorizado algunos aspectos de dicha área en la boleta utilizada para recabar la información. Elaboración y Control de Presupuestos, Análisis e Interpretación de Estados Financieros y Contabilidad General son señalados con una calificación alta, a pesar de que el mayor porcentaje de cooperativas expresaron que su contabilidad está actualizada, que aplican algún análisis a sus estados financieros y que elaboran presupuestos; al respecto conviene recordar que el análisis que se aplica a los estados financieros es principalmente de comparación entre lo ejecutado contra lo presupuestado, no así la aplicación de índices, reducción a porcentajes, análisis de tendencias, conocimiento del punto de equilibrio y otros, que permitan evaluar en forma más eficaz el funcionamiento de la empresa y tomar medidas correctivas al ser necesario. Además, los presupuestos que se elaboran son principalmente el tradicional de ingresos y egresos, sin pronóstico y presupuesto de ventas, presupuesto de caja, presupuesto de capital, etc.

Los temas del cálculo del Punto de Equilibrio, aplicación de Controles Internos y la Administración de Créditos requieren también de alta capacitación según los propios interesados y lo que se deduce del funcionamiento de las cooperativas.

El tema de Elaboración y Evaluación de Proyectos es el que tiene el mayor porcentaje de valoración "Alta", ello es explicable por dos circunstancias:

-Varios directivos perciben que sus organizaciones necesitan de nuevos proyectos que les permitan desarrollarse empresarialmente y brindar mejores servicios a sus asociados.

-Por experiencia del autor, el tema resulta novedoso para algunas personas y despierta su curiosidad por conocer más del mismo.

Respecto a la Contabilidad de Costos, es conveniente recordar que la mayor parte de cooperativas no transforman materias primas, aunque el tema es requerido en las ponderaciones "Alta" y "Moderada" por el 42% de personas entrevistadas.

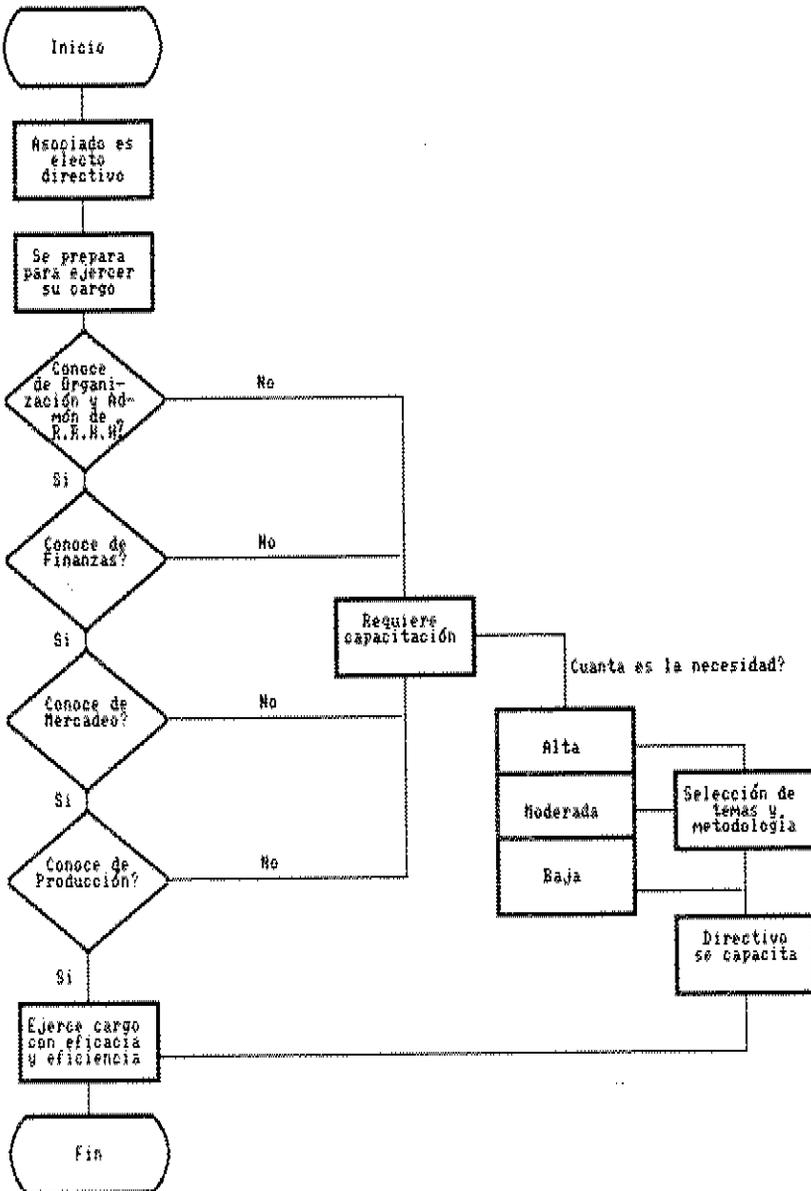
En el área de Mercadeo, los temas tienen menores porcentajes de "Alta" necesidad de capacitación en relación a las dos áreas previamente expuestas. El tema de Publicidad y Promoción es el más demandado de que los tres que señalaron los encuestados y es congruente con la deficiencia detectada de que el 64% de cooperativas no realizan ningún tipo de publicidad y/o promoción; una situación parecida ocurre con la Investigación de Mercados, pues el 61% de entidades no realizan dicha práctica mercadológica.

En el área de Producción más del 50% de las personas no indicaron tener necesidad alguna de capacitación, atribuible a lo ya antes expuesto de que la mayoría de cooperativas no son productoras de bienes físicos. Ello no excluye de que se requiera capacitación al respecto, si se toma en cuenta que los servicios también se producen, además de la inquietud de implementar nuevos proyectos.

En resumen, los dirigentes de las cooperativas de la Región Metropolitana requieren de capacitación en las cuatro áreas investigadas. Las apreciaciones de cada persona son muy importantes, aún cuando pueden verse afectados por criterios subjetivos, como señalar "que les gustaría aprender" en lugar de "que necesitan aprender"; es por eso que se compararon las necesidades expresadas contra el funcionamiento de las cooperativas, las que coincidieron en términos generales. Un programa de capacitación deberá tomar en cuenta todos los temas expuestos, con mayor énfasis en aquellos que coinciden con las deficiencias detectadas en las áreas de Organización y Recursos Humanos, Finanzas, Mercadeo y Producción.



PROCESO DE CAPACITACION  
DE NUEVOS DIRECTIVOS



La capacitación debe procurar un mejor funcionamiento de las cooperativas como empresas al considerar que: "El principio de la educación cooperativa representa la regla de oro del cooperativismo, afirmamos los cooperativistas.

Ante los desafíos del futuro, es imprescindible replantear los enfoques de la educación cooperativa, combinando los problemas de la formación con los de la capacitación especializada. El cooperativista no podrá enfrentar los rigores del medio circundante solo con la convicción cooperativa. Es imperativo igualmente preparar los cuadros dirigentes y gerenciales en las disciplinas que exige el plano de competitividad y complejidad del entorno económico.

En esa perspectiva, el nuevo enfoque de la educación cooperativa debe garantizar un perfil gerencial tanto para la dirigencia como para la planta ejecutiva y los cooperativistas de base, que logren interpretar adecuadamente los fenómenos y tendencias del entorno, incorporen conocimientos hacia la modernización de la empresa cooperativa y garanticen reales condiciones de eficiencia y eficacia".<sup>32/</sup>

De acuerdo a la cita anterior, se consideran como sujetos del proceso educativo no solo a los dirigentes, sino también a personal ejecutivo y asociados de base, los cuales como copropietarios de sus empresas, pueden ser electos en determinado momento para ocupar un cargo directivo; de allí que el contenido curricular que se presenta a continuación, aunque desarrollado principalmente para dirigentes, puede ser utilizado en la capacitación de gerentes y personal administrativo que necesiten mejorar y/o reforzar sus conocimientos en administración, y de asociados que se interesen en prepararse para dirigir en un futuro cercano sus organizaciones, lo que contribuirá a contar con una reserva humana calificada en todo momento.

La temática que se presenta puede parecer demasiado ambiciosa para la formación y capacitación de directivos de cooperativas, quienes ejercen actividades dirigenciales y delegan en la gerencia los aspectos administrativos y de operación de la empresa. Esta consideración es válida, pero el problema es que como pudo constataarse en la investigación de campo, varias cooperativas carecen de gerente; en esos casos el Consejo de Administración asume funciones gerenciales, lo que

---

<sup>32/</sup> WIM DIJCKXSENS, JORGE VARGAS ROLDAN. Nuevas Estrategias del Cooperativismo Regional para el Siglo XXI (Costa Rica: CCC-CA, 1994). Pág. 87

le obliga a profundizar sus conocimientos.

## 2. CONTENIDO CURRICULAR PROPUESTO

El contenido curricular se presenta ordenado en las cuatro áreas de funcionamiento de la empresa, en la forma siguiente:

### a. ORGANIZACION, ADMINISTRACION GENERAL Y DE RECURSOS HUMANOS

#### ASPECTOS LEGALES DEL COOPERATIVISMO

-La Constitución Política de Guatemala y el Cooperativismo

-Personalidad y Personería Jurídica

-Análisis de la Ley General de Cooperativas -Decreto 82-78 del Congreso de la República-

-Análisis del Reglamento de la Ley General de Cooperativas -Acuerdo Gubernativo M. de E.7-79-

-Análisis de Estatutos

-Análisis de otras leyes en su relación con el cooperativismo:

a) El Código Civil

b) El Código de Trabajo

c) El Código de Comercio

-Normas de uso parlamentario

-Elaboración y certificación de actas

#### ADMINISTRACION GENERAL

-La Empresa Cooperativa y sus áreas funcionales:

a) Producción

b) Mercadeo

c) Finanzas

d) Recursos Humanos

-Concepto e importancia de la Administración

-El Proceso Administrativo:

a) Planeación

b) Organización

c) Integración

d) Dirección

e) Control

-Proceso de Toma de Decisiones

-Innovación y creatividad en la Empresa Cooperativa

#### PLANIFICACION

-Diagnóstico Administrativo

-Análisis FODA

-Objetivos y metas

-Actividades y recursos

-Cronología y secuencia

-Técnicas de planificación de redes:

a) PERT

b) CPM

c) ABC

-El Marco Lógico o Resumen Operativo Gerencial

-Planificación Estratégica

## INSTRUMENTOS DE ORGANIZACION

### -Organigramas

### -Elaboración de Manuales Administrativos y Reglamentos:

- a) Manual de Organización y Funciones
- b) Manual de Normas y Procedimientos
- c) Reglamentos internos

## ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

### -Definición, importancia y objetivos de la Admón. de Recursos Humanos

### -Integración de Recursos Humanos:

- a) Técnicas de reclutamiento y selección
- b) Contratación
- c) Inducción
- d) Capacitación y Desarrollo

### -Instrumentos de la carrera administrativa:

- a) Análisis y descripción de puestos
- b) Clasificación y valuación de puestos
- c) Fijación de salarios
- d) Evaluación del desempeño
- e) Beneficios adicionales

## RELACIONES HUMANAS

### -Importancia de las relaciones humanas

### -La comunicación interpersonal

### -Los tres estados del "Yo"

-Transacciones

-Teoría del liderazgo

## b. ADMINISTRACION FINANCIERA

### LA CONTABILIDAD Y SU USO EN LA EMPRESA

-Concepto e importancia de la contabilidad

-La ecuación patrimonial

-Estructura y términos del Balance General

-Estructura y términos del Estado de Resultados

-Forma de calcular los excedentes del ejercicio

-Los libros principales de contabilidad

-Explicación del contenido y requisitos de los documentos de registro contable

### CONTROLES INTERNOS

-El libro auxiliar de ventas

-El libro de caja

-Corte de caja y arqueo de valores

-Libro de bancos y elaboración de conciliaciones bancarias

-Control de aportaciones

-Control de préstamos

-Tarjetas de inventario de bienes muebles e inmuebles

-Elaboración de inventarios físicos

-Libro de almacén

#### CONTABILIDAD DE COSTOS

-Composición del costo de producción:

- a) Materia prima
- b) Mano de obra
- c) Gastos de fabricación

-Costos fijos y costos variables

-Cálculo del punto de equilibrio:

- a) En unidades de producción
- b) En valores

-Costos directos y costos indirectos

-Prorrateo de costos

#### ANALISIS E INTERPRETACION DE ESTADOS FINANCIEROS

-Estados financieros comparativos

-Aumentos y disminuciones

-Reducción a por cientos

-Indices financieros

-Estado de flujo de efectivo

#### ELABORACION Y CONTROL DE PRESUPUESTOS

-Concepto y aplicaciones

-Presupuesto de operación:

- a) Pronóstico y presupuesto de ventas
- b) Presupuesto de producción
- c) Presupuesto de gastos de venta y administración

-Presupuesto de capital

- Presupuesto de caja
- Control y ajustes presupuestarios

#### ADMINISTRACION DE CREDITOS

- Tipos de créditos y clases de garantías
- Contenido del reglamento de crédito
- Contenido de un contrato de crédito
- Cálculo de intereses
- Cálculo de la cuota nivelada
- Trámite para la concesión de créditos
- Recuperación de créditos (morosidad)
- Novación de créditos

#### ELABORACION Y EVALUACION DE PROYECTOS

- Concepto y tipos de proyectos
- Ciclo de un proyecto:
  - a) Idea inicial
  - b) Perfil preliminar
  - c) Estudio de prefactibilidad
  - d) Estudio de factibilidad
  - e) Evaluación
- Estudio de mercado
- Estudio técnico y administrativo
- Estudio económico-financiero
- Evaluación del proyecto:
  - a) Valor actualizado neto

- b) Tasa interna de retorno
- c) Relación beneficio/costo
- d) Evaluación social

c. MERCADEO

ELEMENTOS GENERALES DE MERCADEO

-Aspectos conceptuales

-Funciones del mercadeo

-La mezcla de mercadeo

-El producto:

- a) Bienes y servicios
- b) Planeación y desarrollo del producto
- c) Ciclo de vida del producto
- d) El empaque

-Canales de distribución y del consumidor:

- a) Clasificación de los canales de distribución
- b) Segmentación de mercados
- c) Hábitos y motivos de compra

-Mezcla promocional:

- a) Publicidad
- b) Promoción de ventas
- c) Fuerza de ventas
- d) Publicidad no pagada

-El precio:

- a) Métodos para fijación de precios

-El plan de mercadeo

#### INVESTIGACION DE MERCADOS

- Concepto e importancia
- Áreas de aplicación
- Métodos de investigación de mercados
- El muestreo

#### PUBLICIDAD Y PROMOCION

- Medios publicitarios
- Diseño de la campaña publicitaria
- Tipos de promociones de ventas
- La venta personal

#### d. PRODUCCION

- Concepto y función de la Administración de operaciones
- Producción de bienes y de servicios
- La teoría de sistemas y la administración de operaciones
- Operaciones y procesos de producción
- Sistemas de producción:
  - a) Producción continua
  - b) Producción intermitente
- Mantenimiento y seguridad
- Diagramas de flujo de proceso
- Diagramas Hombre/Máquina
- Creatividad

- Diseño de tareas
- Distribución en planta
- Control de calidad
- Planificación de la producción
- Balance de líneas
- Planificación y control de inventarios

## B. METODOS Y TECNICAS A UTILIZARSE

El contenido curricular propuesto en la sección anterior, se complementa con el uso de una metodología participativa para su desarrollo en eventos educativos. Se pretende desarrollar no solamente aspectos de la Ejecución, sino de todo el Proceso de la Capacitación, desde el Diagnóstico expuesto en el marco teórico de esta investigación, hasta la Ejecución propiamente dicha. La Evaluación es un aspecto que se trata en la siguiente sección.

### 1. DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE FORMACION Y CAPACITACION

En la capacitación de adultos, los programas educativos deben diseñarse sobre necesidades específicas del grupo a atenderse, pues como se señaló en el "Contenido Curricular", las necesidades son diversas de acuerdo a la formación previa y experiencia de cada persona, su nivel de escolaridad, las actividades de la cooperativa, etc.

El autor Idalberto Chiavenato identifica como las actividades básicas del entrenamiento (capacitación), las siguientes:

1. Inventario de necesidades y diagnóstico.
2. Planeación del entrenamiento.
3. Ejecución del entrenamiento.
4. Evaluación de los resultados."

31/

Lo anterior contiene en forma abreviada, el proceso de capacitación que fuera expuesto en el marco teórico, el que se

---

31/ IDALBERTO CHIAVENATO. Op. Cit. Pág. 465

utilizará en el desarrollo de la metodología a proponerse.

En el caso del diagnóstico de necesidades de capacitación de los directivos de una empresa cooperativa, por no ser empleados de la misma, no están sujetos a lo que sería una evaluación del desempeño (la que se utiliza en el análisis de los recursos humanos); tampoco son supervisados por el gerente, sino más bien son ellos los que supervisan el trabajo del gerente. De allí que es importante la pregunta: Quién diagnosticará las necesidades de capacitación de los directivos? Aunque sobre ellos existe una instancia superior que es la Asamblea General de Asociados, es difícil que la misma ejecute esa labor pues precisamente ha delegado en los directivos la conducción de la empresa. Son los propios órganos directivos quienes deben ocuparse de su formación y capacitación para el desempeño eficaz y eficiente de las labores que les fueron encomendadas.

Se propone que cada vez que nuevas personas sean electas para ocupar cargos dirigenciales, se inicie un proceso de capacitación; la responsabilidad del mismo puede recaer en los Comités de Educación de las cooperativas. Cada Comité de Educación debe asumir su papel y proceder a realizar el Diagnóstico de necesidades de capacitación del Consejo de Administración, Comisión de Vigilancia y demás órganos directivos. La ejecución de la capacitación (en caso de que el Comité de Educación no tenga la preparación para hacerlo), puede hacerse utilizando los servicios de instituciones especializadas como: la Central de Estudios Cooperativos -CENDEC-, la cual es un centro de capacitación propiedad de seis federaciones cooperativas (de las diez que existen en el país), y que también ofrece sus servicios profesionales a cooperativas no afiliadas a sus federaciones miembros; el Instituto Nacional de Cooperativas -INACOP-, entidad gubernamental responsable del fomento y desarrollo del cooperativismo; o contratando los servicios de otras empresas de capacitación.

Las necesidades de capacitación se originan en los Conocimientos, Habilidades y Actitudes requeridos por los directivos de las cooperativas para el ejercicio de sus cargos, de tal forma que contribuyan al logro de los objetivos de sus empresas. <sup>34/</sup>

---

<sup>34/</sup> La metodología propuesta para detección de necesidades de capacitación adopta como referencia la expuesta por el INCAE en la Nota Técnica DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACION. Costa Rica. 1985

Ello se relaciona con factores Cognoscitivos o sea, los Conocimientos requeridos; Psicomotores que se refieren a las Habilidades para realizar tareas; y Afectivos, ligados a las Actitudes a adoptarse.

Para la realización del diagnóstico deben tomarse en cuenta algunos elementos de referencia:

a) La finalidad específica que se desea alcanzar con la realización del programa de capacitación. El destino que se pretenda dar al resultado del diagnóstico orienta sobre como realizar el mismo. Por ejemplo: si se desea iniciar un programa de capacitación administrativa con los directivos de una cooperativa, el diagnóstico deberá concentrarse en el área administrativa y no en investigar las necesidades recreativas de esos directivos.

b) Otro elemento para orientar el diagnóstico es el tipo de tareas que deben desarrollar las personas a investigarse. Para diagnosticar las necesidades de capacitación de los directivos, es necesario tener definidos los puestos de los mismos. De allí surge la pregunta: Qué conocimientos, habilidades y actitudes deben poseer para el desempeño de sus cargos? Nuevamente se hace referencia a que las atribuciones de los directivos se encuentran en el marco teórico de este trabajo, además, en cada cooperativa se pueden consultar sus estatutos.

c) Un tercer elemento orientador para el proceso de diagnóstico se refiere a las condiciones necesarias para que las personas, con los conocimientos, habilidades y actitudes, puedan ejercitarlos en el medio en que se desenvuelven. Por ejemplo: de poco serviría que los miembros de una Comisión de Vigilancia tuvieran los conocimientos y destrezas necesarios para realizar un arqueo de valores y un corte de caja, si el Consejo de Administración no les proporcionará la información requerida, por conflictos entre ambos órganos, producto de malas relaciones interpersonales.

#### Secuencia para realizar el Diagnóstico de Necesidades de capacitación:

Para realizar el diagnóstico de necesidades de capacitación en una cooperativa, se sugiere la siguiente secuencia de actividades:

a) Delimitar el grupo-meta que será diagnosticado. Es necesario precisar quienes serán las personas que conformarán el "universo" pues podría ser que se capaciten a todos los

órganos directivos, solo al Consejo de Administración, Comisión de Vigilancia, que se incluyan asociados como potenciales candidatos a elegirse para ocupar puestos directivos, etc.

b) Delimitar el problema o situación que será objeto del diagnóstico. La delimitación tiene relación con los elementos a considerarse para la realización del diagnóstico, es decir:

-Cuáles son las necesidades de capacitación que interesan?

-Qué deben saber las personas diagnosticadas (directivos y potenciales directivos en el caso de esta propuesta).

-Cuáles son las condiciones o supuestos que permitirán su desempeño cuando estén capacitadas?

c) Diseñar el método para recoger la información. La información puede obtenerse investigando a todo el universo o seleccionando una muestra, de acuerdo a:

-la cantidad de personas que integran el universo.

-el tiempo disponible para realizar el diagnóstico.

-los recursos disponibles.

El número total de directivos en las cooperativas oscila de 11 a 14 personas (5 del Consejo de Administración, 3 de la Comisión de Vigilancia, 3 del Comité de Educación y 3 del Comité de Crédito en las que tienen este último órgano), razón por la que se aconseja que la investigación se aplique a la totalidad de personas, a excepción de que incluyan asociados en el programa de capacitación, en cuyo caso puede ser aplicable el muestreo.

Una vez definido lo anterior deben seleccionarse los medios o instrumentos para recolectar la información, estos pueden ser:

-Análisis de estudios que se hubieron realizado sobre la materia.

-Observación de la situación en que se desenvuelven los directivos.

-Entrevistas individuales o colectivas con las personas a investigarse.

-Aplicación de cuestionarios de diagnóstico.

d) Realizar tareas previas a la aplicación de los

instrumentos del diagnóstico. Las principales son:

- Probar los instrumentos diseñados y hacer las correcciones que sean necesarias.
- Reproducir la cantidad de cuestionarios a emplearse.
- Elaborar el programa de visitas.
- Obtener los recursos necesarios.

e) Recolectar la información con utilización de los instrumentos elaborados para el efecto.

f) Tabular la información recolectada.

g) Analizar la información obtenida y formular las recomendaciones necesarias, las que servirán para elaborar el programa de capacitación.

#### Elaboración de cuestionarios

El cuestionario es un instrumento que facilita obtener información relacionada con las necesidades de capacitación, razón por la cual se presentan algunas ideas para su elaboración y utilización en las cooperativas.

Es necesario identificar los puntos sobre los que interesa conocer la opinión de las personas entrevistadas y ordenarse en una secuencia lógica. Cada punto central deberá desglosarse en preguntas, las que pueden ser:

a) Preguntas dicotómicas. Son las que tienen solo dos posibilidades de respuesta.

Sabe elaborar el presupuesto de ventas?

Si ( )

No ( )

b) Preguntas de selección. Presenta varias alternativas de respuesta, de las cuales una (selección única), o varias (selección múltiple), es (son) la correcta.

Como considera la labor del Consejo de Administración?

Buena ( )

Regular ( )

Mala ( )

Señale, de los siguientes problemas, los tres más importantes que afectan el funcionamiento de su cooperativa?

- ( ) Falta de objetivos y metas.
- ( ) Carencia de recursos financieros.
- ( ) Falta de motivación.
- ( ) Falta de mercados.
- ( ) Falta de capacitación.
- ( ) Existencia de subgrupos con intereses diferentes.
- ( ) Baja producción.

c) Preguntas abiertas. Permiten respuestas libres de los participantes, sin opciones previamente definidas. Por ejemplo:

Quién y cómo calcula las necesidades de efectivo en la cooperativa? .....

Todo cuestionario debe contener un instructivo, de forma que tanto el encuestador como el encuestado, no tengan dudas sobre la forma de responder las preguntas que se formulan.

Algunos de los aspectos que se recomiendan incluir en el cuestionario son los siguientes:

- Identificación general del entrevistado.
- Datos sobre educación formal.
- Capacitación previa recibida.
- Información sobre el funcionamiento de la cooperativa.
- Apreciación de los entrevistados en torno al desempeño de sus atribuciones (se contrasta con las atribuciones descritas en los estatutos y/o reglamentos internos).
- Exploración sobre necesidades específicas de capacitación.

Se presenta a continuación una propuesta sobre cuestionario para ser utilizado en la detección de necesidades de capacitación de directivos de cooperativas.

## CUESTIONARIO

### DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACION DE DIRECTIVOS DE COOPERATIVAS

#### INSTRUCCIONES GENERALES

1. La presente boleta está diseñada para obtener información que permita realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación de los órganos directivos de la cooperativa, en los aspectos referentes a la Administración de la misma.
2. La información obtenida se utilizará para diseñar un programa de capacitación que satisfaga las necesidades de los directivos para el mejor funcionamiento de su empresa.
3. La mayoría de preguntas están redactadas para ser contestadas marcando una "X" en el espacio que corresponda. El resto, tienen un espacio en blanco para que lo complete con la respuesta que considere adecuada.

#### INSTRUCCIONES ESPECIFICAS

##### SECCION I. INFORMACION GENERAL

1. En la pregunta 4, señalar el cargo, incluyendo el órgano directivo al que pertenece.

##### SECCION II. INFORMACION SOBRE LA COOPERATIVA.

1. En la parte "B", pregunta 2, indicar manuales y reglamentos como Manual de Organización, de Normas y Procedimientos Contables, Reglamento de Régimen Interno, etc.
2. En la pregunta 5, si no se conoce el dato exacto, ponerlo aproximado

##### SECCION III. ATRIBUCIONES DEL CARGO.

1. Anote las atribuciones que según su leal saber y entender, son las propias del cargo para el que fue electo.

##### SECCION IV. NECESIDADES PERSONALES DE CAPACITACION.

1. Los temas indicados son solo algunos de los que pueden ser necesarios. Agregue todos los que considere necesarios.



3. Tiene la cooperativa un Organigrama?     Sí     No
4. Cómo considera la labor de los cuadros directivos?
- a. Consejo de Administración
- Buena                     Regular                     Mala
- b. Comisión de Vigilancia
- Buena                     Regular                     Mala
- c. Comité de Educación
- Buena                     Regular                     Mala
- d. Otros Comités
- Nombre: \_\_\_\_\_
- Buena                     Regular                     Mala
- Nombre: \_\_\_\_\_
- Buena                     Regular                     Mala
- Nombre: \_\_\_\_\_
- Buena                     Regular                     Mala
5. Cuantos asociados tiene la cooperativa? \_\_\_\_\_
6. Qué porcentaje de los asociados sabe leer y escribir?
- 100%                             75% a menos del 100%
- 50% a menos del 75%     25% a menos del 50%
- Menos del 25%
7. Posee Gerente la cooperativa?     Sí     No
- 7.1 Si la respuesta es afirmativa, que nivel de escolaridad tiene? \_\_\_\_\_
8. Hay otros empleados?                     Sí     No
- 8.1 En caso afirmativo, Cuántos? \_\_\_\_\_

8.2 Existe definición del trabajo a realizar por cada uno?

Sí  No

8.3 Qué Departamentos, Secciones u otras formas de unidades organizativas existen y cuantos empleados hay en cada una?

Unidad Organizativa

Número de empleados

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

9. De qué forma se realiza el reclutamiento y selección de personal? \_\_\_\_\_

10. Se practica la evaluación del desempeño?  Sí  No

10.1 Si la respuesta es afirmativa, de que forma se realiza? \_\_\_\_\_

### 3. FINANZAS.

1. Está actualizada la contabilidad?  Sí  No

2. Cuáles de los siguientes Estados Financieros se llevan y con que frecuencia se preparan?

	Sí	No	Frecuencia
Estado de Resultados	_____	_____	_____
Balance General	_____	_____	_____
Flujo de efectivo	_____	_____	_____
Estado de capital de trabajo	_____	_____	_____

3. Se hace algún análisis a los Estados Financieros?

Sí  No

3.1 En caso de que la respuesta sea afirmativa, qué tipo de análisis y cuál es su uso? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4. Conocen los costos de producción?     Sí        No

5. Realiza inventarios la cooperativa?    Sí        No

5.1 Cada cuanto? \_\_\_\_\_

6. Conocen la Rotación de Inventarios?    Sí        No

7. Elaboran presupuestos?                    Sí        No

7.1 Si la respuesta es afirmativa, de qué tipo? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

8. Quien (es) y como calcula (n) las necesidades de efectivo?  
\_\_\_\_\_

9. Han determinado el Punto de Equilibrio?    Sí        No

### C. PRODUCCION

1. Qué bienes o servicios produce la cooperativa? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2. Realizan algún tipo de planificación para la producción?  
       Sí                                No

2.1 De que tipo? \_\_\_\_\_

3. Existe planta de proceso?                    Sí        No

3.1 Cuál es la capacidad de planta? \_\_\_\_\_

3.2 Qué porcentaje de la capacidad de planta utilizan?  
\_\_\_\_\_

4. Han hecho algún estudio de diagrama, flujo de proceso o distribución de equipo?                    Sí        No

En caso afirmativo, cuál o cuáles? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

5. Tienen algún sistema de Control de Calidad?  Sí  No

5.1 Si lo tienen, como es? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

D. MERCADEO

1. A qué mercados llegan sus productos?

Asociados  Otros consumidores finales nacionales

Otras empresas nacionales  Mercado internacional

2. Qué canales de distribución se utilizan para que el producto llegue al consumidor?

Cooperativa - Consumidor

Cooperativa - Mayorista - Consumidor

Cooperativa - Mayorista - Minorista - Consumidor

Otro (especifique) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3. Quiénes son sus principales competidores?

Otras cooperativas  Organismos estatales

Empresas privadas  Otros

4. Qué problemas se les presentan en el campo de la comercialización? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

5. Realizan algún tipo de publicidad o promoción para la venta de sus productos?  Sí  No

5.1 Si lo hacen, de qué tipo? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

6. Realizan investigaciones de mercado  Sí  No

6.1 Si lo hacen, de qué tipo? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_



TEMA	NECESIDAD DE CAPACITACION		
	ALTA	MODERADA	BAJA
Planificación			
Elaboración de manuales administrativos y reglamentos			
Toma de decisiones			
Relaciones humanas y liderazgo			
Administración de recursos humanos			
Contabilidad			
Controles internos			
Análisis e interpretación de Estados Financieros			
Elaboración y control de presupuestos			
Elaboración y evaluación de proyectos			
Costos de producción			
Planificación de la producción			
Capacidad de planta			
Balance de líneas			
Control de calidad			
Canales de distribución			
Fijación de precios			
Publicidad y promoción			
Ventas			
Investigación de mercados			
Otros (indique cuáles) _____			
_____			
_____			
_____			

## 2. PLANIFICACION DE LA CAPACITACION

La planificación es la etapa que sigue al diagnóstico de necesidades de capacitación. Con los resultados del mismo, se analizan cuales son las áreas en donde la cooperativa presenta deficiencias de funcionamiento, las atribuciones que los directivos perciben como las propias del cargo que desempeñan y los temas que indican tener necesidad de preparación; dichas variables se conjugan para preparar el programa específico de capacitación durante un periodo de tiempo determinado, el que se aconseja sea anual, dado que cada año hay cambios parciales en los cuadros directivos, según lo regulan los estatutos de las diferentes cooperativas.

Mario Espinoza Vergara denomina a la Planificación como "Planeamiento Didáctico" y lo describe como "el proceso de definir por adelantado las características que tendrá la respuesta educativa para atender a las necesidades de capacitación detectadas durante la etapa de diagnóstico del grupo humano con el cual estamos trabajando".<sup>15/</sup>

El autor citado divide al Planeamiento Didáctico en dos componentes básicos: la Programación Global y el Diseño Didáctico. Para efectos de la presente propuesta, el ponente de la misma desarrolla la Programación Global como equivalente de Planificación de la Capacitación y deja el componente de Diseño Didáctico en otra sección, ello con el propósito de seguir el esquema que fue planteado en el Marco Teórico.

La Programación Global consiste en el conjunto de actividades educativas que se desarrollarán en un periodo mediano o largo de tiempo, con el propósito de satisfacer las necesidades educativas de los cooperativistas a atenderse; como se ha expresado antes, en su elaboración deben tenerse en cuenta los resultados del diagnóstico, pero además de ello, los diferentes recursos disponibles (humanos, materiales y financieros).

Objetivos educativos en la planificación: Es muy importante la determinación de los "Objetivos Educativos" en la Planificación de la Capacitación, pues ellos señalan lo que se quiere lograr con el proceso educativo.

Los Objetivos Educativos pueden clasificarse de la

---

<sup>15/</sup> MARIO ESPINOZA VERGARA. Planeamiento didáctico en la educación no formal (Costa Rica: INCAE, 1985), Pág. 3

siguiente forma:

a. En relación a su nivel de especificidad:

-Objetivos Generales o Terminales

-Objetivos Específicos o Intermedios

Los primeros son los que quieren lograr con el programa de capacitación y se definen en términos amplios. Por ejemplo: "Al finalizar el programa, los participantes estarán en capacidad de comprender la gestión empresarial de una cooperativa".

Los objetivos específicos deberán elaborarse de forma que señalen aspectos más concretos a lograrse y en plazos cortos o medianos. Ejemplo: "Aprender a interpretar los Estados Financieros de la empresa".

b. En cuanto al impacto que se quiere lograr en el participante:

-Objetivos Cognoscitivos

Se refieren a los conocimientos intelectuales que se persigue obtener. Ejemplo: "Explicar cuáles son las tres grandes divisiones de todo Balance General".

-Objetivos Psicomotores

Cuando en la Planificación se persigue el desarrollo de habilidades y destrezas, es necesario formular objetivos Psicomotores que son los que señalan precisamente el logro de dichas habilidades y destrezas. Ejemplo: "Aplicar, con un Estado de Resultados en mano, la fórmula matemática para calcular el Punto de Equilibrio".

-Objetivos Afectivos

Se relacionan con las actitudes y valores que el Plan pretende que los participantes adquieran con el proceso educativo. Ejemplo: "Desarrollar en los participantes, una actitud democrática para tomar decisiones".

Los Objetivos Educativos deben reunir las características siguientes:

a) Ser claros: o sea que deben comunicar la intención educativa que se pretende.

b) Ser alcanzables: que los conocimientos, habilidades y actitudes que se pretenden generar en los participantes, puedan obtenerse con el tiempo y los recursos del programa.

c) Ser observables: o sea que contengan indicadores que permitan identificar un "Desempeño" de los participantes como producto del proceso educativo.

d) Ser medibles: los objetivos deben contener parámetros para determinar con que precisión se lograron los mismos.

Ello implica que para redactar un Objetivo Educativo es aconsejable:

-Describir el desempeño o comportamiento deseado.

-Definir las condiciones o circunstancias en las que el desempeño debe ocurrir.

-Definir el criterio de desempeño aceptable.

Lo anterior se ilustra con un ejemplo: " Desarrollar en los participantes el conocimiento sobre el uso de razones y su aplicación a la situación financiera de la cooperativa, de tal manera que al final del curso sean capaces de determinar el índice de liquidez y el índice de rotación de inventarios".

La Programación Global, como antes se indicó, se aconseja realizarla para un periodo mediano de tiempo (uno o dos años), dada la rotación en los cargos de los miembros de los órganos directivos de las cooperativas; los elementos que deben ser considerados en el diseño del Programa son:

a) Definición de los Objetivos Terminales. Consisten en identificar los objetivos generales a ser alcanzados al término de la ejecución del programa, o sean los logros concretos sobre lo que se espera que una persona pueda hacer al final del proceso de capacitación.

b) Cuantificación de las Metas. Se deben precisar las metas a ser alcanzadas con el Programa, a este respecto es conveniente aclarar que una Meta es esencialmente un objetivo cuantificado y con algún atributo de calidad, a ser alcanzado dentro de un periodo de tiempo determinado.

Las metas deberán referirse a dos aspectos esenciales:

-Número de personas que serán beneficiadas.

-Cantidad de días/hombre de capacitación que contendrá el programa.

Las metas deben estar relacionadas con los recursos existentes o bien servir de parámetro para fijar los recursos que deban obtenerse.

c) Determinación de las Áreas de Capacitación. El programa es conveniente subdividirlo en Áreas específicas como lo son: Área de Organización, Área de Administración Financiera, de Mercadeo, de Producción, etc. En cada una de ellas deberán incluirse sus Objetivos Generales y Específicos, así como los Contenidos a desarrollarse.

d) Definición de los Eventos de Capacitación. Son los medios a través de los cuales se desarrollará el Proceso Educativo de una o más Áreas de capacitación, como charlas, cursos, talleres, seminarios, etc. Se deberán indicar:

- Tipos de eventos.
- Áreas que se cubrirán en cada evento.
- Duración de cada evento.
- Secuencia de los eventos con calendario de ejecución.

e) Descripción de los Recursos. Los principales son:

- Cantidad y calidad de los docentes necesarios.
- Lugares donde se desarrollarán los eventos.
- Materiales didácticos y audiovisuales.
- Otros recursos.

f) Presupuesto y fuentes de financiamiento. Con base a los recursos se elabora el presupuesto. Una vez definido el presupuesto, se deben dejar establecidas las fuentes de financiamiento, es decir, de donde se obtendrán los recursos contemplados en el presupuesto.

g) Establecimiento de las pautas de evaluación. Establecer las principales pautas para evaluar el logro de objetivos y metas del programa, es decir qué queremos evaluar, cuándo vamos a evaluar y cómo vamos a evaluar (este tema se desarrolla con amplitud en otra sección de la presente propuesta).

h) Actividades de Seguimiento. Se deben dejar registradas ideas sobre cómo se dará seguimiento a la capacitación (también se desarrolla más adelante).

### 3. METODOLOGIA

Como se señaló en el marco teórico, la metodología permite seleccionar los medios específicos para desarrollar el proceso Enseñanza-Aprendizaje. Por tratarse de Adultos, lo que se propone es una Metodología Participativa, conformada por diversos instrumentos y técnicas, los que deben combinarse adecuadamente para el logro de los objetivos de aprendizaje.

"Las raíces de la educación participativa se remontan principalmente a las teorías de Carl Rogers. Este autor formula un conjunto de 10 proposiciones básicas en las que resume su teoría:

#### Proposición 1:

Dos o más personas están en una relación de enseñanza-aprendizaje.

#### Proposición 2:

Una de estas personas, el alumno, es incongruente, es decir, tiene dificultades en su aprendizaje debido a la falta de coherencia para interpretar sus necesidades y vivencias. Pero es el centro del proceso de enseñanza-aprendizaje.

#### Proposición 3:

Otra persona, el educador, es congruente, es decir, tiene una pauta organizada de percepciones sobre sí misma y el medio.

#### Proposición 4:

El alumno tiene una personalidad dinámica, capaz de desarrollarse por sí misma plenamente.

#### Proposición 5:

El alumno tiene como meta alcanzar su aprendizaje personal significativo.

#### Proposición 6:

El alumno logra el aprendizaje personal significativo si se siente motivado intrínsecamente por sus intereses y problemas vitales, y tiene el deseo de enfrentarlos y resolverlos.

Proposición 7:

El ambiente eficaz para que el alumno alcance su objetivo es de libertad, seguridad, aceptación, facilitación, responsabilidad y dinamismo.

Proposición 8:

La función del educador consiste en facilitar los objetivos, individuales y grupales, a través de la enseñanza.

Proposición 9:

El educador comprende enfáticamente los sentimientos, intereses y problemas del alumno. Y,

Proposición 10:

El educador experimenta una aceptación positiva e incondicional por el alumno".<sup>26/</sup>

Por lo expuesto anteriormente, la capacitación deberá proveer a los participantes, de conocimientos, habilidades y actitudes que les permitan mejorar su calidad de vida. Al visualizar a su cooperativa como una empresa que contribuye a mejorar su nivel económico y social, el asociado cooperativista se interesará en capacitarse para administrar en forma eficaz y eficiente, dicha empresa; por otra parte, es necesario que los contenidos educativos que le ofrezca la capacitación estén relacionados con sus necesidades, es decir, que le sean útiles y prácticos.

Debe tenerse presente que los adultos tienen experiencias adquiridas a lo largo de su vida, las que deben aprovecharse en el proceso educativo para compartirse entre los participantes.

Otro aspecto de la educación de adultos, dentro del método participativo, es que los participantes aprenden mejor si practican lo estudiado. No debe enseñarse solo aspectos teóricos, sino que estos deben reforzarse con técnicas que les den la oportunidad a los cooperativistas la oportunidad de poner en práctica ese bagaje de información recibida y compartida.

#### a. PAPEL DEL DOCENTE EN LA METODOLOGIA PARTICIPATIVA

El instructor en capacitación empresarial deberá asumir un papel de "facilitador" del proceso enseñanza-aprendizaje, propiciando un clima de apertura y aceptación hacia los participantes. Es importante que intercambie sus conocimientos y experiencias con los de los participantes del grupo con el que trabaja; su papel, además de proporcionar información es de facilitar la reflexión y orientar al grupo hacia la investigación.

El instructor o facilitador debe considerar lo siguiente en su desempeño docente:

-Desarrollar contenidos acordes a las necesidades del grupo, es decir, que respondan al diagnóstico de necesidades de capacitación y a los objetivos planteados en la planificación.

-Hay que tener cuidado con la extensión de la exposición teórica para evitar que los participantes se aburran, especialmente cuando son personas con bajo grado de escolaridad, o que han perdido el hábito de permanecer en una sesión de clase. Se recomienda utilizar no más de treinta minutos seguidos para una exposición teórica, aún cuando la duración total de la sesión puede ser de un promedio de dos horas, combinando la teoría con ejercicios grupales e individuales.

-El instructor deberá tener planificada su sesión de clase para evitar la improvisación y prevenir eventualidades (esto se explica detenidamente en la sección "Diseño Didáctico", de este mismo capítulo).

-El local deberá ser adecuado, con ventilación e iluminación suficientes, buena acústica y libre de interferencias externas.

-Para facilitar la interacción entre los participantes, es recomendable que los asientos de los mismos estén ubicados de forma que cada persona pueda ver la cara del mayor número posible de sus compañeros (en forma de "U").

-Al iniciar la exposición, hay que llamar la atención del grupo y motivarlo a través de una introducción al tema, en la que se señale el objetivo de la sesión y un resumen de la temática.

-Aún cuando sea una exposición teórica, el instructor debe tratar de evitar una conferencia magistral, substituyéndola por

una charla participativa. En tal sentido, necesita esforzarse para lograr que los participantes brinden sus opiniones, expongan sus experiencias y formulen preguntas para resolver dudas.

-El uso de recursos audiovisuales es muy importante; conviene evitar solo el pizarrón, sino combinar el mismo con retroproyector, rotafolios, metaplán, video, etc.

-Para evitar que los participantes se distraigan tomando demasiados apuntes y pierdan la secuencia de la exposición, es conveniente entregar un resumen de la misma y prevenirlos de esta situación al inicio de la clase.

-Al finalizar la exposición, nuevamente debe hacerse otro resumen, esta vez sobre los puntos que efectivamente fueron abordados y el logro de los objetivos de aprendizaje.

## **b. MEDIOS DIDACTICOS A UTILIZARSE**

Los medios didácticos están compuestos por los Instrumentos de Capacitación (Tipos de Eventos), y por las Técnicas Didácticas Participativas.

**b.1 Instrumentos de Capacitación.** Son los modos específicos o formas organizativas para realizar el proceso enseñanza-aprendizaje. Los más utilizados se exponen a continuación.

-**Cursos.** Son eventos educativos a utilizarse para generar conocimientos, habilidades y destrezas que permitan a los participantes mejorar su desempeño. En los cursos se desarrollan temas que necesitan de un tratamiento sistemático y sostenido, con cierto grado de complejidad. Ejemplo: un curso de "Elaboración y Evaluación de Proyectos", dirigido a los directivos de una cooperativa que desconocen todo o casi todo sobre la materia. Los cursos pueden ser de corta duración (menos de un mes), mediana (de uno a tres meses), y larga duración (más de tres meses).

-**Seminarios.** Se orientan a profundizar en temas propios de las labores que realizan los participantes y a intercambiar experiencias entre ellos, con intervención de expertos en la materia. Por ejemplo: los miembros de la comisión de vigilancia de una cooperativa que necesitan mejorar sus conocimientos sobre "Controles administrativos, pueden recurrir a un seminario para ello.

-Talleres. Se utilizarán para el desarrollo de destrezas, por lo que su metodología es eminentemente práctica. Los talleres deben finalizar con productos "tangibles" como proyectos, manuales administrativos, reglamentos internos, etc. Por ejemplo: un taller para aprender a elaborar Ayudas Audiovisuales, dirigido a los miembros del comité de educación de una cooperativa.

b.2 Técnicas Didácticas participativas. Son medios o procedimientos más específicos que los instrumentos arriba descritos, pues en un evento educativo se puede hacer uso de varias técnicas. Se presentan las siguientes:

-Charla socializada. Se recomienda para dar información teórica sobre el tema estudiado en un curso, seminario o taller.

-Trabajo de Pequeños Grupos. Se utiliza para analizar un tema por parte de un grupo reducido (4 a 6 personas), que permita llegar a elaborar recomendaciones. Es muy útil para promover la participación activa del grupo grande. Cada pequeño grupo debe nombrar un moderador que coordine la actividad, así como a un secretario-relator que resuma las ideas de la discusión. Al finalizar el trabajo de los pequeños grupos se realiza una sesión plenaria para exponer los trabajos grupales, posteriormente el facilitador expone conclusiones de tipo general y aclara dudas de los participantes.

-Lluvia de ideas. Es adecuada para analizar un problema en busca de ideas originales que permitan su solución. En esta técnica, se expone el problema y se solicita al grupo de participantes que pongan a funcionar su imaginación, sin temor a que ninguna idea será criticada. Es importante lograr el mayor número posible de planteamientos, los que posteriormente son clasificados, para seleccionar los que el mismo grupo considere más viables de llevar a la práctica.

-Estudio de casos. Esta técnica fue concebida y aplicada originalmente por la Escuela de Administración de Empresas de la Universidad de Harvard. Permite que los participantes tomen decisiones sobre problemas administrativos de la vida real, descritos en un "caso"; es por ello que esta técnica se propone para su utilización en la capacitación a cooperativistas.

Cada caso debe ser preparado anticipadamente por los instructores y se entrega a los participantes para que lo estudien individualmente y en pequeños grupos, de forma que cada uno de estos elabore sus respuestas al problema planteado; los resultados son expuestos en una sesión plenaria para el

análisis de las diferentes soluciones propuestas.

-La Educación a Distancia. Más que una técnica, es un método conformado por diversas técnicas. El autor de esta ponencia se permite proponerla, por tener información de su eficacia como una alternativa innovadora. La anterior afirmación se basa en la experiencia desarrollada por la Central de Estudios Cooperativos, institución que ejecutó un curso de "Administración de Empresas Cooperativas" en los departamentos de Chimaltenango, Quetzaltenango, Huehuetenango y Chiquimula, durante el periodo comprendido de junio de 1994 a febrero de 1995.<sup>37/</sup> De manera similar, el Instituto Técnico de Capacitación y Productividad -INTECAP- utiliza la Educación a Distancia con pequeños y medianos empresarios.

Las principales ventajas de la Educación a Distancia son:

-Permite a los participantes, estudiar en su casa en sus momentos libres.

-Cada persona establece su ritmo de estudio.

-Los participantes resuelven sus dudas, consultándolas entre ellos mismos o con sus instructores.

Las técnicas utilizadas en esta metodología son:

Unidades Didácticas: Son folletos de autoaprendizaje; cada unidad didáctica contiene un tema específico de estudio, a ser desarrollado en un periodo de una o dos semanas (individual y grupalmente). Las unidades didácticas constituyen la base fundamental del curso.

Círculos de Estudio: Se forman por tres o cuatro personas de la misma localidad, las cuales se reúnen por lo menos una vez en la semana, con el propósito de estudiar la unidad didáctica, compartir conocimientos y resolver dudas.

Tutorías: Son reuniones que se realizan al finalizar el periodo de estudio de la unidad didáctica correspondiente. A la tutoría asisten todos los participantes para reunirse con un instructor, al que se denomina tutor. El tutor resuelve las dudas que no pudieron ser despejadas en los círculos de estudio.

---

<sup>37/</sup> Lo anterior consta en el informe específico de dicho curso, elaborado por CENDEC en mayo de 1995.

Programas radiales: Se transmiten una vez por semana para reforzar la unidad didáctica que se está estudiando.

Evaluación formativa: Cada unidad didáctica contiene preguntas y ejercicios a ser resueltos por el participante. Al final de cada sesión de tutoría, la unidad didáctica estudiada es entregada al tutor; este la revisa, corrige las respuestas y anota sus comentarios y sugerencias, para devolverla a la persona en la siguiente tutoría. Es así como cada cooperativista verifica por sí mismo, el aprendizaje alcanzado y retroalimenta sus conocimientos.

Se han presentado hasta aquí diversos medios y técnicas, propios de la metodología participativa. Cada cooperativa, de acuerdo a sus necesidades y recursos, deberá combinarlos en la capacitación de sus recursos humanos.

#### 4. DISEÑO DIDACTICO

El diseño didáctico es una programación específica de los eventos de capacitación y de cada sesión docente, posterior a la planificación global. Sin embargo, debe elaborarse con suficiente anticipación a la ejecución de un evento de capacitación.

Deberán describirse los eventos de capacitación que conforman el Programa, señalando claramente cuáles son los objetivos, temática y horario de actividades de cada uno, así como los instrumentos de evaluación y los recursos necesarios. A cada participante debe entregarse al inicio del evento, un programa del mismo que incluya los tres primeros elementos indicados. Además, los instructores necesitan contar con diseños de cada sesión o clase, cuyos elementos fueron descritos en el Marco Teórico. A continuación se presenta un modelo de formulario para el diseño de dicha sesión:

DISEÑO DE SESION O CLASE  
TEMA: ATRIBUCIONES DEL TESORERO

OBJETIVOS DE LA SESION	DESARROLLO DE LA SESION	DURACION (Minutos)	MATERIAL DIDACTICO	FORMA DE VERIFICAR EL APRENDIZAJE
Al finalizar la sesión, los participantes estarán en capacidad de indicar por lo menos tres de las atribuciones más importantes del tesorero.	-Motivación e introducción del tema. -Charla sobre atribuciones del tesorero. -Ejercicio en pequeños grupos. -Presentación en plenaria, de los resultados de los grupos.	05  30	-Nota técnica sobre "Atribuciones del tesorero". -12 hojas de papel rotafolio. -6 marcadores para papel. -2 marcadores para pizarrón. -1 retrovector.	-Se hará uso de una hoja de papel bond para cada participante, en la que escribirá tres atribuciones del tesorero.
	-Resumen del tema.	45  15  15		

## 5. ADMINISTRACION

Como se expuso en el marco teórico, la Administración de la capacitación es un componente permanente de cada una de las otras etapas.

Las tareas más importantes a contemplarse son las siguientes:

a. Reclutamiento y selección de participantes. Esta es una tarea previa al inicio de la capacitación y que depende de lo siguiente:

-Si es una sola cooperativa la que desarrollará su proceso educativo de acuerdo al diagnóstico de necesidades de capacitación, los participantes serán en primer término los directivos de la organización. Sin excluir esto, podrán invitarse a asociados con potencialidad e interés para ocupar cargos directivos en el futuro. La tarea de reclutamiento y selección debe estar a cargo del Comité de Educación, con apoyo de la Gerencia de la cooperativa.

-Puede suceder que sean varias cooperativas las involucradas, en cuyo caso el reclutamiento y selección debe estar a cargo de la institución responsable de la capacitación.

b. Inscripción de los participantes. Antes de iniciar el evento, cada participante se inscribirá en una hoja de inscripción, en la que anotará sus principales datos como:

- Nombre.
- Dirección y teléfono.
- Escolaridad.
- Cargo que ocupa en la cooperativa.

c. Entrega del programa de actividades. Este debe entregarse al inicio de cada evento de capacitación y a cada participante.

d. Alimentación de los participantes. Es muy importante contemplar este aspecto, de tal forma que los alimentos estén listos a las horas contempladas en el programa de actividades, para no retrasar las mismas.

f. Lugar de realización de los eventos. Es importante contar con un local adecuado, con ambientes para trabajos grupales, buena iluminación, ventilación suficiente. Si los eventos se realizan en régimen de internado, contar con áreas deportivas, teléfono para que las personas puedan hacer las

lamadas necesarias (en las horas libres), botiquín de primeros auxilios, facilidades para lavado de ropa (sobre todo en ventos con duración mayor de una semana), etc.

g. Apoyo secretarial. Los instructores y participantes necesitan contar con apoyo secretarial, ágil y eficaz.

h. Ayudas audiovisuales. El lugar donde se ejecute la capacitación debe contar con pizarrón como mínimo. Además, puede ser que los instructores utilicen aparatos como retroproyector, equipo de video, proyector de slides, etc. Si o el local no cuenta con ellos, deberán llevarse de parte los organizadores del programa (es conveniente que en el caso de proyectores, se cuente con bombillas de repuesto).

i. Instructores. Estos deben ser contratados con suficiente anticipación. Es muy importante que presenten sus requerimientos de los materiales que utilizarán; a la vez debe requerirse resúmenes de sus charlas y copia de los ejercicios y/o casos que utilizarán, para su reproducción y entrega a los participantes.

j. Financiamiento. Los organizadores del programa de capacitación, de acuerdo a la Planificación, deberán tener el presupuesto de los eventos y buscar el financiamiento respectivo (interno o externo).

## . EVALUACION Y SEGUIMIENTO DE LA FORMACION Y CAPACITACION

### 1. EVALUACION

Es importante evaluar el aprendizaje, para determinar el grado de los objetivos planteados en términos de conocimientos, habilidades y actitudes. La base de la evaluación del aprendizaje es la planificación y el diseño didáctico. Esta es en la evaluación de los contenidos tratados, sin embargo, es también importante que los propios participantes evalúen el proceso educativo en el que estuvieron inmersos, lo que permitirá mejorar aquellos aspectos que así lo requieran.

#### a. EVALUACION DEL APRENDIZAJE

Es tradicional la aplicación de pruebas objetivas, consistentes en cuestionarios con preguntas sobre la temática estudiada, para realizar este tipo de evaluación. Sin embargo, al trabajar con adultos, puede suceder que haya resistencia a este tipo de evaluación, principalmente cuando han perdido el

hábito del estudio.

El aprendizaje puede evaluarse a través de preguntas de los instructores al grupo de participantes, trabajos grupales en los que se observe el grado de participación de cada persona, y evaluaciones grupales al finalizar cada día de labores, en las que las personas puedan escribir lo que aprendieron.

El uso de pruebas escritas individuales es posible, siempre y cuando los participantes la acepten. Estas pruebas pueden contener distintas modalidades de preguntas, al igual que en la educación formal.

#### **b. EVALUACION DEL PROCESO**

Permitirá a los organizadores del proceso educativo retroalimentarse y mejorar aquellos aspectos que así lo requieran. En esta modalidad de evaluación es muy importante recalcar en los participantes que se expresen con objetividad, señalando los diversos aspectos a evaluarse, de acuerdo con sus apreciaciones personales. Se presenta a continuación un modelo de evaluación del proceso, con los aspectos que se consideraran más importantes de conocer.

HOJA DE EVALUACION DEL PROCESO

El objetivo de este formulario es conocer su opinión con respecto a la actividad de capacitación en que usted ha participado. La información que proporcione será absolutamente confidencial y nos servirá para mejorar futuras actividades. Le agradeceremos que conteste con objetividad y franqueza.

\_\_\_\_\_  
NOMBRE (OPCIONAL)

\_\_\_\_\_  
FECHA

\_\_\_\_\_  
TITULO DEL SEMINARIO

Responder, marque con una X la casilla que corresponda a su opinión.

	BUENO	REGULAR	POCO
1. Organización del evento.			
2. Presentación de los temas.			
3. Utilidad del contenido.			
4. Participación del grupo.			
5. Dominio de la materia por los facilitadores.			
6. Capacidad de comunicación de los facilitadores.			
7. Me aclaró dudas que tenía.			

8. El tema que más me interesó fue: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

9. Comentarios adicionales: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### c. EVALUACION DEL IMPACTO DE LA CAPACITACION

La capacitación de los directivos de las cooperativas tiene razón de ser en la medida que les ayuda a mejorar su desempeño en el manejo administrativo de sus empresas. Por ello no es suficiente solo con evaluar el aprendizaje logrado, como sucede con la educación formal; es importante conocer como se desempeñan las personas en las tareas para las que fueron capacitadas.

Para poder evaluar el impacto de la capacitación será necesario comparar el desempeño antes del proceso educativo con el desempeño después del mismo. Es allí donde nuevamente el diagnóstico de necesidades de capacitación puede ser útil, al compararse los aspectos que fueron investigados en el diagnóstico, con el dominio actual de esos aspectos, por parte de las personas que se capacitaron.

La anterior evaluación debe ser responsabilidad de las personas que realizaron el diagnóstico y de las que capacitaron a los directivos.

Otra forma de evaluar el impacto de la capacitación es a través de las técnicas de evaluación del desempeño practicadas en la Administración de Recursos Humanos, que retroalimentarán a los mismos directivos y les permitirán tener elementos de juicio objetivos, para reforzar su aprendizaje en aquellas áreas que así lo requieran.

La evaluación del impacto deberá realizarse después de un período de tiempo de ejecutada la capacitación, de forma que los participantes tengan oportunidad de poner en práctica los conocimientos, habilidades y destrezas adquiridos. Este tiempo puede ser de uno o dos meses; además, puede combinarse con el Seguimiento, el que se trata a continuación.

### 2. SEGUIMIENTO

Es importante que los esfuerzos realizados en la capacitación tengan seguimiento, para que no queden sin fruto. El proceso educativo debe tener como uno de sus propósitos el lograr que los cooperativistas apliquen lo aprendido a la realidad de la administración de sus empresas cooperativas.

Puede combinarse la evaluación de impacto y el seguimiento, al establecer un "puente" entre lo estudiado y el desempeño de los participantes, en sus organizaciones. Al finalizar cada evento educativo, se pedirá a cada participante

que elabore un "Compromiso de Actuación", el que consistirá en describir una acción a realizar como resultado de la capacitación y comprometiéndose a ejecutarla en un período de tiempo determinado.

A lo largo de todo el evento debe recordarse a los participantes la importancia de poner en práctica lo aprendido y la responsabilidad personal de cada uno en ello. El último día se divide a los participantes en grupos de trabajo de tres a cinco personas; cada una debe disponer de un tiempo para presentar su problema y la solución propuesta a los demás miembros del grupo. Los demás miembros del mismo le darán sus comentarios para mejorar la solución propuesta al problema presentado.

Posteriormente al trabajo de grupos se realizará una sesión plenaria, en la que cada participante expondrá ante la general lo siguiente:

-Descripción del problema.

-Descripción de la solución.

-Fijación de la fecha en que deberá estar implementada la solución propuesta.

Como ejemplo de lo anterior se presenta el siguiente:

Problema: mi cooperativa se queda sin dinero en efectivo en varias ocasiones, lo que produce problemas con los proveedores y asociados, al no cancelarlos lo adeudado en las fechas previstas.

Solución: elaboraré un presupuesto de caja para anticipar cualquier problema de falta de liquidez.

Fecha de implementación: El presupuesto de caja estará preparado a más tardar, el 31 de octubre del presente año, para ser aplicado a partir del 1 de enero del próximo.

El "Compromiso de actuación" propuesto, es una técnica que además de contribuir a llevar a la práctica lo estudiado, facilita el Seguimiento. Para ello conviene fijar de común acuerdo entre los Coordinadores del Programa de Capacitación y los participantes, una fecha futura para analizar los logros obtenidos, discutir los problemas encontrados en la implementación del "Compromiso de actuación" y reforzar el aprendizaje en los aspectos que lo requieran.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### A. CONCLUSIONES

1. Los Recursos Humanos de las empresas, son los más valiosos que estas poseen. Los demás recursos son utilizados por las personas propietarias, administradoras y laborantes de las organizaciones.
2. La Formación y Capacitación, es un área muy importante dentro de la Administración de los Recursos Humanos, ya que permite que las personas integrantes de las empresas, adquieran los conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para desempeñarse en forma eficaz y eficiente.
3. Las cooperativas son una opción de organización que contribuye a mejorar el nivel socio-económico de sus asociados, siempre y cuando sean administradas en forma profesional, como auténticas empresas.
4. La Ley General de Cooperativas si les da categoría de empresas a las cooperativas, aún cuando no siempre las mismas son administradas con ese criterio.
5. De la muestra obtenida en la investigación, el 56% de las cooperativas carecen de gerente. En ellas, las labores de dichos funcionarios son ejercidas por los Consejos de Administración, lo que implica que las personas que integran dichos órganos colegiados, necesitan de una preparación adecuada para desempeñarse en forma eficaz y eficiente.
6. Según la investigación realizada, las cooperativas de la Región Metropolitana, de manera general presentan deficiencias en su funcionamiento empresarial.
7. La capacitación recibida por los directivos de las cooperativas de la Región Metropolitana no ha sido sistemática ni integral. Varios han participado en eventos de capacitación, pero en forma aislada y no como parte de un proceso sistematizado, que sea respuesta a las necesidades de capacitación detectadas en un diagnóstico.
8. La Formación y Capacitación de adultos debe responder a necesidades específicas que les ayude a mejorar su nivel de vida.

## B. RECOMENDACIONES

1. Que las cooperativas de Guatemala en general, y de la Región Metropolitana en particular, sean administradas y dirigidas con criterio empresarial, de manera que su gestión sea eficaz y eficiente en las áreas de Mercadeo, Producción, Finanzas, Organización y Administración de Recursos Humanos.
2. Fomentar la Formación y Capacitación de los Recursos Humanos en las cooperativas, dado que estos son los más valiosos que todas las empresas poseen.
3. Que los directivos de las cooperativas de la Región Metropolitana, se capaciten para el adecuado desempeño de sus atribuciones, principalmente cuando además de funciones puramente directivas, ejercen funciones ejecutivas, por falta de gerentes.
4. Sin perjuicio de lo anterior, también se recomienda que las cooperativas que carecen de gerente, contraten a personal calificado, profesionales en administración de empresas, para ocupar dichos cargos.
5. Que la Formación y Capacitación de los directivos de las cooperativas, sea sistemática e integral, que responda a diagnósticos de necesidades de capacitación elaborados por personal profesional en la materia. Los Comités de Educación deben jugar un papel muy importante, conduciendo los procesos educativos y buscando el personal externo (de ser necesario), que les asesore y apoye.
6. Capacitar a los directivos de las cooperativas, con utilización del proceso descrito en la presente ponencia, que parte del diagnóstico y concluye con el seguimiento.
7. Utilizar una metodología eminentemente participativa que facilite el proceso Enseñanza-Aprendizaje.
8. Adaptar los contenidos al nivel de escolaridad de los participantes de cada cooperativa. También debe buscarse el horario adecuado, es decir, que sea en las horas libres de los participantes.
9. Para complementar la recomendación anterior, se puede utilizar la Educación a Distancia, que posee la ventaja de que los cooperativistas pueden estudiar en sus propias casas, con el uso de Unidades Didácticas de

autoaprendizaje y de otras técnicas educativas. Al respecto, las cooperativas pueden buscar el apoyo de la Central de Estudios Cooperativos, institución que ya ejecutó un curso de "Administración de Empresas Cooperativas", aunque con organizaciones del interior del país.

0. No descuidar las actividades de Seguimiento, sino que por el contrario, velar porque las mismas se realicen para que los participantes lleven a la práctica los conocimientos, habilidades y destrezas adquiridos, y reciban el refuerzo y la retroalimentación necesarios.