

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA  
CENTRO UNIVERSITARIO REGIONAL DE MATAGALPA**



**MONOGRAFIA PARA OPTAR A TITULO DE:  
Licenciatura en Administración de Empresas**

**Tema:**

**Evaluación de la Capacitación en el Desempeño de Personal en la  
Empresa de Transporte urbano colectivo COTRASCOMAT R.L.  
De Matagalpa en el año 2008.**

**Autor:**

Br. ERICK ALEXANDER BLANDON SEVILLA

**Tutor:**

Lic. DOUGLAS GOMEZ SALINAS

Matagalpa, 10 de Enero 2010.

## DEDICATORIA

A Dios:

*Creador del cielo y de la tierra y todo lo que habita en ella, por haberme dado la vida, bendiciéndome y dándome la oportunidad de aprender de mis errores para ser mejor persona.*

*¡GRACIAS SEÑOR POR TU MISERICORDIA Y TUS BENDICIONES!*

A mi familia:

*Por ser la motivación para perseguir la superación día a día, en especial a mi madre: Elba Sevilla y a mi abuela: Ventura Ribera (Q.E.P.D), por ser para mí un gran ejemplo de trabajo, honradez y esfuerzo, por animarme a perseguir mis metas sin importar las dificultades que me encuentre en el camino.*

*¡GRACIAS MADRE, GRACIAS ABUELA POR BRINDARME SU APOYO EN LAS BUENAS Y EN LAS MALAS!*

*¡CON FE EN DIOS Y ESFUERZO PROPIO SE LOGRAN ALCANZAR LAS METAS!*

## AGRADECIMIENTO

A Dios: Por ser el creador del cielo y de la tierra y de todo lo que habita en ella, por sus bendiciones y su ejemplo de humildad y triunfo frente a los mayores desafíos, por permitirme vivir esta experiencia y obtener valiosos conocimientos que representan gran importancia en mi vida.

A mi familia: Por los sabios consejos, por motivarme a seguir siempre hacia delante y nunca darme por vencido ante las situaciones difíciles.

A mi tutor: Lic. Douglas Gómez, quien asumió con responsabilidad y buena voluntad su tarea de tutor, aportando sus valiosos conocimientos, ideas, para lograr concluir este trabajo monográfico.

Por su esmero y dedicación en la formación de profesionales que contribuyan a mejorar las condiciones económicas, políticas y sociales de nuestra patria Nicaragua, agradezco a:

Dr. Rodolfo Blandón (Q.E.P.D)  
MSc. Natalia Golovina.  
Lic. Alexander Zeledón.  
MSc. Víctor Gutiérrez.  
Lic. Martha García Reyes.  
MSc. Ramón Zeledón.

Lic. Pedro Gutiérrez.  
Lic. Francisco Hernández.  
MSc. Myriam Montenegro.  
Lic. Lilliam Lara.  
Lic. Orlando Martínez.  
Lic. Mayra Mendoza.

Por su contribución en la elaboración de este trabajo agradezco a:

Sr. Félix Pedro Mejía. (Presidente de la Cooperativa COTRASCOMAT R.L.)

Sr. Marcial Gutiérrez. (Presidente del Consejo de Seguridad y Educación Vial (CONDESEV)

Sr. Luis Flores Tórrez. (Responsable de La Secretaria Municipal de Transporte)

A todos los miembros de la Cooperativa COTRASCOMAT R.L. (Socios, Operarios, Colectores) y Usuarios del transporte urbano Colectivo del municipio de Matagalpa, quienes amablemente contribuyeron a la realización de la presente investigación proporcionando información necesaria para poder culminar el presente trabajo investigativo.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA:  
UNAN MANAGUA. CUR MATAGALPA.

**AVAL**

El suscrito tutor, por este medio hace constar que alumno: ERICK ALEXANDER BLANDON SEVILLA, carnet No 04-63503-0 ha concluido satisfactoriamente la preparación de su trabajo monográfico, con el Tema: Evaluación de la Capacitación en el Desempeño de Personal en la Empresa de Transporte urbano colectivo COTRASCOMAT R.L. de Matagalpa en el año 2008.

Considero que su trabajo cumple con los requisitos establecidos en la normativa de culminación de sus estudios y titulación; apegados al uso del método científico de investigación.

Este trabajo monográfico, ofrece, información sobre el efecto de la capacitación en el desempeño laboral de la Empresa de Transporte urbano colectivo COTRASCOMAT R.L. de Matagalpa en el año 2008.

Se extiende la presente a los diez días del mes de Enero del año 2010.

Douglas Gómez Salinas  
Tutor.

c.c. arch

## RESUMEN

La Capacitación de recursos humanos, es considerada como una inversión, puesto que es el elemento que transforma al trabajador mediocre en un trabajador productivo. La capacitación de personal en el sector transporte urbano colectivo nacen con la entrada en vigencia de la ley 616, o ley de reforma a la ley 524 ( ley General de Transporte Terrestre) , estableciendo que todo transportista debe de capacitarse una vez al año, la entrada en vigencia de esta ley ha jugado un papel importante para muchos transportistas. El presidente de la Cooperativa COTRASCOMAT R.L y algunos de los Socios de esta Cooperativa forman parte del Consejo Departamental de Seguridad y Educación Vial, esta acción ha permitido a la Cooperativa mejorar la calidad del servicio, ya que se ha procurado capacitar a todo los miembros de la Cooperativa anualmente.

El Objetivo general de esta investigación consistió en la evaluación de la capacitación en el desempeño del personal de la Cooperativa COTRASCOMAT R.L. tomando en cuenta las opiniones de los usuarios del servicio, Capacitador de transportistas, así también como las opiniones del presidente de la Cooperativa y sus demás miembros.

La información recopilada a través de las Entrevistas, Encuestas y observación; ha permitido determinar el efecto que ha ejercido la capacitación, en el personal de esta Cooperativa, respondiendo de esta manera al problema planteado en esta investigación, así también como cumplir con cada uno de los objetivos trazados. Dentro de los datos más relevantes se tiene que: el servicio es catalogado como aceptable por parte de los usuarios encuestados, se describió el programa de capacitación empleado en los seminarios de capacitación de personal de esta Cooperativa, teniendo en cuenta que la capacitación no forma parte de la organización como una política y los eventos de capacitación no tienen un grado de aceptación total por parte de todos los miembros de la Cooperativa, incluso se determino que existe un pequeño margen de personas con dificultades de percepción de los temas que se les han impartido, lo cual afecta la transferencia de lo aprendido al puesto de trabajo.

## INDICE

I.	<b>INTRODUCCION.....</b>	1
II.	<b>ANTECEDENTES. ....</b>	2-3
III.	<b>JUSTIFICACION.....</b>	4
IV.	<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA. ....</b>	5
V.	<b>OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION.....</b>	6
VI.	<b>HIPOTESIS. ....</b>	7
VII.	<b>MARCO TEORICO.....</b>	8
	<b>1. La capacitación de los Recursos Humanos en sector Transporte. ....</b>	8
1.1.	La Capacitación.	
1.1.1.	Conceptos Generales.	
1.2.	Pasos para la Capacitación.	
1.2.1.	Evaluación de Necesidades.....	9-11
1.2.2.	Objetivos de la Capacitación.....	11
1.2.3.	Contenido del Programa. ....	12
1.2.4.	Principios de Aprendizaje. ....	12-14
1.3.	Técnicas de Capacitación.....	14
1.3.1.	Técnicas Aplicadas dentro del sitio de Trabajo. ....	14-16
1.3.2.	Técnicas Aplicadas fuera del sitio del Trabajo. ....	16-18
1.4.	Evaluación de la Capacitación. ....	18-20
1.5.	Tipos de Capacitación.....	21-22
1.6.	Etapas en el Proceso de Capacitación.....	23-25
1.7.	Beneficios de la Capacitación. ....	25-26
	<b>2. Los medios de Transporte.....</b>	27
2.1.	El Origen del Transporte Terrestre.....	27-29
2.2.	El Transporte Terrestre en Nicaragua.....	29-30
2.3.	El Transporte Urbano Colectivo. ....	31-33

<b>3. Contenido del Programa de Capacitación impartido a Transportistas.</b>	<b>33</b>
3.1. Relaciones Humanas.....	33-36
3.2. Seguridad y Educación Vial.....	36-38
3.3. Capacitación con respecto a Leyes.....	39
3.3.1. Ley 431. ....	39-41
3.3.2. Ley 524 Ley General de Transporte Terrestre. ....	41-42
<b>4. Evaluación de la capacitación de personal.</b>	<b>43</b>
4.1. Métodos de evaluación de capacitación. ....	44-46
4.2. Evaluación de resultados. ....	46-47
<b>VIII. DISEÑO METODOLOGICO.</b>	<b>48</b>
Tipo de Investigación.....	48
Instrumentos. ....	48-49
Variables. ....	49
Universo y Muestra. ....	49-51
Método de Muestreo. ....	51
<b>IX. ANALISIS Y DISCUSION DE RESULTADOS.</b>	<b>52-84</b>
<b>X. CONCLUSIONES.</b>	<b>85</b>
<b>XI. RECOMENDACIONES.</b>	<b>86</b>
<b>XII. BIBLIOGRAFIA.</b>	<b>87</b>
<b>ANEXOS.</b>	

## I. INTRODUCCION

El servicio de transporte en el Matagalpa, es fundamental para la población, ya que las necesidades de movilizarse de un lugar a otro forma parte de las actividades diarias de la población.

A diario muchas personas se movilizan de un lugar a otro, con la finalidad de cumplir con sus necesidades y responsabilidades, tales como: la de trasladarse a sus centros de estudio en el caso de estudiantes de primaria, secundaria y universitarios; además Empresarios, comerciantes, empleados para realizar sus transacciones y acudir a sus centros de trabajo. El transporte forma parte importante en la vida política ya que los gobernantes lo utilizan para realizar sus campañas, inaugurar obras sociales.

En Matagalpa la cooperativa de transporte de servicios colectivos COTRASCOMAT R.L, responde a la demanda de transporte por parte de la población, brindando este servicio a través de sus unidades, operarios y ayudantes. Otorgando a la vez precios accesibles a la población.

El transporte urbano colectivo en Matagalpa, actualmente es cuestionado en cuanto a la calidad de servicio que prestan a los usuarios. Lo cual repercute de manera directa en especular sobre la preparación, la capacidad tanto de operarios y ayudantes, incluyendo también a los concesionarios dueños de dichas unidades.

El sector transporte específicamente el urbano colectivo amerita un estudio que proporcione resultados que muestre la relación entre las capacitación y el desempeño de los empleados que forman parte de esta cooperativa.



## II. ANTECEDENTES

El estudio correspondiente a la capacitación, como elemento para mejorar el desempeño del personal o recursos humanos, es un tema de relevancia en el ámbito organizacional, por tal razón las organizaciones están en constante mejora y desarrollo de programas de capacitación que le permitan al personal alcanzar niveles de desempeño deseados por la organización a la que pertenecen.

Las capacitaciones han constituido un eje fundamental de acción educativa y de entrenamiento, permitiendo obtener mejores resultados en el cumplimiento de las metas establecidas. Las ventajas que ofrece la capacitación de recursos humanos han motivado tanto a personas, como a organizaciones...a su implementación para el mejoramiento del desempeño del personal. Por considerarse un recurso valioso, las empresas e institución han sido artífices de una gama de investigaciones abordando esta desde múltiples facetas. Las cuales han investigado y abordado diferentes aspectos en torno a la capacitación de recursos humanos.

Dentro de los trabajos investigativos consultados nos encontramos con los siguientes:

Tema: “Desarrollo de Recursos Humanos en las empresas públicas y privadas en Matagalpa”.

Subtema: “Análisis de aplicación de subsistemas de recursos humanos en las Empresas públicas y privadas durante el año 2007”. Autores: Adela del Carmen Molina, María Ofelia Matamoros. (Seminario de graduación, Febrero 2009)

Tema: “Comparación de los sistemas de capacitación del personal en las organizaciones MAGFOR (Ministerio Agropecuario y Forestal) y CISA Exportadora (Comercial Internacional S.A.) en el municipio de Matagalpa. Durante el segundo semestre del año 2006 y primer semestre del año 2007”. Autores: Cristabel Victoria Cruz Cárdenas, Yenis Flores Gómez. (Monografía, Abril 2008)

Tema: “Los Recursos Humanos Nicaragüenses ante las demandas y exigencias de las Empresas extranjeras en Nicaragua”. Subtema: “La Capacitación de los Recursos Humanos ante las

demandas y exigencias de la Empresa extranjera Atlantic S.A. de Matagalpa. Durante el segundo semestre del año 2004.” Autores: Sandra Elisa Montoya Lúquez, Jessy María Rico. (Seminario de Graduación, Diciembre 2004)

Tema: “Dificultades en los Programas de Capacitación en los canales de comunicación existentes en CONAPI. [Cámara Nacional de la Pequeña y Mediana Industria] En la ciudad de Matagalpa”. Autores: Gloria Isabel Morales Mairena, Malcin Irela Rodríguez Blandón. (Monografía, Febrero 2004)

A pesar que en la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, CUR- MAT, se han realizado trabajos investigativos en torno a este tema, no existen trabajos investigativos específicos sobre las capacitaciones en Empresas de servicios de transporte urbano colectivo; pero en los trabajos investigativos consultados se pudo determinar, que las capacitaciones de personal han sido implementadas en las organizaciones como una herramienta que le permite obtener beneficios que se traducen en mejor desempeño del personal y rentabilidad organizacional.

### III. JUSTIFICACION

El presente trabajo investigativo, se realiza con la finalidad de evaluar mediante la información recopilada, el efecto que ha tenido las capacitaciones recibidas, en el desempeño de los miembros de la cooperativa de transporte y servicios colectivos COTRASCOMAT R.L. De Matagalpa.

La investigación es de suma importancia, tomando en cuenta que se ofrece toda una serie de información relevante que será de mucho interés para los estudiosos e interesados en el tema, además que permitirá a la Directiva y Asociados de la Cooperativa de transporte, mejorar en la formulación de programas y técnicas de capacitaciones para ser aplicadas en la preparación, tanto a concesionarios operarios y ayudantes.

El desarrollo de un Programa de capacitación realizado por La Cooperativa de Transporte urbano colectivo COTRASCOMAT. RL. de Matagalpa les ha permitido a los miembros de la cooperativa, desempeñarse de manera eficiente en sus puestos de trabajo mejorando de esta manera la calidad en el servicio que prestan .Obteniendo también el margen de rentabilidad esperado.

Es fundamental determinar el grado de efecto que ha tenido las Capacitaciones impartidas en el desempeño del personal de esta Cooperativa de Transporte Colectivo; en el periodo estudiado e identificar las los logros y dificultades existentes, para lo cual también se tomo en consideración las opiniones y la percepción de los usuario de este tipo de transporte

También será significativo este trabajo investigativo para la Cooperativa COTRASCOMAT R.L. Porque muestra datos valiosos y recomendaciones que jugaran un papel importante en la elaboración de futuros programas de capacitación dirigidos al personal de este sector. Además que la información contenida será de utilidad en el establecimiento de parámetros de medición del desempeño, determinación de necesidades de Capacitación, de tal forma que la Capacitación cumpla con la satisfacción de la demanda de formación requerida por los usuarios de la que en muchos casos carece el personal de esta Cooperativa.

#### **IV. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

¿Qué efecto tiene la capacitación en el desempeño del personal de la Cooperativa de Transporte de Servicios Colectivos COTRASCOMAT R.L. de Matagalpa en el año 2008?

## **V. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION**

### **Objetivo General:**

**Evaluar la capacitación en el desempeño del personal de la Cooperativa de Transporte de Servicios Colectivos COTRASCOMAT R.L. de Matagalpa en el año 2008.**

### **Objetivos específicos:**

- Describir el contenido del programa de capacitación de personal empleado en la Cooperativa de Transporte de Servicios Colectivos COTRASCOMAT R.L.
- Determinar los beneficios obtenidos a través de la capacitación de personal.
- Verificar la aplicación de los conocimientos y habilidades adquiridos a través de las Capacitaciones por parte del personal de la Cooperativa COTRASCOMAT R.L

## **VI. HIPOTESIS**

### **HIPOTESIS DE INVESTIGACION:**

La capacitación impartida a los trabajadores y socios de la Cooperativa de Transporte de Servicios Colectivos COTRASCOMAT R.L. Ha contribuido a mejorar la calidad del servicio ofrecido a los usuarios de la ciudad de Matagalpa.

### **HIPOTESIS NULA:**

La capacitación impartida a los trabajadores y socios de la Cooperativa de Transporte de Servicios Colectivos COTRASCOMAT R.L. No ha contribuido a mejorar la calidad del servicio ofrecido a los usuarios de la ciudad de Matagalpa.

### **HIPOTESIS ALTERNATIVA:**

La capacitación impartida a los trabajadores y socios de la Cooperativa de Transporte de Servicios Colectivos COTRASCOMAT R.L. Ha contribuido parcialmente al mejoramiento de la calidad del servicio ofrecido a los usuarios de la ciudad de Matagalpa.

## **VII. MARCO TEORICO**

### **1 La Capacitación de los Recursos Humanos en el sector Transporte.**

#### **1.1. La Capacitación:**

##### **1.1.1 Conceptos Generales:**

La capacitación, se considera como un proceso de educativo a corto plazo, que utiliza un procedimiento planeado, sistemático y organizado, mediante el cual, el personal no administrativo adquiere conocimientos y habilidades técnicas para acrecentar la eficacia en el logro de las metas organizacionales. Los cursos de capacitación suelen estar diseñados para un propósito definido, establecido y a corto plazo, dirigidas a empleados no administrativos, y se relaciona con aspectos técnicos de la realización de una función particular. (Sikula, 1989:240)

La capacitación, es la inversión de mayor rentabilidad que las organizaciones pueden realizar, ya que además de generar bienestar en el personal de toda la organización mejora la calidad de diferentes actividades que se realizan. Porque capacitar es instruir al trabajador en las actividades de su puesto, y de esta manera disminuir considerablemente la mediocridad de un trabajador haciendo de este productivo.

El factor humano constituye el elemento más importante que las organizaciones poseen. Los logros de los objetivos propuestos por la organización, estarán determinados por el nivel de preparación del personal para alcanzar niveles aceptables de desempeño y de esta forma contribuir al logro de los objetivos trazados por la organización.

#### **1.2 Pasos para la Capacitación:**

La capacitación de recursos humanos como un proceso, debe de transcurrir por diferentes fases, que se llevan a cabo antes de iniciar las actividades de capacitación, permitiendo de esta forma la creación de un programa de capacitación efectivo. Los especialistas en este tema realizan la

evaluación de necesidades, objetivos, contenidos y principios de aprendizaje que se relacionan con la capacitación.

### **1.2.1 La Evaluación de Necesidades:**

La evaluación de necesidades consiste en la realización de un diagnóstico, en el que se establezcan los problemas actuales y los desafíos ambientales que es necesario enfrentar mediante la capacitación y desarrollo. (Werther y Davis, 1996:245)

En el servicio de transporte urbano colectivo, la necesidad de capacitación se hace imperante cuando surgen cambios tales como la rotación de personal, un cambio en la estrategia organizacional, adopción de nuevas políticas, etc. Por lo cual es necesario instruir al personal nuevo, para que este no tenga un efecto negativo en la calidad del servicio ofrecido; por ejemplo si la Cooperativa incorpora nuevos Colectores estos deben de ser capacitados en relación a atención al usuario, ya que en caso de no hacerlo será probable que surjan problemas con usuarios por falta de preparación del nuevo personal.

Uno de los enfoques de evaluación consiste en la identificación de tareas. Los capacitadores principian por evaluar la descripción de cada puesto determinado para identificar sus principales tareas.

Otro enfoque consiste en realizar una encuesta entre los candidatos a capacitación para identificar las áreas que desean perfeccionarse. La ventaja de este método radica en que las personas que reciben el programa muestran mayor tendencia a considerarlo relevante y por tanto adoptando una actitud más receptiva. (Werther y Davis, 1996)

Este enfoque, por supuesto, se basa en la suposición de que los candidatos a capacitación saben cuál es su mayor necesidad.

La técnica de participación total del capacitador y del capacitado es un método para obtener ideas de un grupo de personas sobre un tema determinado. Se pide, por ejemplo, a un grupo de 10 o 15



capacitadores, incluyendo gerentes o supervisores, que registren en una hoja de papel todas las necesidades específicas de capacitación que cada uno haya detectado. Después de concluir esta fase de generación silenciosa de sugerencias, se solicita a cada persona que exprese sus ideas y se registra en un rotafolios cada aportación.

El moderador sencillamente escribe las sugerencias, sin permitir elogios, críticas o discusiones, hasta que registra todas las ideas. A continuación todos los participantes votan para seleccionar las cinco necesidades de capacitación que a su juicio son más importantes.

Los capacitadores se mantienen alertas para detectar otras fuentes de información que puedan indicar una necesidad de capacitación. Las cifras de producción, los informes de control de calidad, las quejas, los informes de seguridad, el ausentismo, el índice de rotación de personal y las entrevistas de salida ponen en relieve problemas que deben resolverse mediante programas de capacitación.

Los cambios en el ambiente externo, por ejemplo, pueden convertirse en fuentes de nuevos retos. Para enfrentarlos de manera efectiva, es posible que los empleados necesiten capacitación. (Werther y Davis, 1996)

La evaluación de las necesidades de capacitación es realizada por las diferentes cooperativas a lo interno; pero el Consejo Departamental de Seguridad y Educación vial CONDESED, se encarga a través de sus miembros de evaluar las necesidades de capacitación a los transportistas haciendo uso de registros de accidentes proporcionado por la Policía de Tránsito del Departamento de Matagalpa; además de tomar en cuenta las denuncias y las exigencias realizadas por la sociedad civil a través de un representante el cual se encarga de exponer ante el consejo las principales demandas que los usuarios exigen a los transportistas que prestan su servicio.

El CONDESED, está conformado por nueve miembros, dentro de estos miembros se encuentran tanto la primera jefa del Departamento de Seguridad y Tránsito, así también como el segundo jefe del Departamento de Seguridad y Tránsito y un delegado del MTI. Es de mucha importancia que en este consejo cuente con miembros del Departamento de Seguridad y Tránsito, ya que la

evaluación de necesidad de capacitación se realiza basándose en datos de accidentes y violaciones al reglamento de circulación vial.

### **1.2.2 Objetivos de Capacitación:**

Una buena evaluación de las necesidades de capacitación conduce a la determinación de objetivos de capacitación.

Estos objetivos deben de estipular claramente los logros que se deseen y los medios que se dispondrá. Deben utilizarse para comparar con ellos el desempeño individual. Por ejemplo, dos objetivos razonables para un empleado que vende boletos de avión en una agencia de viajes serian:

- Proporcionar información respecto a los vuelos en un lapso no mayor de 30 segundos.
- Completar la reservación de un viaje redondo a una ciudad determinada en un lapso no mayor de dos minutos.

Objetivos como estos proporcionan al empleado que recibe el curso y a su capacitador parámetros específicos que puedan utilizar para evaluar el éxito obtenido. Si los objetivos no se logran, el departamento de personal adquiere una valiosa retroalimentación acerca del programa y los participantes para obtener éxito en una próxima ocasión. (Werther y Davis, 1996:247)

La importancia del planteamiento de los objetivos de capacitación, radica en que permitirán evaluar los logros o el efecto obtenido en el personal a través de la capacitación; comparando los objetivos planteados con los resultados obtenidos.

Por ejemplo uno de los objetivos de la capacitación impartida a transportistas consiste en proporcionar habilidades y conocimientos que le permitan al transportista disminuir el índice de accidentes en un periodo determinado, entonces este objetivo proporciona a la vez un parámetro o un punto de referencia que puede ser medible para determinar los logros alcanzados a través de la capacitación.

### **1.2.3 Contenido del programa:**

El contenido del programa se determina de acuerdo con la evaluación de necesidades y los objetivos de aprendizaje.

Puede proponer la enseñanza de habilidades específicas, suministrar conocimientos necesarios o influir en las actitudes. Sin considerar el contenido, el programa debe llenar las necesidades de la organización y la de los participantes. Cuando los objetivos de la compañía no se contemplan el programa no redundará en pro de la organización. Si los participantes no perciben el programa como una actividad de interés y relevancia para ellos, su nivel de aprendizaje dista mucho del nivel óptimo. (Werther y Davis, 1996)

El contenido del programa debe estar acorde con las necesidades de la Organización y de sus participantes. El contenido del programa de capacitación dirigido a transportistas debe estar fundamentado en las necesidades que cada puesto de trabajo amerita; el contenido del programa no puede estar fuera de contexto, ya que podría ser percibido de manera negativa por los capacitando.

### **1.2.4 Principios de aprendizaje:**

La capacitación y el desarrollo serán más efectivos en la medida en que el método seleccionado para impartir el curso sea compatible con el estilo de aprendizaje de los participantes. Aunque el proceso de aprendizaje se ha estudiado mucho, poco se sabe respecto a él. Parte del problema consiste en que el aprendizaje en sí no es observable; son solamente sus resultados los que se pueden observar y medir; sin embargo, a partir de sus estudios sobre el proceso de aprendizaje, los escritores han descrito a grandes rasgos el proceso de adquisición de conocimientos y han aventurado algunos principios, aunque la tasa de aprendizaje depende de factores individuales, el empleo de varios principios de aprendizaje ayuda a acelerar el proceso.

Los principios de aprendizaje humano (llamados también principios pedagógicos) constituyen las guías de los procesos por los que las personas aprenden de manera más efectiva.

Mientras se utilice estos principios en el aprendizaje, más probabilidades habrá de que la capacitación resulte más efectiva. Estos principios son: participación, repetición, relevancia, transferencia y retroalimentación.

**a) Participación.** El aprendizaje suele ser más rápido y de efectos más duraderos cuando quien aprende puede participar en forma más activa. La participación alienta al aprendiz y tal vez permita que participen más de sus sentidos, lo que refuerza el proceso. Como resultado de la participación aprendemos de manera más rápida y podemos recordar lo aprendido durante más tiempo. Por ejemplo, la mayoría de las personas siempre recuerda cómo montar en bicicleta porque participa activamente en el proceso de aprendizaje.

**b) Repetición.** Aunque no se considera muy entretenida, es posible que la repetición deje trazos más o menos permanentes en la memoria. Al estudiar para un examen, por ejemplo, se repiten las ideas claves para que puedan recordarse durante la evaluación. Casi todas las personas aprenden el alfabeto y las tablas de multiplicar mediante técnicas de repetición.

**c) Relevancia.** El aprendizaje recibe gran impulso cuando el material que se va a estudiar tiene sentido e importancia para quien va a recibir la capacitación. Por ejemplo, los capacitadores experimentados suelen explicar el propósito general de una labor o de una tarea o de todo un puesto. Esta explicación permite que el empleado advierta la relevancia de cada tarea y la de seguir los procedimientos correctos.

**d) Transferencia.** A mayor concordancia del programa de capacitación con las demandas del puesto corresponde mayor velocidad en el proceso de dominar el puesto y las tareas que conlleva. Por ejemplo, los pilotos casi siempre se entrenan en simuladores de vuelo porque estos aparatos semejan en gran medida la cabina de un avión real y las características operativas de una aeronave. Las similitudes entre el avión y el simulador permiten a la persona que esta capacitándose transferir rápidamente su aprendizaje a su trabajo cotidiano.

**e) Retroalimentación.** La retroalimentación proporciona a las personas que aprenden información sobre su progreso. Contando con retroalimentación, los aprendices bien motivados

pueden ajustar su conducta, de manera que puedan lograr la curva del aprendizaje más alta posible. Sin retroalimentación, el aprendiz no puede evaluar su progreso y es posible que pierda interés. (Werther y Davis, 1996:250)

La importancia de tomar los principios de aprendizaje en la capacitación, radica en que se toman en cuenta aspectos que mejoraran la calidad del aprendizaje, ya que si el capacitando encuentra en las temáticas abordadas interés, pues su disposición para aprender será mejor. Las capacitaciones resultan más interesantes para el capacitando cuando en ella se plantean temáticas que el capacitando tiene que afrontar en su rutina de trabajo diaria; es decir si el programa concuerda con las necesidades del capacitando mayor importancia tiene para el trabajador ser capacitado.

El material debe poseer ejemplos de manera escrita y gráfica, presentado de manera sencilla para ser comprensible para cada uno de los participantes de la Capacitación y se le debe proporcionar información sobre los logros obtenidos a cada participante de la capacitación.

### **1.3 Técnicas de capacitación de personal:**

Antes de revisar algunos métodos de capacitación y desarrollo, es importante recordar que cualquiera de ellos puede utilizarse tanto para la capacitación como para el desarrollo.

Al seleccionar una técnica específica deben considerarse varios factores. Ninguna técnica es siempre la mejor; el mejor método depende de:

- Efectividad respecto al costo
- El contenido deseado del programa
- La idoneidad de las instalaciones con que se cuenta
- Las preferencias y la capacidad de las personas que recibieron el curso
- Las preferencias y la capacidad del capacitador
- Los principios de aprendizaje a emplear.

La importancia de estos seis puntos depende de cada situación. Por ejemplo, la efectividad respecto al costo puede ser un factor de importancia secundario cuando se capacita a un piloto para maniobras de vigencia. Independientemente del método que se seleccione, habrá determinados principios de aprendizaje relacionados con él. Algunas técnicas hacen uso más efectivo de los principios de aprendizaje, como la lectura o la conferencia, constituyen instrumentos valiosos por que pueden satisfacer varios puntos.

Una conferencia, por ejemplo puede ser mejor método para un tema académico, dado bajo su costo en una circunstancia en que haya que atender a un grupo grande.

Existen técnicas que son aplicadas en el sitio de trabajo y técnicas que son aplicadas fuera del sitio de trabajo, dentro de las técnicas aplicadas dentro del sitio de trabajo se tienen las siguientes:

### **1.3.1 Instrucción directa sobre el puesto:**

Se imparte durante las horas de trabajo. Se emplea, básicamente para enseñar a obreros y empleados a desempeñar su puesto actual. La instrucción es impartida por un capacitador, un supervisor o un compañero de trabajo. Cuando se planea y se lleva a cabo de manera adecuada esta técnica involucra algunos principios de aprendizaje. Sin embargo en la mayoría de los casos el interés del capacitador se centra en obtener un determinado producto y no en una buena técnica de capacitación.

La instrucción directa sobre el puesto consta de varias etapas. Primero se brinda a la persona que va a recibir la capacitación una descripción general del puesto, su objetivo y los resultados que se esperan de él, destacando la importancia de la capacitación. A continuación el efectúa el trabajo a fin de proporcionar un modelo que pueda copiarse. De esta manera el empleado puede transferir sus conocimientos a su puesto. En seguida se pide al individuo en capacitación que imite el ejemplo provisto por el capacitador. Las repeticiones y la práctica se repiten hasta que la persona domine la técnica.

Las continuas demostraciones proporcionan la ventaja de la repetición y la retroalimentación. Por último se pide a la persona que se está capacitando que lleve a cabo el ejercicio o la labor sin supervisión, aunque el supervisor puede efectuar verificaciones selectivas para detectar dudas y aspectos que se puedan mejorar.

### **1.3.2 Rotación de puestos:**

Con objeto de que los empleados adquieran experiencia en varios puestos, algunas empresas alientan la rotación del personal de una a otra función. Normalmente cada movimiento es precedido por una sesión de instrucción directa. Además de proporcionar variedad en su labor diaria, esta técnica ayuda a la organización en los periodos de vacaciones, ausencias, renunciaciones, etc. Tanto la participación activa del empleado como el alto grado de transferibilidad que adquiere son ventajas importantes de la rotación de puestos.

### **1.3.3 Relación experto-aprendizaje:**

Las técnicas de capacitación que utilizan una relación entre un “maestro” y un aprendiz ofrecen claras ventajas, en especial para el grupo de trabajadores calificados, como plomeros (fontaneros), carpinteros y expertos en zapatería.

En esta relación se observan niveles muy altos de participación y transferencia de trabajo. La relación experto-aprendiz tiene claras ventajas de retroalimentación, que se obtiene prácticamente de inmediato.

### **1.3.4 Técnicas aplicadas fuera del sitio de trabajo:**

Las técnicas aplicadas fuera del sitio de trabajo a diferencia de las técnicas aplicadas dentro del sitio de trabajo, consiste en que dichas técnicas pueden resultar más efectivas con respecto al costo, ya que se puede capacitar un grupo grande. Dentro de estas técnicas se tienen las siguientes:

### **1.3.5 Conferencias y presentación de videos:**

Las conferencias personales impartidas por expertos, la exhibición de videos, películas, audiovisuales, etc.; dependen más de la comunicación y menos de la imitación y la participación activa. Por lo general las conferencias pueden economizar tiempo y recursos; los otros métodos pueden requerir lapsos de preparación más amplia y presupuestos más considerables.

Los bajos niveles de participación, retroalimentación, transferencia y repetición que estas técnicas muestran pueden mejorar mucho cuando se organizan mesas redondas y sesiones de discusión al término de la exposición. (Werther y Davis, 1996)

En lo anterior planteado se pone de manifiesto que si se utilizan estas técnicas es importante, contrarrestar el bajo nivel de participación. Por ejemplo, en las capacitaciones dirigidas al sector transporte es importante que luego de impartir conferencias se involucre al grupo en discusiones que permitan aclarar dudas sobre lo expuesto y conocer el nivel de comprensión del tema que se ha abordado a través de esta técnica.

### **1.3.6 Entrenamiento Vesticular:**

A fin de que la instrucción interfiera con las operaciones normales de la organización, algunas empresas utilizan instalaciones que simulan las condiciones de operación real. Ejemplos notables de estas áreas los ofrecen las compañías aéreas, los bancos y las grandes instalaciones hoteleras.

### **1.3.7 Capacitación en laboratorios:**

La capacitación en laboratorios constituye una modalidad de la capacitación en grupo. Se emplea en primer lugar para desarrollar las habilidades interpersonales.

Puede utilizarse también para el desarrollo de conocimientos, habilidades y conductas adecuadas para futuras responsabilidades laborales. Los participantes tienen como objetivo el mejoramiento de sus habilidades de relaciones humanas mediante la comprensión de sí mismos y de las otras personas. Esta técnica se supone compartir experiencias y analizar los sentimientos, conductas,



percepciones y reacciones que provocan esas experiencias. Por lo general un psicólogo sirve como moderador de estas sesiones. El proceso se basa en la participación, la retroalimentación y la repetición. Una forma común de la capacitación en laboratorio se propone el desarrollo de la habilidad de percibir los sentimientos y las actitudes de las otras personas.

### **1.3.8 Aprendizaje mediante la práctica.**

En ciertos campos profesionales solo la exposición directa a las condiciones de trabajo real permite capacitar al personal. En el caso de muchas especialidades médicas, por ejemplo, únicamente el trabajo directo con los pacientes permite al futuro profesionista experimentar la práctica cotidiana y la considerable presión profesional de ser responsable directo del bienestar y la salud de sus pacientes. (Werther y Davis, 1996:244-256)

Lo importante al seleccionar técnicas para capacitar personal, es que el capacitador utilice técnicas que le permitan a los capacitando mejorar las habilidades relacionadas con las funciones específicas para cada puesto laboral y que estas técnicas a la vez le permitan la participación activa en proceso de aprendizaje, el capacitador debe utilizar técnicas que le permitan realizar demostraciones y practica a la vez. Para lograr que los trabajadores se comprometan en el proceso de instrucción el capacitador debe de utilizar una variedad de técnicas apropiadas para cada habilidad que los empleados deben dominar.

### **1.4 Evaluación de la capacitación:**

El proceso de la capacitación y desarrollo es un proceso de cambio. Gracias a él, los empleados mediocres se transforman en trabajadores capaces y los trabajadores actuales se desarrollan para cumplir nuevas responsabilidades. Para verificar el éxito de un programa, los Gerentes de personal deben insistir en la evaluación sistemática de su actividad.

Las etapas de evaluación de un proceso de capacitación deben seguir los pasos establecidos. Primero es necesario establecer normas de evaluación antes de que se inicie el proceso de capacitación. A continuación se aplica a los participantes un examen anterior a la capacitación

para determinar el nivel de sus conocimientos. Un examen posterior a la capacitación y la comparación entre ambos resultados permite verificar los alcances del programa. Si la mejora es significativa puede considerarse que el programa logro sus objetivos. Lo mismo si se cumplen todas las normas de evaluación y si existe la transferencia al puesto de trabajo.

Los criterios que se emplean para evaluar la efectividad de la capacitación se basa en los resultados del proceso. Los capacitadores se interesan en los resultados que se refieren a:

- Las reacciones de los capacitados al contenido del programa y al proceso en general.
- Los conocimientos que se hayan adquirido mediante el proceso de capacitación.
- Los cambios en el comportamiento que se derivan del curso de capacitación.

Los resultados o mejoras mensurables para cada miembro de la organización, como menor tasa de rotación, de accidentes o de ausentismo. (Werther y Davis, 1996)

El efecto que las capacitaciones hayan tenido en el desempeño del personal, estará determinado por los resultados a nivel organizacional, a nivel de recursos humanos, a nivel de tareas y operaciones. Esto significa que debe existir mejoras en la imagen de la Organización, mejora en las relaciones entre personal a todos los niveles, aumento de la productividad, etc.

La Evaluación es el proceso continuo que comienza con el desarrollo de los objetivos de la capacitación. Lo ideal es evaluar los programas de capacitación desde el principio, durante, al final y una vez más después de que los participantes regresan a sus puestos de trabajos.

Esta fase permite conocer en qué medida se ha logrado cumplir los objetivos establecidos para satisfacer las necesidades determinadas en el planteamiento.

Al principio, es recomendable y útil hacer un examen inicial o pre-prueba, para determinar el nivel de habilidad de cada participante y para recibir información de lo que esperan aprender. Estos datos pueden utilizarse para evaluar si se ha conseguido mejorar el conocimiento y las habilidades y si se ha satisfecho las necesidades de los participantes.

Se puede evaluar tanto el programa como a los participantes, con el único fin de conocer los logros, como las deficiencias, con el fin de considerarlas y/o corregirlas.

En cuanto a la evaluación de los participantes, se hace necesario aplicar tanto una prueba de entrada como de salida, independientemente de las evaluaciones parciales que pudieran aplicarse durante el desarrollo del evento de capacitación.

Uno de los problemas desarrollados con cualquier programa de capacitación se refiere a la evaluación de su eficiencia.

Esta evaluación debe de considerar dos aspectos principales:

- Determinar hasta qué punto la capacitación produjo en realidad las modificaciones deseadas en el compartimiento de los empleados.
- Demostrar si los resultados de la capacitación, presentan relación con la consecución de las metas de la empresa. (Werther y Davis, 1996)

Para la evaluación del programa se recomienda medir: la reacción o impacto que generó, el aprendizaje para saber en cuanto incrementaron los conocimientos, habilidades y destrezas de los participantes, las actitudes para conocer en cuanto ha modificado su conducta o comportamiento y finalmente los resultados finales para saber si la organización ha mejorado sus resultados, por ejemplo mejora en la calidad de servicios, que abarca la buena atención al cliente, aumento de las utilidades, autoestima del capacitado, así también como mejorar la relación jefe, subordinado.

Las evaluaciones de Capacitaciones son importantes, puesto que permite realizar juicios de valor y determinar el cumplimiento de objetivos y las áreas susceptibles de mejora y la eficiencia del personal; además que permitirá realizar mejoras al proceso de capacitación, a manera de dirigir recursos en torno a la mejora de este proceso.

## **1.5 Tipos de Capacitación:**

### **1.5.1 Inducción:**

Conocida como formación son cursos o enseñanzas que suelen darse al ingresar un trabajador, con el objeto de ir creando en él hábitos de cooperación, veracidad, lealtad y adhesión a la empresa puntualidad, etc.

Su objeto es la ambientación inicial al medio social y físico donde trabaja y se programa para todo colaborador nuevo.

Será ejecutada de preferencia por el jefe inmediato. El contenido del programa versara como mínimo lo siguiente:

- La Empresa, visión, misión, su organización y su objetivo social.
- Los derechos y deberes del personal de acuerdo con el reglamento interno de trabajo.
- Las normas, Reglamentos y Controles.
- La inducción en los trabajadores es importante porque adapta al trabajador en la Empresa a los constantes cambios en el entorno. (Reyes, 1994:112)

### **1.5.2 Desarrollo:**

Es un tipo de capacitación que busca mejorar las competencias de los sujetos en función de su trabajo y responder a las siguientes preguntas:

¿Por qué capacitar?

¿Dónde surge la necesidad?

- Para mejorar problemas de desempeño, cuando estos se presentan.
- Para mejorar y perfeccionar al individuo para su carrera frente al plan de carrera.
- Para mejorar o perfeccionar aptitudes de los sujetos y así evitar problemas.

¿Para qué capacitar?

- Para mejorar aptitudes y competencia de los individuos:
- Aptitudes prácticas en tareas concretas.
- Aptitudes para desarrollar procesos y procedimientos dentro de la organización.

El mismo autor considera el desarrollo como un proceso educativo a corto plazo que utiliza un procedimiento sistemático y organizado que facilita al personal ejecutivo el aprendizaje de conocimientos conceptuales y teóricos con fines genéricos.

### **1.5.3 Entrenamiento:**

Es el proceso educativo a corto plazo que utiliza un procedimiento sistemático y organizado por el cual el personal no gerencial aprende conocimientos y habilidades técnicas para un propósito definido.

El Entrenamiento se refiere únicamente a la instrucción de operaciones técnicas y mecánicas, mientras que el desarrollo a los conceptos educacionales, filosóficos y teóricos, el Entrenamiento se orienta a los trabajadores y el desarrollo se dirige al personal ejecutivo, este a la vez desarrolla la fuerza de trabajo dentro de cargos particulares. (Chiavenato.1996: 416)

Las capacitaciones impartidas a transportistas pueden asociarse al entrenamiento, puesto a que las temáticas que se abordan son de carácter elemental orientadas a la obtención de conocimientos y habilidades técnicas que cada puesto de trabajo requiere. El tipo de capacitación que se imparte a transportistas no puede ser considerado como desarrollo, ya que el personal participante de estas capacitaciones no es personal ejecutivo.

Según el Capacitador de transportistas en las capacitaciones dirigidas a transportistas proporcionan conocimientos en torno a leyes que regulan el transporte público; así también conocimientos sobre relaciones humanas, asociando estas temáticas como indispensables o necesarias para el puesto de trabajo que los capacitando desempeñan.

## **1.6 Etapas en el proceso de Capacitación:**

### **1.6.1 Análisis de las necesidades:**

Identificar las habilidades específicas para el desempeño del trabajo que se necesitan para mejorar el desempeño y la productividad.

Analizar al público para asegurarse que el programa es adecuado para su grupo específico de estudios, su experiencia y habilidades, así como sus actitudes y motivaciones personales.

Usar investigaciones para desarrollar objetivos, medibles de los conocimientos y el desempeño.

### **1.6.2 Diseño de la instrucción:**

Recabar ejemplos de objetivos, métodos, medios, descripción y secuencia de contenido para su enseñanza. Organizarlos en un plan de estudio de acuerdo con la teoría de aprendizaje y que sirva de guía para desarrollar el programa.

Asegurarse de que los materiales por ejemplo: guiones de video, guías de líderes y cuaderno de trabajo de los participantes, se complementan, están redactados con claridad y sirven para una capacitación unificada, adaptadas en forma directa a los objetivos del aprendizaje que se hayan definido.

Manejar cuidadosamente todos los elementos del programa ya sea que estén reproducidos en papel, película o cinta para garantizar la calidad y la eficiencia.

### **1.6.3 Validación:**

Introducir y validar la capacitación ante un público representativo. Basar las revisiones finales en resultados piloto para asegurar la eficiencia del programa.

#### **1.6.4 Aplicación:**

Reforzar el éxito mediante un taller de capacitación al instructor que se concentre en presentar conocimientos y habilidades adicionales al contenido de la capacitación.

#### **1.6.5 Evaluación y seguimiento:**

El éxito del programa se evalúa de acuerdo a:

**a) Reacción.** Documentar las reacciones inmediatas de los capacitando ante la capacitación. Se puede definir la reacción como el grado en que los participantes disfrutaron del programa de capacitación o sea, deben de evaluarse solo los sentimientos, ningún aprendizaje. El propósito de esta etapa es recaudar las opiniones de los participantes sobre distintos temas que se abordaron en el curso, y su contexto.

Esto puede lograrse mediante la aplicación de entrevistas, cuestionarios, discusiones abiertas o cerradas, individuales o grupales, así las personas responderán sobre su nivel de satisfacción. Sin embargo, las reacciones positivas no necesariamente indican éxito de la capacitación a menos que se traduzcan en un comportamiento mejorado y un mejor desempeño en el puesto.

**b) Aprendizaje.** Usar recursos para la retroalimentación así como pruebas previas y posteriores para medir lo que han aprendido los aspirantes de la capacitación.

**c) Comportamiento.** Anotar las reacciones que tienen los supervisores ante el desempeño de las personas en el entrenamiento una vez terminada la capacitación para medir el grado en el cual los aspirantes aplican las habilidades y los conocimientos nuevos a su trabajo. En este paso se deben analizar los cambios en el comportamiento que se deriven del curso de capacitación.

Para dichos cambios se necesitan cinco requisitos:

Querer mejorar.

Reconocer las deficiencias o fallas.

Trabajar en un ambiente de crecimiento.

Tener la ayuda de una persona que comparta interés y retos.

Contar con una oportunidad para experimentar nuevas ideas.

**d) Resultados.** La medición de los resultados de capacitación es difícil, pero posible. Con relación a este criterio muchas Empresas piensan en términos de la utilidad de los programas de capacitación. Algunos de los criterios basados en resultados que se utilizan para evaluar la capacitación incluyen: aumento de productividad, menos quejas de empleados, reducción de costos. (Rojo, 2006)

Según Dessler (1994) “El programa de capacitación podría tener éxito en términos de reacciones de parte de los empleados, un mayor aprendizaje e incluso cambios en la conducta. Sin embargo, si no se logran los resultados, entonces, el análisis final, la capacitación no cumplió con sus objetivos”.

### **31.7 Beneficios de La Capacitación.**

#### **1.7.1 Como beneficia la capacitación a las organizaciones:**

- Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
- Crea mejor imagen.
- Mejora la relación jefes-subordinados.
- Es un auxiliar para la comprensión y adopción de políticas.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promueve al desarrollo con vistas a la promoción.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
- Incrementa la productividad y calidad del trabajo.
- Ayuda a mantener bajos los costos.
- Elimina los costos de recurrir a consultores externos.



### **1.7.2 Beneficios para el colaborador que repercuten favorablemente en la organización:**

- Ayuda al colaborador en la solución de problemas y en la toma de decisiones.
- Aumenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permite el logro de metas individuales.
- Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.
- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

### **1.7.3 Beneficios en relaciones humanas, relaciones internas y externas, y adopción de políticas:**

- Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos.
- Ayuda en la orientación de nuevos colaboradores.
- Proporciona información sobre disposiciones oficiales.
- Hace viables las políticas de la organización.
- Alienta la cohesión de grupos.
- Proporciona una buena atmósfera para el aprendizaje.
- Convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar. (Villegas, 2004)

Los beneficios obtenidos en relaciones humanas se manifiestan en la mejora de la comunicación con fines de desempeñar mejor las funciones laborales; por lo que el trabajador está preparado para interactuar con clientes, compañeros de trabajo, etc.

Las relaciones humanas se entablan entre miembros de una organización y el ambiente que los rodea. Un equipo de trabajo de una ruta de transporte debe entablar relaciones con usuarios del servicio, compañeros de trabajo y demás usuarios de la vía pública; la capacitación es considerada como un elemento que otorga al trabajador estos beneficios.

## **2. Los Medios de Transporte Terrestre.**

### **2.1 El origen del Transporte Terrestre:**

Los medios de transporte fueron motivaciones históricas, antropológicas y biológicas las que llevaron al hombre a desarrollar los diversos medios de transporte existentes.

Desde el primer momento de su existencia, el hombre se mueve, anda y desplaza, quiere ir cada vez más lejos, y para satisfacer estas ansias indudablemente debe inventar. Así es como, desde los primeros troncos usados en forma de rodillos, pasando por la rueda, los barcos a vela, los aviones y los cohetes espaciales, el hombre fue creando los medios que le permitieron por necesidad o curiosidad transportarse a través del espacio. (Cobiella, 2005)

El hombre empieza inmediatamente a desplazarse, sea para comer, para luchar o por mera curiosidad, por lo que se ve obligadamente a valerse de algún medio de locomoción.

Los primeros vehículos eran trineos de madera, y deben haber sido utilizados por tribus de todo el mundo. Para transportar cargas pesadas se usaban troncos a modo de rodillos; finalmente lo construyeron de una sola pieza, al unir los troncos con maderas transversales y atar todo el conjunto con tiras de cuero.

Posteriormente se produjo el invento de la rueda, uno de los más maravillosos de la historia. A partir de este invento, se desarrollaron todo tipo de transportes terrestres.

Se desarrollan en este sitio algunos de los más aceptados y usados por la gente, aunque se han inventado numerosos elementos de diferentes formas y de acuerdo con las ideas de sus constructores, del estilo de los monociclos, bicícllos, triciclos y cuadríciclos.

Para obtener a bajo precio fuerzas motrices considerables, varios inventores pensaron en la unión del vapor y la rueda. Los primeros frutos de esa asociación fueron verdaderos monstruos. En 1769, el francés Nicolás Cugnot construyó un coche de vapor, su pesado "fardier" (carromato), que consistía en una máquina de vapor montada sobre un carro de tres ruedas. El técnico norteamericano Oliver Evans, construyó años después un coche de vapor que no logró imponerse.

William Murdock, en Inglaterra, hacía experimentos con una máquina de Watt. Todos estos ensayos fueron fracasos.

Richard Trevithick, un joven ingeniero de minas de Cornwall, en la década del 90 del siglo XVIII se entusiasmó con la idea del vehículo de vapor y preparó en su taller un par de pequeños modelos de locomotoras. Trevithick, entre 1801 y 1804 terminó su primer coche grande de vapor: una enorme caja de hierro sobre ruedas con una chimenea en el centro, alrededor de la cual se habían instalado varios asientos para los viajeros. Colocó sobre los rieles su máquina de vapor, y recorrió nueve millas y media en cuatro horas y cinco minutos. He aquí la primera locomotora. Años después presentó la segunda, pero no tuvo demasiado éxito. La gente estaba convencida de que las ruedas patinarían sobre la superficie lisa a medida que se aumente su peso.

George Stephenson, llamado por muchos el "padre del ferrocarril" no compartía esa opinión generalizada, y tras haber reparado muchas locomotoras y haber construido otras, realizó al fin, en 1825, la primera línea destinada no sólo a las vagonetas de carbón, sino también a los viajeros. El 27 de septiembre de ese año, la Locomotion N° 1 arrastró un tren cargado con 600 pasajeros a lo largo de los 35 kilómetros que separan Stockton de Darlington, y se convirtió así en el primer viaje en ferrocarril. El mismo Stephenson guió la máquina, que arrastraba seis vagones con carbón y harina, un vagón para los invitados especiales, veintiuno más para pasajeros comunes y finalmente cinco vagones carboneros; en total treinta y tres. (Cobiella, 2005)

Como se puede apreciar el Transporte terrestre obtuvo una notable mejora en 1820, cuando el ingeniero Británico George Stephenson, adaptó un motor de vapor a una locomotora y de esa manera se inició el primer ferrocarril de vapor.

El desarrollo y la importancia de este medio de transporte tuvo un gran auge ya que los países empezaron a adoptar este medio que ofrecía muchas ventajas económicas, ya hacia el año 1827 fue establecido el primer ferrocarril en Estados Unidos; pero el auge a nivel mundial del ferrocarril se dio de 1850 hasta 1910.

Muchos medios de transporte terrestre se desarrollaron a través de la historia; pero sin duda el ferrocarril fue el medio de transporte de mayor relevancia, ya que era un medio de transporte comercial en el que se podía transportar mayor cantidad de personas y bienes a grandes distancias. El transporte a nivel mundial constituye un elemento de progreso para las naciones que hacen uso de él.

### **2.1.2 El Transporte Terrestre en Nicaragua:**

En el siglo diecinueve no se podía ser un país civilizado y carecer de un ferrocarril, Nicaragua empezó su faena ferrocarrilera por el año 1890, iniciando en el pacifico. El iniciador de dicho proyecto fue el Gobierno del Dr. Roberto Sacaza. Como primera vía de comunicación de comercio y transporte tuvo un gran auge, más con el Puerto de Corinto.

Así Nicaragua abre líneas comerciales con otros países manufactureros del mismo continente, las que dieron vida por mucho tiempo. Hubo abundante trabajo a causa de las labores de movimientos de tierras, colocación de durmientes y rieles. Se formaron cuadrillas del ferrocarril en Managua, Granada, Masaya, León, Chinandega y Corinto.

Por el tiempo que duro la dictadura Somocista, el Ferrocarril funciono como una de las mejores empresas. Ya por el año 1952 vino el proyecto de la carretera a Managua, León, Chinandega, Corinto y las cosas cambiaron. La industria y el comercio lo vieron con mejores ojos, como mejor medio y más rápido, y más rentable, lo que le vino quitando fuerza a la Empresa Ferrocarril y este factor marco el declive de este medio de transporte. (El Nuevo Diario, 2002)

El transporte en Matagalpa inicio a raíz de la llegada de los europeos a Matagalpa los cuales se dedicaban al cultivo de café. La necesidad de trasladar la producción de un lugar a otro se hizo imperante.

En 1854 los Europeos utilizaban mulas y carretas de bueyes para trasladar la producción a su lugar de destino; pero no se podía transportar un volumen considerable de la producción.

Aproximadamente en el año 1905 entro a Matagalpa el primer ferrocarril el cual según don Eddy Kühl fue conocido como “EL TERROCARRIL.” El cual trajo muchos beneficios a los productores de esa época, poco antes de traer a Matagalpa el TERROCARRIL ya se había fundado la primera compañía de transporte en el Departamento a iniciativa de William De Savigny. El cual unió esfuerzos con accionistas Nacionales y extranjeros.

El “TERROCARRIL” fue llamado por que era un automotor de seis vagones y realizaba sus recorridos en tierra, es decir no utilizaba rieles de acero. Este automotor no tuvo mucha duración ya que era muy pesado y se hundía en los fangos, este automotor era asistido por mulas que cargaban el carbón y agua para hacerlo funcionar cuando el recorrido de este se veía estropeado por condiciones climáticas u otros factores.

El final de la Faena Ferrocarrilera en Matagalpa duro aproximadamente hasta 1907 cuando el Ferrocarril sufrió daños en un viaje cuando pasaba por el valle de Sebaco; aunque se hicieron intentos por recuperarlo finalmente se decidió dejar el pesado automotor abandonado.

El transporte de la producción siguió en Matagalpa continuo a través de recuas es decir animales que jalaban carretas con la producción. Hasta 1938 entro a Matagalpa el primer camión. Ya para 1945 estaba semiconstruida la carretera a Managua, que se termino en 1948. (Manfut, 2001)

Los automotores que utilizan como combustible derivados del petróleo son hasta en tiempos modernos más importantes que los automotores antiguos que funcionaban a vapor; porque otorgan una mayor rapidez para transportar personas y bienes, finalmente estos automotores reemplazaron los automotores de vapor. Se menciona el ferrocarril el inicio del transporte terrestre tanto en Nicaragua como en otros países del mundo porque fue el medio de transporte terrestre de mayor relevancia.

### 2.1.3 El Transporte Urbano Colectivo:

#### **Definiciones:**

Con la finalidad de comprender de manera más clara el significado y la relevancia que tiene el sector transporte, es importante conocer algunos conceptos básicos, que otorguen un conocimiento básico, para poder comprender este sector importante, que forma parte de las actividades de desarrollo económico de un país.

**Transporte urbano colectivo:** Es un conjunto de unidades con capacidad de once a quince y de treinta hasta sesenta pasajeros y que se encuentran circunscriptos a los límites urbanos de la ciudad, con una tarifa revisada y autorizada por el Gobierno Municipal.

**Ruta:** Es la vía usada regularmente dentro de la ciudad o entre dos localidades de distintos departamentos o de un mismo departamento por un automotor que tiene concesión.

**Horario:** Es el cuadro indicador de salida de un vehículo, de uno y otro extremo de la ruta en días señalados y en horas determinadas.

**Itinerario:** Es el cuadro indicador de los lugares en que deben pasar necesariamente los vehículos de una línea y de la hora de llegada y de salida, en cada una de las paradas establecidas. Concesión de explotación del servicio público del transporte de pasajeros. Es el derecho que otorga el estado a través del MTI o de las municipalidades, a una persona natural o jurídica con carácter exclusivo para que trabaje una ruta en un tiempo y horario determinado.

**Transporte a pasajeros:** Es el que e forma regular moviliza a personas de un lugar a otro dentro del territorio Nacional o hacia otros países, sujeto a frecuencias e itinerarios para la salida y llegada de autobuses.

El transporte de pasajeros se clasifica en intermunicipal e intramunicipal. El transporte intermunicipal es el transporte de pasajeros que se realiza entre diferentes municipios, y el

intramunicipal es el transporte de pasajeros que se realiza dentro de los límites de un mismo municipio. (La Gaceta Diario Oficial N° 72, 2005)

## **2.2 Cooperativas de transporte:**

Las cooperativas son un grupo de sujetos económicos cuya finalidad es el fomento de las economías de los asociados a través de una empresa administrada comunitariamente, personas organizadas que tienen como propósito alcanzar sus objetivos.

### **2.2.1 Existen tres tipos básicos de Cooperativas:**

La cooperativa conformada por propietarios que crean un establecimiento cooperativo (la empresa cooperativa), con el fin de bajar sus costos medios en el mantenimiento de sus vehículos y favorecerse con las prerrogativas que les otorga la Ley de Cooperativas “LEY 499”.

La cooperativa conformada por trabajadores del volante, quienes integran una cooperativa a fin de valorizar su propio trabajo; se apropian de su propia plusvalía; son condueños, la propiedad es colectiva y no se rigen por un régimen de asalariados.

La cooperativa integrada por usuarios del transporte, quienes a falta de medios para comprar sus propios vehículos, deciden aunar esfuerzos dentro de un marco de solidaridad para resolver un problema que les es vital.

En Matagalpa existen dos cooperativas de transporte urbano colectivo y transportistas independientes, obteniendo un total de 40 rutas que prestan el servicio de transporte urbano en Matagalpa. (Flores, 2009)

Dentro de las cooperativas existentes se tiene la cooperativa COTRASCOMAT R.L. de la cual cabe recalcar que es la primer cooperativa en Matagalpa en haberse conformado; además esta cooperativa cuenta con un total de once unidades, diez socios y una oficina que administra las ganancias obtenidas, así también de recepcionar los reclamos o denuncias interpuestas por los

usuarios a fin de ofrecer soluciones satisfactorias que ayuden a mantener le margen de usuarios deseado.

La otra cooperativa existente es la cooperativa COOPTUCMAT R.L. la cual cuenta con un total de diecisiete socios, dieciocho unidades, siendo esta cooperativa la de mayor presencia en la prestación del servicio de transporte urbano en Matagalpa, mientras que, los transportistas independientes cuentan con un total de once unidades.

### **3. Contenido del Programa de Capacitación impartido a Transportistas:**

#### **3.1 Relaciones humanas:**

En el ámbito que nos rodea siempre vamos a desarrollar algún tipo de relaciones con las personas que se encuentran en nuestro medio.

“Esa relación que se da entre personas que viven en la sociedad, por motivos económicos, sociales, culturales, religiosos o familiares es a lo que llamamos RELACIONES HUMANAS. Algunas veces se desarrollan con ciertas dificultades”. (Gutiérrez, 2007)

El hombre es social. Participar en organizaciones es muy importante en la vida de las personas, ya que ellas los llevan a desarrollarse en compañía de otros, en grupos o en organizaciones, en las cuales buscan mantener su identidad y su bienestar psicológico. Algunas veces utilizan las relaciones con otras personas para conseguir información de sí mismos y del ambiente en que viven. Los datos constituyen una realidad social para el grupo y para los individuos que la toman como base para probar y comparar sus capacidades, sus ideas y sus concepciones, en cuanto se refiere al aumento de su autocompresión. Además, las relaciones sociales, más que cualquier otro factor aislado, determinan la naturaleza del auto concepto de las personas. (Chiavenato, 1996:69)

#### **Bases de las relaciones humanas:**

Para lograr que las relaciones humanas sean satisfactorias se deben considerar las bases sobre las cuales están sustentadas como son:



**Madurez emocional:** es el equilibrio mental y la prudencia de aquella persona que se expresa y actúa ante los otros seres humanos.

La salud: es el estado físico, mental y espiritual de la persona. Esto es fundamental en las relaciones humanas.

**Presentación y aspecto personal:** Es la persona que tiene un aspecto saludable seguido de un buen vestir y arreglo adecuado.

**Cortesía y buenos modales:** La persona que se dirige a los demás con amabilidad, respeto, ya sea cediendo el lugar a personas mayores, ayudando a subir maletas a usuarios de transporte, manteniendo un vocabulario educado ante las personas que lo rodean.

**Comunicación:** Como una necesidad humana, demostrando la buena cultura cuando se plantea una conversación con las demás personas. (Gutiérrez, 2007)

Es fundamental que los empleados conozcan las bases de las Relaciones Humanas, cuando prestan un servicio garantizando de esta manera la calidad de este. De esta manera se logra la armonía y confianza al hacer uso de este servicio tanto empleados, como usuarios.

Los transportistas al interactuar con los usuarios se deben dirigir con educación, amabilidad, y cuidando su presentación personal, creando un ambiente confiable cuando el usuario haga usos de ese servicio.

Los concesionarios están en la responsabilidad de asegurarse que las personas contratadas para operar las unidades y sus ayudantes. Gocen de buena salud física y mental, haciéndolo por medio de exámenes médicos y recomendaciones de trabajos anteriores, ya que por ser una profesión delicada se necesita estar aptos física y mentalmente para poder desempeñarla con éxito.

### **Como se desarrollan las relaciones humanas:**

Las personas tienen sus actuaciones de acuerdo a las costumbres, tradiciones y creencias las cuales influyen en la conducta del ser humano.

Las relaciones giran en torno a las acciones que todo individuo manifiesta al relacionarse con sus semejantes. Influenciado por el legado transmitido por la familia.

### **Como se desarrolla el ser humano:**

El desarrollo está basado en principios y valores que se reflejan en las actitudes positivas hacia la vida del trabajo. Compartimos una sociedad en la cual la principal actitud debe ser la TOLERANCIA para garantizar la convivencia entre hombres y mujeres de diferentes razas, condición social, religión y costumbres. (Gutiérrez, 2007)

### **Psicología del conductor:**

Conocer si la persona tiene la capacidad mental para estar al frente del volante, principalmente cuando se trata de transporte colectivo o selectivo, se requiere de estudios médicos y psicológicos, por ser una profesión delicada.

Tomando en cuenta el punto de vista psicológico el conductor debe ir preparado desde el punto de vista técnico para; dirigir el timón con eficacia, tener una visión total, mantener los ojos en movimiento, dejarse una salida para actuar y asegurarse de que otros conductores lo vean.

Beber y conducir es otro factor negativo en la psicología del conductor. (Gutiérrez, 2007)

Un factor negativo del transporte público en Nicaragua, es que no se realizan pruebas médicas a conductores, para determinar su estabilidad física y mental para desempeñarse en la profesión del volante. La importancia de los estudios médicos y psicológicos radica en que permitirán a los empleadores realizar una mejor elección al contratar personal, evitando de esta forma incurrir en

costos derivados por accidentes provocados por algún empleado no apto para desempeñar el tipo de trabajo relacionado con transportar pasajeros.

Otra importancia de abordar este punto consiste en hacer reflexionar al capacitando, para que este evite el consumo de sustancias que afectan las facultades humanas y ponen en riesgo el medio de trabajo y la vida de las personas.

### **Derechos del conductor:**

Los conductores tienen pocos derechos respecto a los peatones, y es por tal razón que el conductor debe extremar sus precauciones para evitar un accidente en todo momento y lugar aun cuando el peatón cometa una infracción, el conductor NUNCA puede hacer predominar su derecho de paso sobre el peatón

### **Reglas de oro:**

- Tratar a las personas como nosotros queremos ser tratados
- Respetar otras formas de pensar.
- Saludar siempre y llamar por el nombre a las personas.
- ser positivo cortés y respetuoso.

### **3.2 Seguridad y Educación vial:**

La seguridad vial se define como: "La disciplina que estudia y aplica las acciones y mecanismos tendientes a garantizar el buen funcionamiento de la circulación en la vía pública, previniendo los accidentes de tránsito". (Gutiérrez, 2007:14)

Entienda así, la seguridad vial busca eliminar las causas que producen ACCIDENTES, creando las condiciones para que no sucedan, o si ocurren, que se produzcan los menores daños posibles. En síntesis, el objetivo primordial de la seguridad vial es: PREVENIR ACCIDENTES DE TRANSITO.

La policía de tránsito a diario se cerciora que los profesionales del volante cumplan con las reglas establecidas para la circulación vehicular, para que se respete: las señales establecidas, los peatones, etc.

En las capacitaciones a los miembros de esta cooperativa, se hace énfasis en que deben de respetar a la policía de tránsito, a sus propios colegas, a los peatones, y evitar recurrir a acciones o maniobras que pongan en peligro la vida humana.

**La vía pública:** Una vía pública es el espacio adecuadamente acondicionado para la circulación de vehículos y personas. Es decir que ese espacio para la circulación es utilizado diariamente por todas las personas para moverse de diferentes formas en sus diversas actividades. ( Ley 431, 2003)

A diario miles de personas hacen uso de la vía pública para realizar sus labores. Tal es el caso de los transportistas y usuarios de los buses urbanos, por esta razón cada persona debe de estar consciente que la vía pública es indispensable para todos y por eso se deben de respetar las normas establecidas para la circulación, contribuyendo a la disminución de riesgos que ocasionen accidentes y/o pérdidas materiales.

Por otra parte es en la vía donde se interrelacionan los otros elementos del tránsito.

Finalmente en la vía coinciden otros elementos adyacentes como son las áreas de recreación, los edificios públicos y privados, pero también encontramos LAS SEÑALES DE TRANSITO que son las positivas para usar correctamente las vías.

### **El accidente y sus consecuencias:**

Un accidente de tránsito es el evento no intencional en el que se ocasionan lesiones o muerte a personas y animales o daños a la propiedad. Esto produce pérdidas económicas, sociales y humanas, estando involucrado al menos un vehículo (de tracción humana, animal o

automotor).las ciencias que estudia las causas y efectos de los accidentes de tránsito se llama ACCIDENTOLOGIA VIAL. (Gutiérrez, 2007)

Los conductores infractores expresan claros indicios de que carecen de capacitación para operar un medio de transporte y para dirigirse a las demás personas. De esta manera se valora la importancia que tiene la capacitación para la mejora del desempeño en un puesto de trabajo. Los concesionarios deben tomar en cuenta este factor para que se forme la idea de que si la persona al volante le da un uso adecuado a la unidad que opera y que si da un trato amable a los clientes o usuarios.

### **Manejo defensivo:**

En lo general podemos decir que la persona que conduce un vehículo, experimenta una sensación de poder de dominio que si no se canaliza adecuadamente tiende un accidente en cualquier momento.

Por eso para ser un buen conductor concepto que significa mucho más que saber manejar un vehículo. Se necesitan dos condiciones fundamentales:

1-Saber maniobrar el vehículo

2-Tener actitud o postura adecuada al conducir el vehículo. (Gutiérrez, 2007)

En este punto la capacidad de concentración del operario está en juego, ya que un operario que circule de manera distraída pone en riesgo la seguridad de los pasajeros y demás elementos de la vía pública. La responsabilidad de maniobrar una unidad de transporte es indispensable, lo cual involucra no realizar acciones indebidas y aprender a canalizar las emociones del entorno; es decir estar enfocado en el cumplimiento de las funciones laborales. La capacidad de maniobrar un automotor esta en dependencia de la experiencia y responsabilidad del operario, por lo cual es importante que la persona a cargo del volante evite todo tipo de distracción cuando el vehículo esta en circulación ya que un breve descuido puede terminar en un accidente.

### **3.3 Capacitación con respecto a las leyes:**

El Consejo Departamental de Seguridad y Educación Vial de Matagalpa., considera necesario transmitir a través de las capacitaciones el conocimiento de las leyes que regulan la circulación vial. Para que de esta manera los conductores estén consciente de que cuales son sus deberes y cuales sus derechos al hacer uso de la vía pública.

#### **3.3.1 “Ley431” Ley para el régimen de circulación vehicular:**

Se da a conocer a los participantes de la capacitación impartida por el Presidente del Consejo Departamental de Seguridad y Educación Vial, utilizando técnicas expositivas, presentación de imágenes para incidir en los participantes acerca de la importancia de conocerla.

La ley 431 o ley de transito y las normas complementarias establecen que todos los usuarios de la vía pública están obligados a comportarse de forma que no causen peligro, ni entorpezcan la circulación, ni produzcan perjuicios ni molestias a las personas o daños a los bienes. También conducir con diligencia y precaución, procurando la seguridad de los ocupantes de los vehículos y demás usuarios de la vía pública.

La ley 431, establece, que se deben respetar el sentido o dirección de los carriles y no ejecutar maniobras ilegales tales como:

- Cruzar las intersecciones sin atender las señales de tránsito o sin cumplir las normas establecidas para el cruce de sitios sin señales.
- Girar a la izquierda desde el carril derecho o viceversa, invadir el carril contrario al girar en una intersección. Realizar giros en U en lugares no autorizados por la señal, constituye una práctica que conlleva demasiado riesgo.
- Sucede con frecuencia que los conductores de transporte colectivo y selectivo efectúan paradas y estacionamiento con poco profesionalismo, colocándose más allá de la línea de pare, irrespetando la zona peatonal.

- Cuando bajan pasajeros, no siempre lo hacen en los lugares autorizados, arriesgando a los pasajeros durante el abordaje o el descenso de la unidad. (Ley 431, 2003)

Otros aspectos fundamentales de esta ley son el establecimiento de los límites de velocidad en dependencia de la condición del vehículo, la carga que transporte, y las condiciones de la vía por la que transita.

Cuando se transporta pasajeros dicha ley establece que:

El número de personas transportadas en el vehículo no podrá ser superior al de las plazas autorizadas y en ningún caso, puede entre viajeros y equipaje exceder el peso máximo autorizado, entendiéndose como tal el mayor peso en carga con que se permite la circulación normal del vehículo.

El compromiso del Consejo Departamental de Seguridad y Educación Vial de Matagalpa, al brindar capacitación a operarios de unidades de transporte es persuadir a los participantes que deben conocer la ley 431 al igual que interpretarla por que las acciones negativas por parte de los chóferes serán sancionadas, algunas de estas acciones se ejemplifican a continuación.

- No portar los documentos que autorizan y lo acreditan a prestar el servicio de transporte público y selectivo.
- Recoger y dejar pasajeros fuera de las paradas establecidas o negarse a recogerlos dentro de ellas.
- Efectuar paradas y arrancadas con sacudidas, con movimientos bruscos, los mas lejos del borde derecho de la cruzada y se abstendrá de realizar acto alguno que le pueda distraer durante la marcha.
- Descuidar la seguridad de los pasajeros, tanto durante la marcha como en la subida y bajadas.
- Distraerse durante la marcha del vehículo.
- Llevar la puerta abierta durante la marcha.
- El uso de pitos de aire.

- En ningún caso la profundidad del surco o gravado del neumático de deberá ser menor de cuatro milímetros.
- Utilizar las vías públicas como terminales, bajo apercibimiento de ser retirados con grúas sin perjuicio de aplicársele la multa correspondiente.
- Reparar el vehículo en la vía pública, sin tomar las medidas de precaución y seguridad.
- Hacer cambio de neumático en la vía pública sin tomar las medidas de precaución y seguridad.
- Colocar accesorios en los rines a una distancia que sobresalga de los guardafangos del vehículo.
- Abandonar la ruta establecida (transporte colectivo) excepto que los agentes de tránsito o la socialización modifiquen transitoriamente. (Ley 431, 2003)

### **3.3.2 “Ley 524” Ley General de Transporte Terrestre:**

La ley 524 tiene como objeto normar, dirigir y regular el servicio público de transporte terrestre de personas y bienes en el territorio nacional, así como para establecer los requisitos y procedimientos administrativos para la obtención, renovación y cancelación de concesiones de explotación o licencias de operación del transporte terrestre.(La Gaceta Diario Oficial N° 72, 2005)

La importancia de conocer esta ley radica, en que los transportistas tienen obligación de prestar un servicio de calidad, puesto que la ley así lo establece y la manera de lograrlo es a través de personal capacitado y unidades en buenas condiciones que no pongan en peligro la integridad física de los pasajeros y demás usuarios de la vía pública en general. El conocimiento de esta ley le permite al capacitado los requisitos necesarios para poder prestar el servicio, ya que el mantenimiento de las concesiones otorgadas está en dependencia del cumplimiento de la ley.

Esta ley establece aranceles que los transportistas están obligados a pagar. Tanto el MTI, y los gobiernos locales en este caso la alcaldía cobran aranceles por servicio, uso y destino de la vía (calles, carreteras) los aranceles a pagar son los siguientes:



Permisos provisionales.	C\$ 100.00
Emisión de constancia.	C\$ 100.00
Inspección técnico mecánica.	C\$ 150.00
Permiso para viajes especiales de pasajeros.	C\$ 150.00
Certificado de pesos y dimensiones por vehículos automotores de más de 25 pasajeros, cada 5 años.	C\$ 2500.00
Autorización de unidades emergentes anual.	C\$ 1500.00
Reasignaciones.	C\$ 1500.00
Autorización de unidades de repuestos	C\$ 1500.00
Certificado de operación para microbuses taxis.	C\$ 500.00

El pago de arancel en concepto de capacitación por conductor será de C\$ 150.00, el que debe ser pagado a quien administre el centro de educación vial y la organización, promoción y dirección de educación vial para cubrir los gastos en que este incurre en la labor de capacitación, sin perjuicio de otros fondos que puedan adquirir.

La ley 524, establece que la Alcaldía Municipal a través de la Secretaria Municipal de Transporte, es la institución estatal encargada de hacer cumplir a los transportistas los reglamentos que la ley establece y sobre todo velar para que el servicio prestado a los usuarios sea un servicio de calidad, estableciendo las tarifas idóneas y desarrollando programas de capacitación y proyectos para la mejora de la vía pública. (La Gaceta Diario Oficial No72, 2005)

Esta ley al igual que la ley 431 se explica en los seminarios de capacitación a fin de que los participantes la interpreten y la pongan en práctica en sus puestos de trabajo, la transferencia del aprendizaje adquirido por parte de los transportistas, estará sujeto a la aplicación de sus conocimientos en su puesto de trabajo y en caso de no hacerlo afectaran a la Cooperativa a la que pertenezcan, dañando de esta manera la imagen organizacional y quitándole rentabilidad, ya que el incumplimiento de la ley vinculado al desempeño laboral conlleva sanciones económicas, e incluso la suspensión de permiso para operar la unidad, lo cual daña a la organización, puesto a que estas malas acciones se traducen en pérdidas que afectaran la Cooperativa en todos sus niveles haciendo de esta menos competitiva para mantenerse a flote en el mercado.

#### **4 Evaluación de la capacitación de personal:**

Lo esencial en cualquier programa de evaluación es determinar el efecto de la capacitación: el personal capacitado, ha aprendido lo que plantearon los objetivos del evento respectivo, y aun más, si ha puesto en práctica sus nuevas habilidades. Cuando el efecto no cumple las expectativas planteadas debe de revisarse el proceso de capacitación.

Este proceso consta de la revisión de tres aspectos:

- Las relaciones del plan de capacitación con las con las necesidades de capacitación previamente establecidas; ¿es congruente o no el plan con las necesidades?
- Los métodos, medios didácticos y ayudas instructivas usados para facilitar el aprendizaje; ¿han sido los más apropiados o no? y si han sido los más apropiados, ¿han tenido los instructores la capacidad para usarlos?
- La ejecución y logro de aquellas personas que han sido capacitadas, ¿pueden usar lo aprendido en su trabajo? Al respecto la evaluación debe analizar cuatro aspectos en relación al logro de los individuos:
  - Reacción (¿les gusto?)
  - Aprendizaje (¿Aprendieron algo?)
  - Comportamiento (¿lo aprendido se ha transferido a actuación o funciones laborales?)
  - Resultados (¿Se cumplieron con los objetivos del evento o programa?) (Villegas, 2004)

Lo anterior indica que la evaluación de la capacitación debe de revisar el proceso de capacitación para determinar el logro de los objetivos de capacitación planteados en todas sus dimensiones, es decir se debe evaluar la secuencia del proceso a fin de tomar las acciones correctivas en el momento apropiado, es importante tener en cuenta que cada aspecto de evaluación incorpora criterios de evaluación diferentes, es decir si se quiere evaluar el nivel de aprendizaje a través de un método este mismo poco servirá para determinar el comportamiento y los resultados de capacitación que se desean medir.

## 4.1 Métodos de evaluación de capacitación:

### 4.1.1 Pauta básica de evaluación:

Se distribuye entre los participantes de la capacitación, inmediatamente concluida la actividad, antes de que se retiren respectivamente de la sala de capacitación.

Los métodos de evaluación de la reacción deben considerar los siguientes atributos:

- a) **Pertinente.** Es decir, focalizar los objetivos de la evaluación, identificando los aspectos más relevantes que se necesitan para la futura toma de decisiones acerca de la capacitación realizada, en particular en cuanto a su mayor o menor factibilidad que se repita en similares u otras condiciones.
- b) **Breve.** La extensión del formulario, teniendo presente que no debe ser muy extenso para evitar que el participante, preocupado por concluir pronto, no reflexione adecuadamente cada ítem consultado.
- c) **Medible.** Las preguntas que se realizarán en el formulario, deben tener una mayoría de respuestas cuantificables, es decir, que permitan la posterior tabulación. Las preguntas abiertas deben estar acotadas y dirigidas a conocer percepciones complementarias.
- d) **Preciso.** La o las escalas de evaluación debe estar claramente conceptualizadas para que los participantes puedan reflejar en sus respuestas lo que ellos quieren expresar. (Schuler, 1999)

Lo anterior planteado se recomienda con la finalidad de que la evaluación sea útil en el desarrollo y mejora de eventos futuros de capacitación, por lo cual estos atributos deben ser tomados en cuenta al hacer uso de una pauta básica de evaluación, ya que tomándolos en cuenta se obtendrán el logro de los objetivos que la evaluación persigue.

#### **4.1.2 Método de pruebas escritas de logros de aprendizaje:**

Tales pruebas tienen validez para evaluar el progreso obtenido por los capacitados. Ellas pueden también identificar debilidades en la instrucción. Las pruebas deben de estar de acuerdo con los objetivos del curso y deben basarse en elementos claves del contenido del mismo. Donde sea posible, las pruebas escritas deben demandar la aplicación y uso de la información y no exclusivamente el recuerdo de datos. (Villegas, 2004))

Las pruebas de evaluación tienen la finalidad de evaluar la parte cognoscitiva o de percepción por parte de los capacitando. Por ejemplo en la capacitación de transportistas se pueden aplicar pruebas escritas para determinar si los participantes pueden diferenciar entre las temáticas abordadas y de esta manera medir el grado de asimilación de las temáticas abordadas; así también poder estimar las debilidades que probablemente tenga la metodología utilizada.

#### **4.1.3 Observación de la realización del trabajo:**

A nivel de supervisores, la observación de la actuación de los subalternos es la mayor herramienta para evaluar la capacitación, la medición sincera y bien pensada de la actuación del personal, previa y posterior a la capacitación es una fuente de información rápidamente disponible, el uso de guías de observación, que abarquen todos los elementos esenciales del trabajo para el cual se proporcione la capacitación ayudara a balancear (comparar) los elementos de comportamiento que se desean conocer. (Schuler, 1999)

La observación es un método de utilidad, ya que permite conocer el uso o aplicación de conocimientos al puesto de trabajo; es decir si se desea conocer si la atención al cliente a mejorado, en la observación se plantean parámetros que permitirán medir el grado de aplicación de conocimientos y habilidades adquiridos a través de la capacitación y determinar si la misma produjo el cambio de comportamiento esperado.

#### **4.1.4 Ejemplos de instrumentos de Observación:**

- Lista de Cotejo: lista de palabras, frases u oraciones donde se denota ausencia o presencia de habilidades y conductas.
- Escala de calificación: indican la medida o grado en que el rasgo aparece al observador.
- Escalas de clasificación: adaptación de las escalas de calificación pero ubican los rangos en categorías.
- Escala de apreciaciones: adaptación de las escalas de calificación que mide los distintos grados o magnitudes de un factor desde el punto de vista del observador (evolución subjetiva), como: comportamiento familiar, contenidos de programas de TV, etc.
- Registros de desempeño. Adaptación de listas de cotejo, se evalúa la manera como se desarrollan algunas actividades y sus resultados, como el manejo de equipos.

#### **4.2 Evaluación de resultados:**

Algunos de los criterios basados en resultados que se utilizan para evaluar la capacitación incluyen: aumento de productividad, menos quejas de los empleados, reducción de costos y desperdicio, rentabilidad, etc. (Werther y Davis, 1996)

En este punto es importante el uso de métodos de evaluación de desempeño, ya que permitirá conocer de manera más clara los resultados y el cumplimiento de los objetivos de capacitación, se debe de tener en cuenta que el uso de estos métodos deben de estar adecuados al tipo y a las características de los evaluados.

La evaluación de personal es un medio para obtener datos e información que pueda registrarse, procesarse y canalizarse para mejorar el desempeño humano en las organizaciones. En el fondo la evaluación del desempeño es solo un buen sistema de comunicaciones que actúa en sentido horizontal y vertical en la empresa.

#### **4.2.1 Métodos de evaluación de desempeño:**

##### **a) Método de las escalas gráficas:**

Este método evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. Utiliza un formulario de doble entrada, en donde las filas (horizontales) representan los factores de evaluación del desempeño, en tanto que las columnas (verticales) representan los grados de variación de tales factores, seleccionados previamente para definir en cada empleado las cualidades que se intentan evaluar.

Cada factor se afine con un resumen, sencillo y objetivo, cuanto mejor sea este resumen, mayor será la precisión del factor, cada uno de estos se dimensiona para desde un desempeño pobre o insuficiente hasta el óptimo o excelente. (Villegas, 2004)

Según lo anterior planteado el método de escalas gráficas es un método que muestra los resultados en expresiones numéricas, además de ser un método sencillo; pero se requiere de cuidado al realizar su aplicación. También se debe tener en cuenta que para que este método cumpla su objetivo, el evaluador debe ser objetivo en cuanto al uso del mismo.

##### **b) Método de incidentes críticos:**

El método de incidentes críticos se basa en el hecho de que en el comportamiento humano existen ciertas características extremas capaces de conducir a resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso). En consecuencia el método no se preocupa por las características normales, sino exactamente por aquellas características muy positivas o muy negativas. Se trata de una técnica en que el jefe o gerente de área inmediato observa y registra los hechos excepcionalmente positivos y los excepcionalmente negativos con respecto al desempeño de sus subordinados. (Villegas, 2004)

Con lo anterior planteado se debe tener en cuenta que el método de incidentes críticos se centra en las excepciones, tanto positivas como negativas en el desempeño de las personas; es un método útil al evaluar los cambios en el desempeño que produjo la capacitación en un grupo determinado de personas, ya que ayudara a conocer si se logra el nivel de desempeño deseado, o si los resultados después de la capacitación son negativos.

## VIII. DISEÑO METODOLOGICO

### 1. Tipo de investigación:

Según enfoque: Cualicuantitativo, ya que se realizó la aplicación de instrumentos para recopilar información, en la que se tomo en cuenta puntos de vista, opiniones, que al procesarlos fueron analizados con la finalidad de obtener resultados que reflejaron la opinión tanto de los entrevistados y encuestados.

**Según su aplicabilidad:** Aplicada, ya que la investigación determina la aplicabilidad o el uso de los conocimientos obtenidos a través de las capacitaciones por parte de los trabajadores de la Cooperativa COTRASCOMAT R.L con relación a su desempeño y no se pretende formular una nueva teoría en torno al problema de estudio.

**Según nivel de profundidad:** Descriptiva, ya que descubrimos a través de la información recopilada el comportamiento e importancia que tiene para los miembros de la empresa ser capacitados. Además de determinar el efecto que las capacitaciones impartida han tenido en el desempeño del personal de la Cooperativa COTRASCOMAT R.L.

**Según nivel de amplitud:** Transversal, ya que el periodo base de estudio fue el año 2008 y no el fenómeno a lo largo de todo su desarrollo.

Además se hizo uso tanto de métodos teóricos, Inductivos y Deductivos, análisis- síntesis para el procesamiento de información y métodos empíricos para la recopilación de información primaria a través de encuestas, entrevista, y observación.

### 2. Instrumentos:

Los instrumentos aplicados para efectuar la investigación fueron la encuesta (anexo 1 y 2), la entrevista (anexo 3 y 4) y la Observación de desempeño (anexo 5), con el fin de realizar una evaluación que proporcione una visión clara del efecto de las capacitación en desempeño laboral

de los Socios, trabajadores de las unidades de transporte urbano colectivo, pertenecientes a la cooperativa COTRASCOMAT R.L.

Estos instrumentos van dirigidos a los trabajadores (Socios, Operarios, Colectores) y usuarios en el caso de las encuestas, y al Presidente de la Cooperativa y al Capacitador se le aplicaron entrevistas.

El instrumento de Observación fue dirigido tanto a las 11 unidades de transporte valorando aspectos físicos de la unidad, así también como el desempeño de los Operarios y Colectores.

### **3. Variables:**

En la investigación realizada se obtuvieron las siguientes variables:

- Evaluación de la capacitación.
- La Capacitación en el sector transporte.
- Medición del Desempeño.

### **4. Universo y Muestra:**

La Cooperativa de Transporte de Servicios Colectivos COTRASCOMAT R.L. cuenta con un total de 10 socios, los cuales tienen concesiones de 11 unidades respectivamente, cabe hacer mención que 1 de los 10 socios es el Presidente de la Cooperativa y otro de los 10 socios es a la vez operario de la unidad de la cual tiene concesión.

El total de trabajadores de esta Cooperativa es de 38 (Presidente, Socios, Operarios, Colectores), además que cuentan con 2 personas en trabajo de oficinas, y 8 controladores de tiempo los cuales no son sujetos a capacitación.

Tomando en cuenta que el Universo de estudio correspondiente a la Cooperativa de Transporte de Servicios Colectivos COTRASCOMAT R.L. es pequeño se procedió a aplicar los



instrumentos al 100% de los trabajadores sujetos a capacitación, con un total de 37 encuestas dirigidas a: Concesionarios, Operarios y Colectores.

### **Universo y Muestra Usuarios:**

Según la Ley General de Transporte Terrestre “LEY 524”, el número permitido de pasajeros a transportar oscilará de 30-60 pasajeros. (La Gaceta Diario Oficial. No 72(2005))

La Cooperativa COTRASCOMAT R.L. cuenta con un total de 10 unidades las cuales realizan alrededor de 5 ciclos diarios aproximadamente.

El número promedio de pasajeros por unidad es  $30+60=90$  pasajeros;  $90/2=45$  número promedio de pasajeros rutas.

1 Ciclo es equivalente a 2 vueltas ida y regreso; pero 5 ciclos son equivalentes a 10 vueltas ida y regreso. Por tanto  $10 \text{ unidades} * 10 \text{ vueltas} = 110 \text{ vueltas}$ . (55 ciclos)

$110 \text{ vueltas} * 45 \text{ pasajeros} = 4950 \text{ pasajeros o Usuarios}$ .

Datos

Muestra(n)=98

Universo(N)=4950

p y q =parámetros de probabilidad de aciertos y desaciertos,  $p=0.5$ ;  $q=0.5$

(N-1)= universo menos 1

Constante que involucra error (D)=

Formula

$$n = N \frac{(p*q)}{(N-1) D + (p*q)}$$

$$D = E^2 / 4$$

(ERROR 10%)

Cálculo

$$D = (0.10)^2 / 4$$

$$D = 0.01/4$$

$$D = 0.0025$$

$$n = N (p*q) / (N-1) D + (p*q)$$

$$n = 4950 (0.5*0.5) / (4950-1) 0.0025 + (0.5*0.5)$$

$$n = 1237.5/12,6225$$

$$n = 98(\text{personas})$$

El resultado de la muestra utilizando un margen de error de 10% se obtuvo como resultado una muestra de 98 personas a las cuales se aplicara instrumento de tipo encuesta. Se toma con este margen de error debido a que este trabajo monográfico se realizo por un solo investigador y para corroborar la Información se aplicaron otros instrumentos: Encuesta, Entrevista y Observación.

## 5. Método de Muestreo:

El método de muestreo utilizado en Usuarios fue. “**El método de muestreo sistemático**”, para lo cual se realizaron las encuestas en un total de 14 días, en diferentes horarios. Aplicando como número estándar 7 encuestas por día, hasta completar el total de 98 encuestas en usuarios previstos a abordar las unidades de la Cooperativa COTRASCOMAT R.L

En Trabajadores y Socios de la Cooperativa se realizó un muestreo por conveniencia por lo que el criterio establecido fue: aplicar instrumentos a todos los trabajadores, incluido Socios que hayan sido capacitados.

Todos los datos recopilados a través de las Encuesta fueron procesados creando una matriz, la cual permitió expresar los resultados de manera porcentual a través de gráficos, para lo cual se utilizó el programa Microsoft Office Excel 2007.

## **IX. ANALISIS DE RESULTADOS.**

Para efectuar el análisis de los resultados se abordó la opinión del presidente de la Cooperativa “COTRASCOMAT R.L” de Matagalpa, Sr. Félix Pedro Mejía y al Capacitador de transportistas, quien a la vez es el Presidente del Consejo Departamental de Seguridad y Educación Vial (CONDESEV), Sr. Marcial Gutiérrez, a quienes se les realizó una entrevista, el personal de la Cooperativa que incluye: Socios, Operarios y Colectores, a través de la encuesta y esta misma técnica se le aplicó a usuarios.

Según el Presidente de la Cooperativa, la capacitación es un elemento de importancia, porque ha contribuido a la mejora del servicio otorgándoles a los trabajadores los conocimientos aplicables en sus puestos de trabajo.

El Capacitador de transportistas, expresó que las capacitaciones impartidas a transportistas del sector Urbano Colectivo, han sido de gran beneficio para la población en general( usuarios y no usuarios), ya que los transportistas capacitados son más responsables y realizan mejor su trabajo, otorgándole a la población matagalpina en general Seguridad Vial, lo cual ayuda en la prevención de accidentes que evitan pérdidas materiales y pérdidas Humanas, lo cual es el objetivo primordial de la Capacitación.

El desempeño de los trabajadores de las unidades de transporte urbano colectivo está en dependencia del grado en que ellos apliquen los conocimientos impartidos, lo cual tienen que ver con el conocimiento de las leyes y la calidad del trato humano que se le da al usuario.

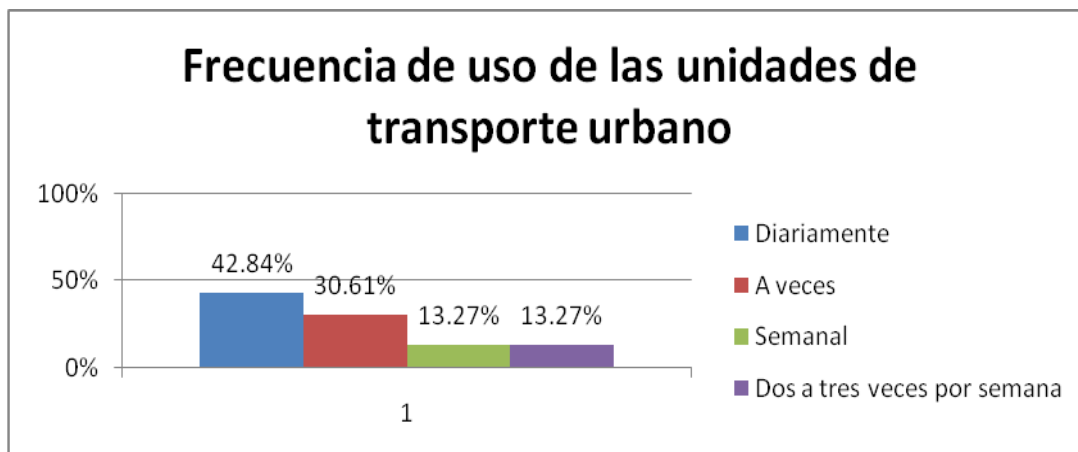
Las encuestas aplicadas a los usuarios se realizaron en las diferentes paradas de buses, aplicando 7 encuestas día de por medio. En horarios diferentes, en los cuales se tenía previsto que iban a pasar las unidades pertenecientes a la Cooperativa COTRASCOMAT R.L tanto para efectuar las encuestas a usuarios y las Observaciones de desempeño laboral se obtuvo la colaboración de los controladores de tiempo quienes brindaron información en relación a los itinerarios a cumplir por parte de los trabajadores de la Cooperativa.

Se tenía previsto encuestar un total de 37 personas que incluyen: Socios, Operarios y Colectores; pero solamente se pudo encuestar a un total de 32 personas dato que representa el 86% de la población de la Cooperativa.

Las dificultades al momento de aplicar las encuestas se dieron en el personal de la Cooperativa, ya que existe un alto margen de personas que apenas saben leer y escribir y otras que no saben leer. Esta problemática se presentó sobretodo en Colectores. Además de que se presenta un índice de rotación de personal, ya que 3 Colectores eran nuevos de laborar en la Cooperativa y no tenían conocimiento en relación a las capacitaciones impartidas. Además 2 Socios no han participado de los eventos de capacitación porque no las consideran necesarias, alegando que sus funciones son otras y las capacitaciones deben dirigirse a los que están cara a cara con los usuarios.

Se debe tener en cuenta que la “ley 616” ley de reforma a la “ley 524” obliga solamente a los Operarios a capacitarse pero la iniciativa de incluir en las capacitaciones a Socios y Colectores fue del Consejo de Seguridad y Educación Vial en coordinación con los presidentes de las Cooperativas existentes.

Según el Presidente del Consejo Departamental de Seguridad y Educación vial: Sr. Marcial Gutiérrez, la calidad del servicio de transporte urbano colectivo se ve afectada por los variables costos de los derivados del petróleo, lo que hace afecta negativamente la rentabilidad de las organizaciones, en el caso del sector transporte la tarifa es inadecuada, ya que con las ganancias obtenidas es difícil de costear el mantenimiento de las unidades, puesto a que los costos de los repuestos son muy elevados y las gestiones municipales para garantizarle beneficios a los transportistas son escasas, teniendo en cuenta los beneficios que se les brindan a transportistas de otros departamentos en especial en Managua.



Fuente: Autoría propia (Fig1)

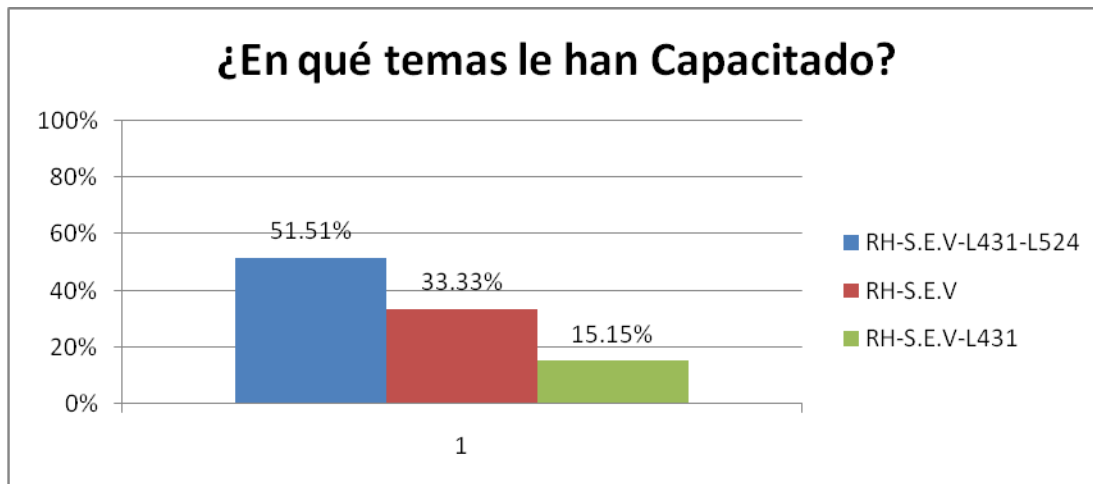
El 42.85% de los usuarios encuestados respondieron que hacen uso del servicio de las unidades de transporte urbano diariamente, los usuarios que utilizan este medio de transporte diariamente tienen una visión más clara en torno al servicio, ya que conocen bien el desempeño de los trabajadores de la unidades de transporte urbano basando sus respuestas en la manera en que ellos consideran que se les ha atendido.

El 30.61% expresó que a veces hace uso del servicio de transporte; pero que representa una opción favorable en términos económicos por su costo de pasaje accesible a toda la población.

Un 13.27% de los encuestados respondió que hace uso del servicio de manera semanal ya que sus necesidades de transporte son reducidas.

El restante 13.27% expresó que hace uso del servicio de transporte de dos a tres veces por semana, asegurando que el servicio juega un papel importante en la realización de sus diligencias personales o comerciales por su accesibilidad tomando en cuenta la crisis económica actual.

La afluencia de personas que hacen uso del transporte colectivo es notoria, puesto a que este tipo de transporte es accesible para la ciudadanía, es importante que la mayoría de los datos recopilados sean de personas que hacen uso diario de las unidades, puesto a que estas expresan puntos de vistas validos, basando sus respuestas en la experiencia que a diario viven al hacer uso de estas unidades lo cual permite asociar el desempeño de los trabajadores con el trato que los usuarios afirman haber recibido.



**Fuente: Autoría propia (Fig2)**

El 51.51% de los trabajadores encuestados afirmaron que fueron capacitados en Relaciones Humanas, Seguridad y Educación vial, Ley de tránsito y Ley general de Transporte Terrestre.

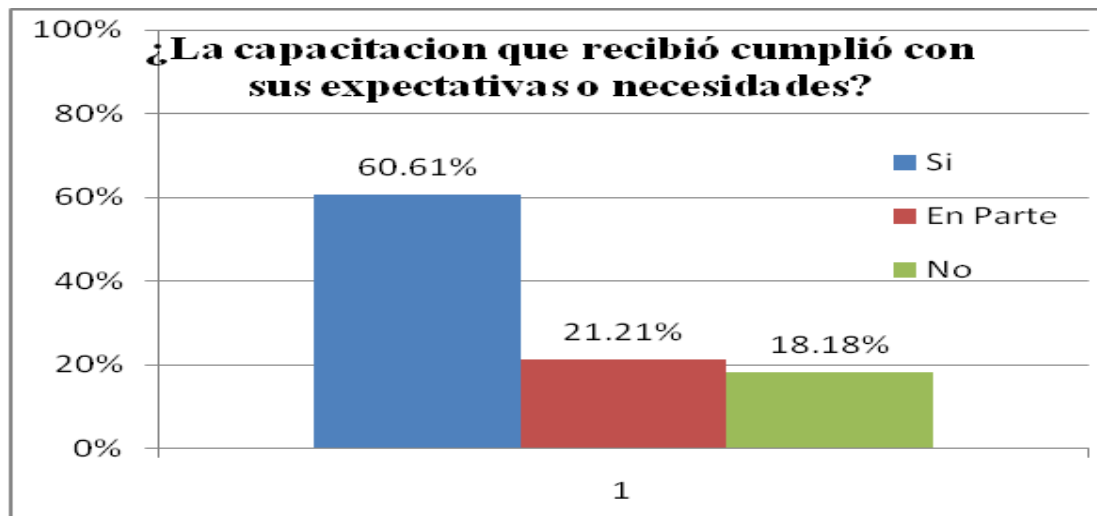
El 33.33% de los trabajadores encuestados afirmaron que fueron capacitados en Relaciones Humanas y Seguridad y Educación Vial.

El 15.15% de los trabajadores capacitados expresó que fueron capacitados en Relaciones Humanas, Seguridad y Educación Vial y Ley de tránsito.

El presidente de la Cooperativa COTRASCOMAT R.L al igual que el capacitador afirmaron que las capacitaciones dirigidas a transportistas están basadas en cuatro temas los cuales son los siguientes: Relaciones Humanas, Seguridad y Educación vial, Ley de tránsito y Ley general de Transporte Terrestre. Algunos Concesionarios y en su mayoría Colectores respondieron que fueron capacitados en dos o tres temas lo que pone en manifiesto que las personas que respondieron de esta manera no captaron de manera clara los temas impartidos, si bien estos porcentajes son bajos afectan de manera negativa la capacitación, ya que no se logró al 100% de los objetivos de Capacitación esperados, lo positivo es que del 51.51% que respondieron haber sido capacitados en los cuatro temas todos los operarios están incluidos en este porcentaje, la inexperiencia o el poco tiempo de laborar son los factores que afectan la atención que el colector

preste a los temas abordados en la capacitación, ya que el Presidente de la Cooperativa afirma que existe una gran rotación de personal en su mayoría Colectores.

Es importante que la Cooperativa se encargue de realizar una breve Capacitación a los Trabajadores nuevos, ya que la inexperiencia y el proceso de adaptación que estos atraviesan puede ser un factor que afecte negativamente la atención que el usuario espera recibir.



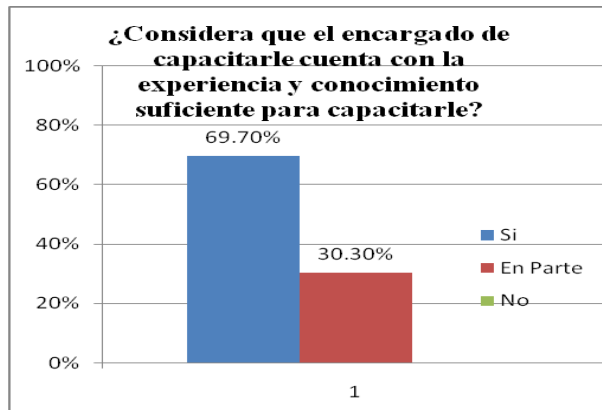
Fuente: Autoría propia (Fig3)

El 60.61% de los capacitados afirma que la capacitación cumplió con sus expectativas, ya que se les ha impartido conocimientos que les serán de utilidad para mejorar en su trabajo.

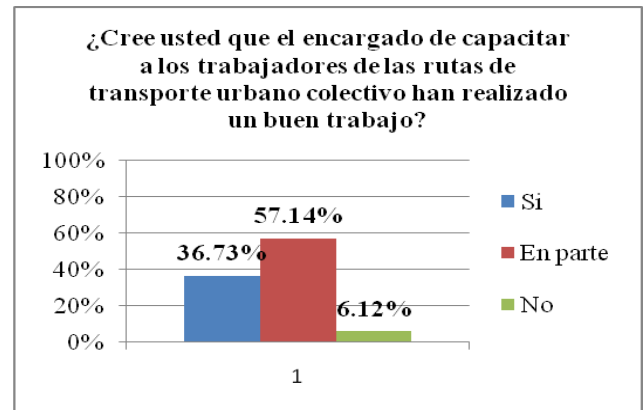
El 21.21% de los capacitados expresó que la capacitación cumplió en parte con sus expectativas, ya que el tiempo para abordar los temas es muy corto, de este 21.21% algunos concesionarios expresaron que se les debería de capacitar en otros temas pero igual valoran positivo el hecho de que se les capacite.

El 18.18% expresó que la capacitación no cumplió con sus expectativas, afirmando que no consideran necesario que se les capacite en el caso de de concesionarios, ya que ellos no se involucran con los usuarios sino que solo se debería capacitar a operarios. Algunos colectores expresaron que su labor es fácil por lo cual no necesitan capacitación, además que las capacitaciones son muy repetitivas y se debería de ampliar el material de estudio.

En este punto la importancia de medir la reacción del capacitando es indispensable, ya que si no se evalúa este aspecto la capacitación no cumple con un objetivo que es ser percibida positivamente por los participantes, si las capacitaciones dirigidas a transportistas no se evalúan en cuanto a reacción de sus participantes no se puede saber si los participantes están convencidos o a gusto con el proceso y por tanto será difícil realizar planteamientos futuros para mejorar los aspectos negativos en torno al proceso.



Fuente: Autoría propia (Fig4)



Fuente: Autoría propia. (Fig5)

El gráfico número 4 expresa las opiniones que tienen los trabajadores de la Cooperativa respecto a la calidad del Capacitador para impartirles los conocimientos. La gráfica numero 5 representa la opinión del usuario referente a la labor de capacitación que se ha impartido al personal del sector transporte urbano colectivo. Los resultados ponen en manifiesto la calidad de la planificación de la capacitación realizada y la coordinación que existe entre el equipo de trabajo y el capacitador, ya que representa la transferencia de los conocimientos al puesto de trabajo. El éxito en la educación se atribuye en parte a la calidad del educador y la disposición y capacidad de aprendizaje del capacitando.

El 69.70% de los trabajadores consideró que el capacitador cuenta con experiencia y conocimiento suficiente para capacitarles, ya que demuestra dominio de los temas y realiza buenas ejemplificaciones de los temas abordados; mientras que el trabajo de capacitación realizado es visto por 36.73% de los usuarios encuestados como bueno, ya que este porcentaje expresó, que ha habido un cambio muy notorio en la calidad del servicio puesto que los



trabajadores les atienden mejor y las problemáticas de antes ya no se presentan, motivo por el cual consideran que se ha realizado un buen trabajo de capacitación.

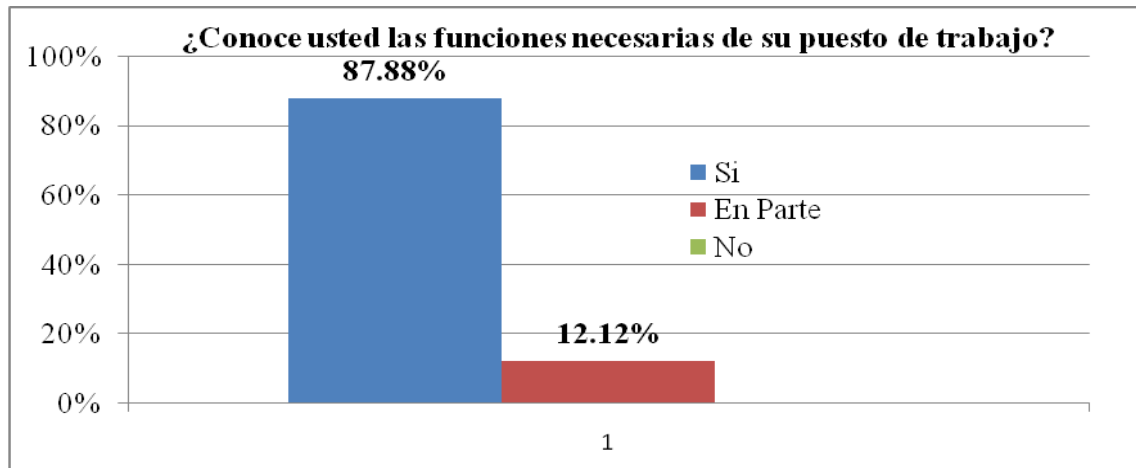
El 30.30% de los trabajadores encuestados consideran que el capacitador cuenta parcialmente con el conocimiento y experiencia necesaria para capacitarles, ya que se transcurre de un tema a otro en poco tiempo y existen algunos detalles que no quedan del todo aclarado, además que unos temas son más complejos que otros, por lo que se debería de emplear más tiempo para profundizarlos. En cambio un 57.14% de los usuarios encuestados opinaron, que se ha realizado un trabajo de capacitación en parte bueno, puesto a que ha mejorado un poco la calidad del servicio de transporte; pero que el éxito no solo depende del capacitador sino del esfuerzo de los transportistas por aprender y llevar a la práctica lo aprendido, además de argumentar que existen trabajadores que son responsables con sus obligaciones laborales, pero existen otros que no le toman importancia por mejorar o aplicar los conocimientos que les han impartido, lo cual demuestra el grado de persuasión que el Capacitador y su equipo de trabajo hayan empleado para convencer a los capacitando sobre la importancia de capacitarles, para que puedan percibir la capacitación de forma positiva.

El restante 6.12% de los usuarios encuestados calificó el trabajo de capacitación como malo, puesto a que no consideran exista una mejora en el servicio.

El Presidente de la Cooperativa COTRASCOMAT R.L calificó la capacitación como un éxito en su personal, a demás que se refirió al capacitador de transportistas como una persona muy capaz y con mucho conocimiento y habilidad investigativa; pero el presidente de la Cooperativa manifestó de la importancia de la participación de un psicólogo, ya sea para capacitar al personal de la Cooperativa o para colaborar en la formulación del programa de capacitación, ya que brindaría valiosos aportes para poder incidir en el aprendizaje del personal.

Se debe de tener en cuenta que el éxito o los aportes que las capacitaciones realizan a las organizaciones no son a corto plazo, el cambio se logra a medida en que la capacitación forme parte de la organización y no sea tomada como una acción obligatoria para el personal de la

Organización. El tamaño del grupo de capacitados, es un factor que incidirá en la concentración del participante para lograr el aprendizaje deseado.

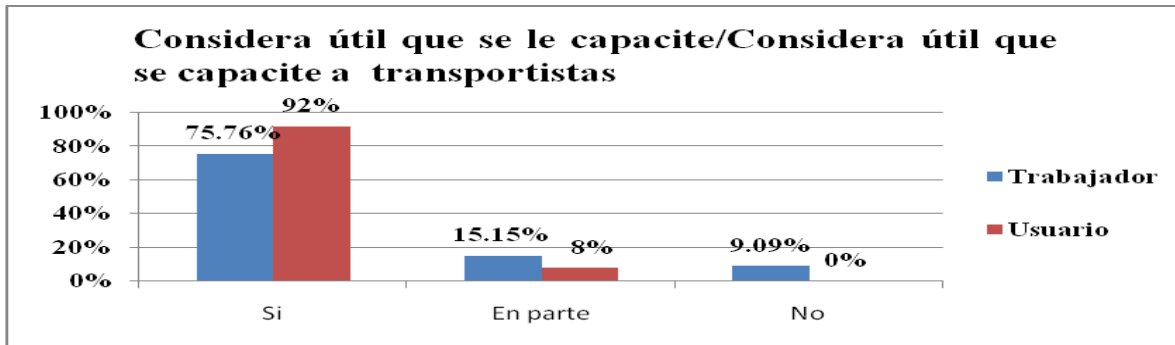


Fuente: Autoría propia. (Fig6)

El 87.88% de los capacitados afirmó que conocen las funciones necesarias de su puesto de trabajo, debido a que estas no son muy complejas y la experiencia misma les es de gran utilidad para realizarlas.

El 12.12% expresó que conocen en parte las funciones necesarias de su puesto de trabajo alegando que tienen poco tiempo de trabajar en el sector transporte pero que conocen lo básico de las funciones que su puesto de trabajo requiere. Dentro de este 12.12% todos son colectores.

El deficiente nivel de educación de los capacitando es un factor que asegura el capacitador de transportistas a afectado el logro de los objetivos de capacitación; pero la Cooperativa debe cerciorarse del cumplimiento de las funciones establecidas para cada puesto, si un grupo de trabajadores expresa que conocen en parte y no en su totalidad sus funciones, además de restarle importancia, es un indicio que estos trabajadores necesitan ser capacitados y en caso de ser trabajadores nuevos la Cooperativa debe de darle a conocer de manera clara sus funciones y supervisar que estos las cumplan y tomen su trabajo con responsabilidad independientemente de que sea un porcentaje mínimo, teniendo en cuenta que un equipo de trabajo funciona como un sistema y si uno de sus elementos falla afectara a todo el equipo de trabajo y esto afectara también la imagen de la organización.



Fuente: Autoría propia. (Fig7)

El 75.76% de los trabajadores encuestados consideró de utilidad que se les capacite para mejorar su desempeño y tener un conocimiento más amplio de los diferentes temas que se abordan en la capacitación, en el caso de los Socios expresaron que es útil la capacitación para mejorar el servicio y cambiar la mala actitud de los operarios y colectores, ya que eso afecta a todo el sector urbano colectivo, un total de 92% de los usuarios encuestados coinciden que es de utilidad capacitar a los trabajadores de las unidades de transporte urbano, como una manera de mejorar la calidad del servicio y a través de la misma obtendrán beneficios que repercutirán de manera positiva en la Organización en la que laboran y en la población.

El 15.15% de los trabajadores considera en parte útil que se les capacite ya que poseen el conocimiento; pero es bueno para que no se les olviden los conocimientos en torno al servicio que prestan, mientras que el 8% de los usuarios encuestados manifestó es en parte útil la capacitación impartida a transportistas del sector urbano colectivo puesto a que no todos demuestran el mismo interés por mejorar su educación y su capacidad laboral.

El 9.09% de los trabajadores no considera útil que se les capacite, argumentando que conocen bien su trabajo y no consideran que exista un mal servicio ofrecido por parte de ellos. Ninguno de los usuarios respondió de manera negativa; es decir que la mayoría consideró que las capacitaciones son útiles en contraste con el porcentaje de trabajadores que respondió que no considera útil la capacitación.

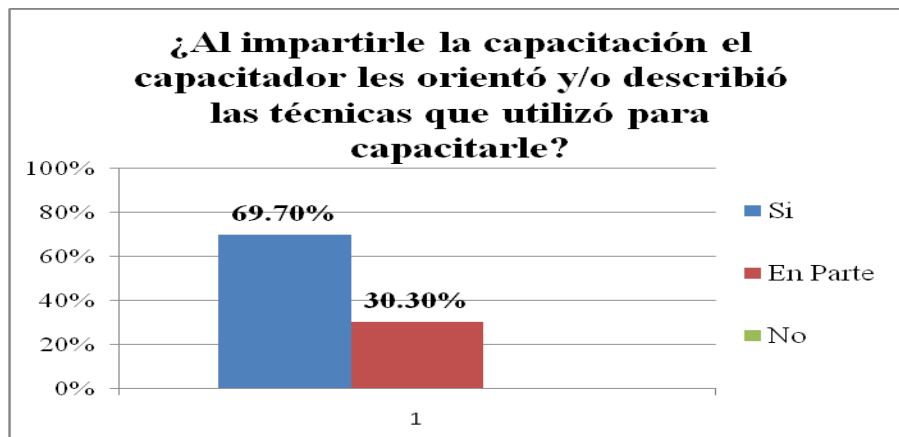
Según el capacitador de transportistas, la utilidad de las capacitaciones mas allá de la mejora del servicio, es la preservación y protección de la vida humana, ya que con personas capacitadas se

evitan accidentes y en consecuencia gana el usuario, el operario, el Concesionario y se forma una cadena de personas que salen ganando con la capacitación de transportistas.

Según el Presidente de la Cooperativa, es útil la capacitación del personal de la Cooperativa, ya que esta contribuye a la mejora del servicio otorgándoles a los trabajadores los conocimientos aplicables en sus puestos de trabajo.

En distintas oportunidades nos encontramos con que los titulares de las Empresas mandan a capacitar al personal de base, pero ellos se autoexcluyen bajo el falso argumento de que “ellos ya saben lo que hay que hacer”. (Estrategia Magazine, 2008)

El caso anterior se ha presentado en la Cooperativa COTRASCOMAT R.L donde se manifestó a través de los instrumentos aplicados, que algunos Socios no consideraban necesario que se les capacitara por considerar que ya conocen sus funciones, lo que es un argumento erróneo, ya que es importante que los mandos superiores conozcan los conceptos vertidos en los seminarios de capacitación y además los apliquen ellos mismos.

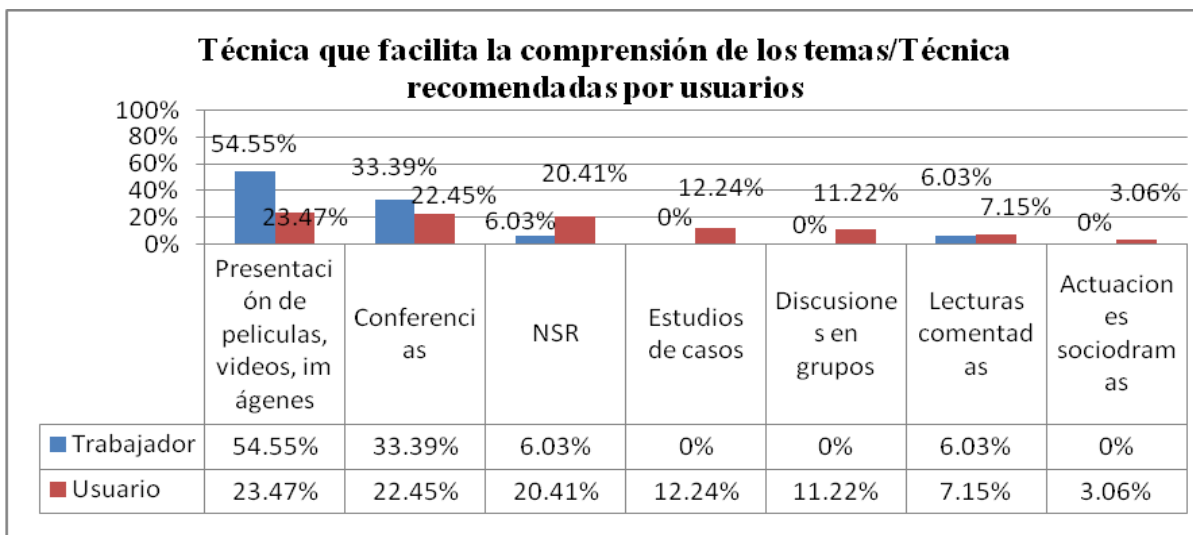


Fuente: Autoría propia (Fig8)

El 69.70% de los capacitados expresó que al impartirles la capacitaciones el capacitador les orientó y/o describió las técnicas que utilizo para capacitarles lo que demuestra que existió una percepción par parte de este 69.70% de trabajadores capacitados en relación a lo explicado y hubo comprensión de las técnicas que se utilizaron para capacitarles.

El 30.30% de los capacitados expresó que en parte comprendieron o entendieron las orientaciones en torno a las técnicas utilizadas para capacitarles.

El grado en que los Capacitando comprendan la descripción de las técnicas con las que se les capacita dependerá de sus conocimientos técnicos y su nivel de educación, en este caso cuando existe una deficiencia educativa el capacitador debe de adecuar su lenguaje para poder ser entendido por los participantes de la Capacitación. Es importante que a los capacitando se les den a conocer las técnicas que se utilizan para capacitarles y asegurarse de que también obtengan un conocimientos de las mismas, como una forma de que comprendan a través de qué medios lograran incrementar el conocimiento que les permitirá desempeñarse mejor en su puesto de trabajo. Además es importante darles a conocer el proceso de capacitación y asegurar de que el mismo sea comprensible.



Fuente: Autoría Propia. (Fig9)

**¿Cuál de las técnicas utilizadas considera le facilitaron la comprensión de los temas que se abordaron en la capacitación que le impartieron?/ ¿Cuáles de las técnicas utilizadas considera le facilitaron la comprensión de los temas que se abordaron en la capacitación que le impartieron?**

## **Trabajadores.**

El 54.55% de los capacitados afirmó que la técnica de presentación de películas, videos, imágenes les facilitó la comprensión de los temas impartidos en la capacitación, ya que visualizando los ejemplos que les muestran pueden mantener más la atención a la explicación que si solo se les impartieran los temas de manera expositiva.

El 33.39% expresó que las conferencias impartidas les facilitó la comprensión de los temas abordados, alegando que existe dominio de los temas impartidos por parte del capacitador.

El 6.06% de los capacitados expresaron que la técnica de lectura comentada le facilitó la comprensión de los temas tratados, ya que conforme avanzan en la lectura muchas dudas se van aclarando ya que aprendían a interpretar lo escrito en los documentos de capacitación.

El capacitador de transportistas asegura que es de gran importancia contar con medios audiovisuales al momento de capacitar a transportistas, ya que este medio contribuye en gran magnitud a comunicar ideas y mensajes que se desean transmitir a los capacitando.

El uso de técnicas basadas en medios audiovisuales es de gran efectividad en el proceso de aprendizaje permitiendo que este sea menos tedioso. Según Werther y Davis (1996) el 75% de lo que se aprende se hace mediante la vista, aproximadamente el 75% de lo escuchado es olvidado en unos días.

El capacitador de transportistas expresó que la técnica de presentación de películas, videos, imágenes, ha jugado un papel importante en la capacitación, ya que ha otorgado ventajas de aprendizaje a personas con un nivel de educación muy bajo, hasta el punto que algunos no saben leer ni escribir. Razón por la cual otras de las técnicas utilizadas no serian de gran aporte para la capacitación impartida.

## **Usuarios.**

Tomando en cuenta la opinión de los usuarios se les preguntó, ¿qué técnica de capacitación recomendarían para la capacitación dirigida a transportistas? Dentro de los usuarios encuestados se destacan: Comerciantes, Estudiantes y Trabajadores de Empresas públicas y privadas (Contadores, Administradores, Agentes de ventas, entre Otros), lo cual hace que los datos obtenidos sean de importancia.

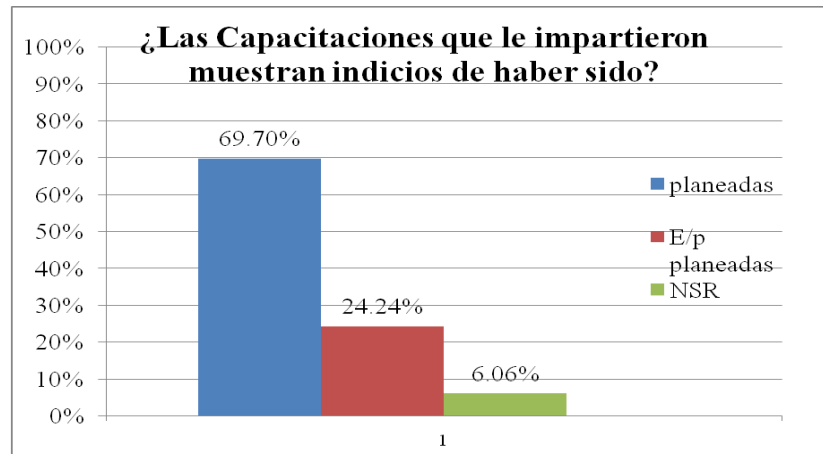
El 22.45% de los usuarios encuestados recomendó que a los transportistas se les debe de capacitar con Conferencias y que estas sean impartidas por expertos en la materia en relación al sector transporte, el 23.47% recomendó que a los transportistas se les debe capacitar con la técnica de Presentación de películas, videos, imágenes. La técnica de Actuaciones sociodramas fue recomendada por un 12.24%, la técnica de Estudios de casos fue recomendada por un 7.14%, la técnica de Discusiones en grupos fue recomendada por un 11.22% de los usuarios, mientras que el restante 20.41% de los usuarios encuestados No Supo Responder.

## **Capacitador de transportistas.**

Según el capacitador, los factores que se tomaron en cuenta para seleccionar las técnicas de capacitación utilizadas en los seminarios dirigidos a transportistas fueron: los principios de aprendizaje a emplear, puesto a que un porcentaje de capacitados tienen un bajo nivel académico, la presentación de películas videos e imágenes sirve para concientizar a través de ejemplos específicos.

En la capacitación a Transportistas se utiliza la Conferencia para abordar el contenido del programa de capacitación; pero se fomenta la participación de los capacitando, escuchando los aportes que estos puedan dar y someter las opiniones y puntos de vistas a discusión con la finalidad de lograr un nivel de aprendizaje deseado. De esta manera la comprensión de los temas se facilita en mayor grado que simplemente exponer los puntos a tratar en la capacitación,

pretendiendo hacer memorizar a los capacitando los temas tratados. Esto en lugar de mejorar el aprendizaje reducirá un nivel de aprendizaje esperado.



Fuente: Autoría propia (Fig10)

El 69.70% de los encuestados opinaron que las capacitaciones que les impartieron fueron planeadas, ya que todos lo explicado y la transición de los temas se llevaron en tiempo y forma, además que la capacitación transcurrió de manera ordenada siguiendo las orientaciones que se plantearon al inicio por parte del capacitador.

El 24.247% opinó que las capacitaciones fueron en parte planeadas, ya que hubieron contratiempos que tal vez no estaban previstos, por ejemplo algunas dudas que el capacitador no pudo aclarar por completo ya que quizá hubo dificultad en la manera de adaptar el lenguaje técnico utilizado al nivel bajo de educación de algunos participantes.

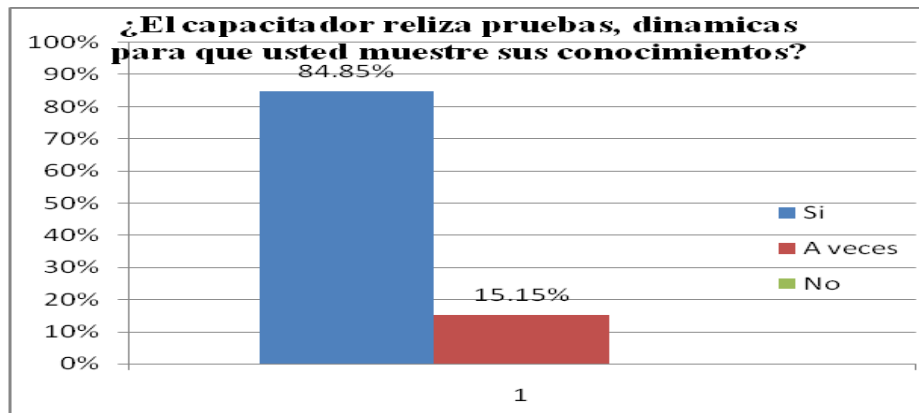
El 6.06% no supieron responder por no entender de manera clara el significado de la palabra planeación correspondiente a capacitación.

### **Capacitador de transportistas.**

El capacitador expresó que, las capacitaciones impartidas a transportistas son planificadas con la colaboración del Consejo Departamental de Seguridad y Educación Vial (CONDESEV), con la finalidad de que las actividades planificadas se lleven con éxito.



El capacitador debe de hacer comprender el proceso de capacitación, que incluye desde la formulación hasta la puesta en marcha del mismo, para que esto a la vez le permita a los capacitando entender paso a paso el transcurso de este proceso creado para permitirles la obtención del aprendizaje, de esta manera se hace que cada uno de los participantes sean participes del mismo y reflexionen sobre el esfuerzo que se realiza para transformarlos en trabajadores competentes.



Fuente: Autoría propia (Fig11).

El 84.85% de los capacitados afirmó que el capacitador realizó pruebas, dinámicas con la finalidad de evaluar su nivel de aprendizaje, aclarando las dudas o fallas que se hayan tenido a la hora de responder a las dinámicas utilizadas ya sea de manera oral o escrita.

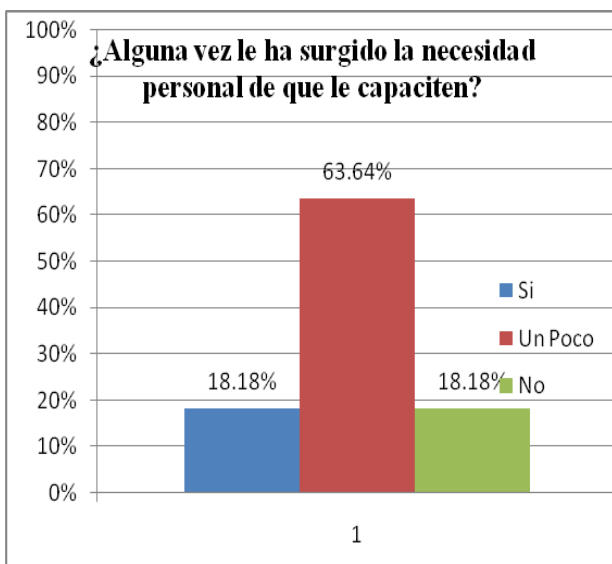
El 15.15% de los capacitados expresó que a veces fueron involucrados en las dinámicas y pruebas realizadas en la capacitación impartida.

### **El Capacitador de transportistas.**

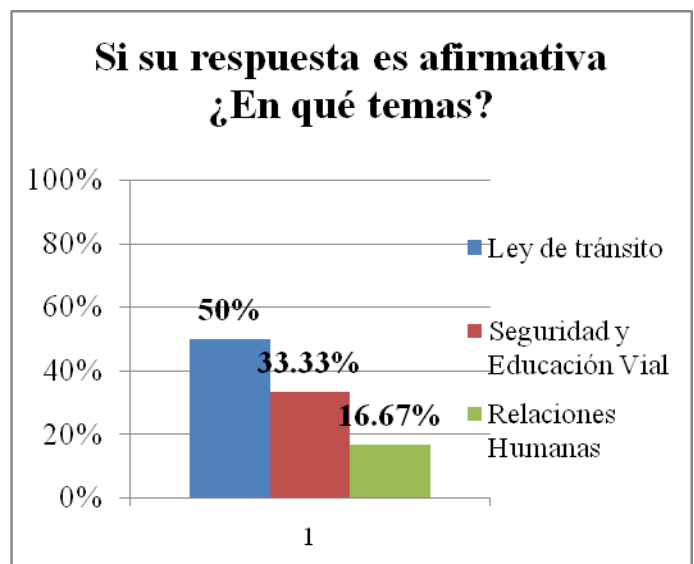
Por otra parte el capacitador expresó la dificultad de realizar dinámicas con fines evaluativos a todo el grupo enfatizando, que el grupo de capacitados es muy grande, pero que se realiza una post prueba en donde se involucra a todos los capacitados para realizar comparaciones entre lo que se aprendió y lo que no se aprendió. Además que el capacitador utiliza lo que él denomina “aprender haciendo” lo cual se logra a través de un intercambio personal dando a conocer la

acción teórica y práctica para garantizar la participación de los capacitando, tomando en cuenta el nivel de opinión de los capacitando y se adaptan el lenguaje técnico a un lenguaje sencillo y comprensible para los capacitando, ya que existe un índice de personas que apenas saben leer y escribir.

La realización de dinámicas permiten la participación grupal y le permite al capacitador determinar el nivel de asimilación de los temas impartidos por parte de los capacitando, el factor negativo es no darle chance de participación a todo el grupo ya que el nivel de conocimiento que se espera no será obtenido por todos los participantes, lo cual afecta en gran magnitud los objetivos de la capacitación, los cuales deben comprender que al concluir todos los participantes desarrollaran conocimientos y habilidades.



Fuente: Autoría propia (Fig12).



Fuente: Autoría propia (Fig12.1).

EL gráfico número 12, representa el porcentaje de trabajadores de la Cooperativa COTRASCOMAT R.L que han sentido la necesidad de que se les capacite.

El 18.18% de los capacitados expresó que Si han sentido en algún momento la necesidad Capacitación, catalogando la capacitación como una herramienta que les permite que no se les olviden las funciones necesarias que su trabajo les exige.

El 63.64% expresó que les ha surgido Un poco de necesidad de capacitación, alegando que sus funciones ya las conocen producto de los años de experiencia en este tipo de trabajo y las exigencias las conocen y son mínimas.

El 18.18% expresó que no les ha surgido la necesidad personal de que les capaciten, aduciendo que su trabajo es fácil y no necesitan capacitarse ya que realizan el mismo trabajo a diario. De este porcentaje están involucrados Colectores y concesionarios, los concesionarios expresaron que ellos no están cara a cara con los usuarios y es deber del que atiende a los usuarios capacitarse para evitar problemas laborales y en el caso de los colectores expresaron que su trabajo es fácil y no es de tanta exigencia.

### **Capacitador de transportistas.**

Según el capacitador los medios que se utilizan para determinar la necesidad de capacitación de transportistas son: Índice de accidentes e infracciones, los cuales son proporcionados por la policía de tránsito de este departamento, las demandas de los usuarios e informes municipales es otro medio utilizado en la determinación de necesidades de capacitación. (Referencia en la gráfica N°12)

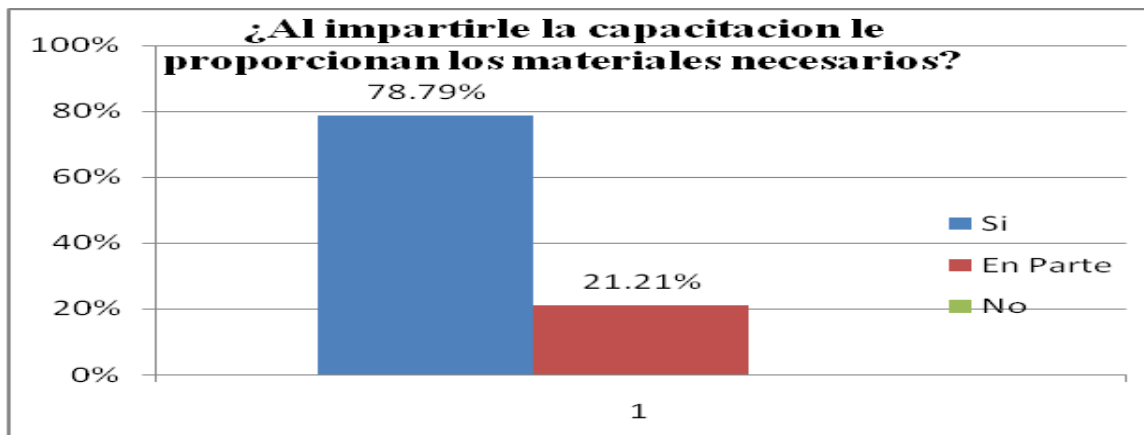
La gráfica 12.1 representa al 18.18% de los trabajadores mostrados en la gráfica 12, que respondieron que, si han sentido necesidad de capacitación; pero en la gráfica serán representados en base a un porcentaje de 100%, ya que estadísticamente así está establecido. Además el gráfico representa los temas que los trabajadores consideran que han sentido necesidad de capacitación.

EL 50% respondió que han sentido necesidad de ser capacitados en la Ley de Tránsito o Ley 431, ya que de esa manera tendrá un mejor conocimiento y dominio de los artículos correspondientes de esta ley, ya sea para cumplirlos con responsabilidad o apelar a infracciones injustas por parte de la policía de tránsito.

El 33.33% respondió que han sentido necesidad de ser capacitados en Seguridad y Educación Vial, ya que es un tema de gran importancia para crear conciencia y responsabilidad cuando se hace uso de la vía pública.

El 16.67% respondió que han sentido necesidad de ser capacitados en el tema Relaciones Humanas para fomentar una relación de cordialidad con los usuarios.

En la encuestas realizadas ponen de manifiesto que solo un pequeño grupo ha sentido la necesidad de capacitarse, mientras que la mayoría de los trabajadores respondieron sentir poca o ninguna necesidad, probablemente los trabajadores no estén del todo convencidos de la importancia de la capacitación de personal para no formar parte de un recurso obsoleto e incompetente, el grado de concientización de la importancia de la capacitación no es percibido de manera considerable y la Cooperativa como tal no utiliza métodos importantes para esclarecer las necesidades de capacitación de sus empleados.

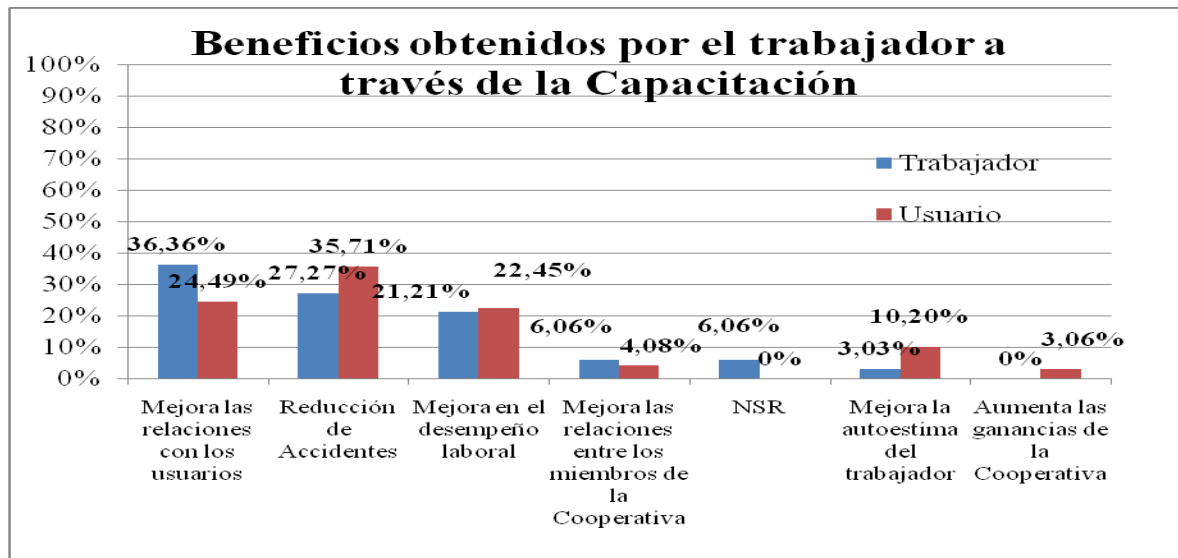


Fuente: Autoría propia (Fig13).

El 78.79% de los encuestados expresó que se les proporciono los materiales de capacitación necesarios, y que estos materiales les sirvieron para coadyuvar en el proceso de aprendizaje, ya que los aspectos abordados estaban contenidos en el material que se les proporciono y de esta manera podían ir revisando, leyendo con el fin de llevar la secuencia de lo explicado.

El 21.21% de los capacitados expresó que se les proporciono parte del material ya que algunos participantes de la capacitación tenían material más completo o diferente del que se les proporciono. Según el presidente de la Cooperativa COTRASCOMAT R.L y el capacitador esto se debe a que el material de estudio se trata de adaptar al puesto al puesto de trabajo que desempeña cada uno de los participantes de la capacitación por lo cual el material dirigido a operarios y colectores puede variar, aunque manifiestan que a los colectores se les hace reflexión a que deben de tener la disposición de aprender todos los aspectos tratados aunque no tengan las mismas funciones de un Operario.

La planeación de los eventos de capacitación debe contener dentro de su metodología a aplicar los materiales necesarios para la instrucción de los capacitando y que los mismos en su contenido presenten la información necesaria para cada trabajador en relación al puesto que estos desempeñen.



Fuente: Autoría propia (Fig14).

EL 36.36% de los trabajadores opinaron que el beneficio obtenido a través de la capacitación es la mejora en las relaciones con los usuarios, ya que manifiestan que los usuarios se llevan mejor con ellos y se ha formado un ambiente de cordialidad y de respeto(trabajador-usuario), mientras que el 24.49% de los usuarios coincide con los trabajadores, ya que consideran que el beneficio de la capacitación para el transportista es la mejora en las relación con los usuarios, puesto que la

capacitación educa al trabajador para que le brinde un buen trato al usuario y se ha manifestado un cambio de actitud por parte de algunos trabajadores, quienes son más respetuosos con el usuario.

El 27.27% de los trabajadores considera que el beneficio obtenido a través de la capacitación es la reducción de accidentes, ya que la capacitación les proporciona un reforzamiento en relación al conocimiento que ya poseen. En el caso de operarios con experiencia alegan que se ha creado conciencia en tomar las precauciones necesarias para proteger la vida de quienes abordan las unidades; además de crear conciencia en los concesionarios para que se preocupen por darle las condiciones necesarias para que las unidades estén en buen funcionamiento, el 35.71% de los usuarios coincidió que el beneficio de la capacitación es la reducción de accidentes, ya que las capacitaciones impartidas han creado conciencia en la importancia de conducir con precaución y no de forma temeraria e irresponsable. El presidente de la Cooperativa expresó que el índice de accidentes e infracciones se ha reducido considerablemente atribuyendo este logro a la capacitación del personal que pertenece a esta Cooperativa, atribuyendo que dicho personal es más responsable en el cumplimiento de sus labores.

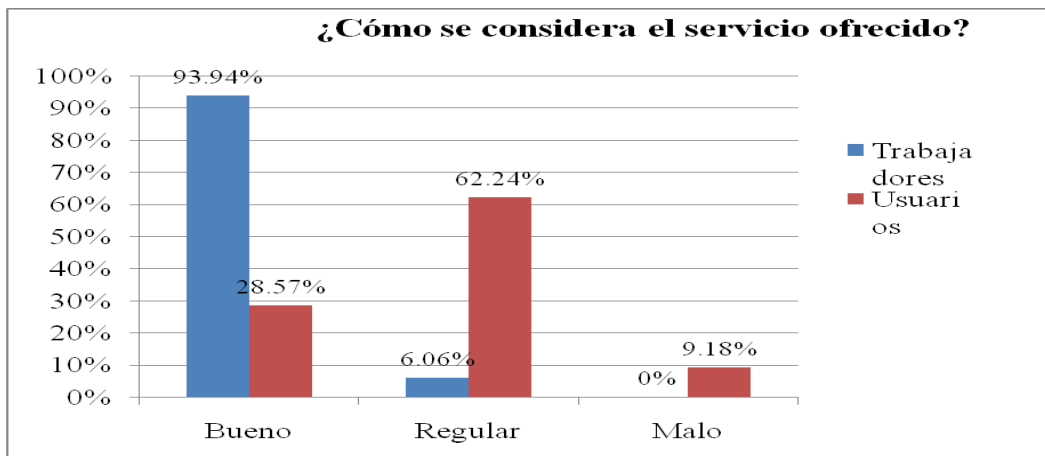
El 21.21% de los trabajadores opinaron que el beneficio obtenido a través de la capacitación es la mejora en el desempeño laboral, porque la capacitación les ha permitido realizar sus labores de manera más eficiente ya que cumplen con las orientaciones que se les asignan a diario sirviendo a los usuarios de manera más responsable, mientras que, el 22.45% de los usuarios opinó que la capacitación mejora el desempeño del trabajador, puesto a que la mejora del desempeño significa cumplir bien las funciones laborales evitando de esta manera problemas relacionados con el mal desempeño.

El 6.06% de los trabajadores encuestados opinó que el beneficio obtenido a través de la capacitación es la mejora de las relaciones entre los miembros de la Cooperativa, ya que la comunicación y la coordinación para cumplir las funciones laborales es buena, el 4.08% de los usuarios opinó que las capacitaciones le brinda al trabajador del sector transporte es la mejora de las relaciones entre los miembros de la Cooperativa a la cual pertenecen, ya que los conocimientos le permitirán trabajar a todos por un objetivo en común.

El 3.03% de los trabajadores opinó que el beneficio obtenido a través de la capacitación es la mejora en la autoestima del trabajador, ya que se sienten satisfechos porque su nivel de conocimiento es mayor en relación a un trabajador no capacitado, mientras que, el 10.20% de los usuarios opinó que el beneficio que obtienen los transportistas a través de la capacitación es la mejora en la autoestima del trabajador, por que el trabajador con mas conocimiento está más motivado y más seguro para realizar sus funciones.

El 6.06 de los trabajadores encuestados no supo responder la pregunta.

El beneficio que las capacitaciones persiguen es el logro del conocimiento y habilidades que le permitan al trabajador un mejor desempeño laboral, por lo cual a través de un desempeño efectivo se logran otros beneficios que repercuten de manera favorable en la comunidad y en cada uno de los miembros de la Organización. Aunque se debe de tener en cuenta que un bajo porcentaje no está totalmente convencido de la obtención de beneficios a través de la capacitación, en preguntas relacionadas a esta, se puso en manifiesto que existe un porcentaje que se manifestó de manera negativa en ser capacitados.



Fuente: Autoría propia (Fig15).

El 93.94% de los Trabajadores encuestados consideró, que el servicio ofrecido a los usuarios es bueno, ya que se le da un buen trato a los usuarios, se conduce con responsabilidad y se les da el margen de tiempo necesario para subir o bajar pasajeros; además de asegurar de que los usuarios tienen más confianza en el servicio. Por otra parte, el 28.57% de los encuestados valoraron el

servicio de transporte urbano colectivo como bueno, ya que consideran se les da un buen trato por parte de los trabajadores de las unidades (operarios, colectores); además que expresan que existe una mejoría en el servicio en comparación a años anteriores.

El presidente de la cooperativa COTRASCOMAT R.L expresó que a los usuarios se les brinda un buen servicio, porque siempre se les ha tomado en cuenta las denuncias que estos hacen cuando el personal les ha dado maltrato sancionando a los denunciados y buscando soluciones para mejorar la atención que se brinda y las condiciones de las unidades, pero el porcentaje de usuarios que opinaron que el servicio es bueno, fue un porcentaje bajo.

El 6.06% consideró que el servicio es regular, argumentando que al usuario se le trata de servir de la mejor manera, pero la responsabilidad no es solo de los trabajadores de las unidades de transporte sino también de los concesionarios los cuales deberían de invertir en las mejora de las condiciones de las unidades, mientras que, el 62.24% de los usuarios encuestados valoró el servicio de regular, porque los trabajadores de las unidades de transporte no siempre siguen las orientaciones necesarias para brindar un servicio de calidad, es decir que no mantienen el nivel de desempeño necesario; además que existen aspectos propios de las unidades que aun no se mejoran.

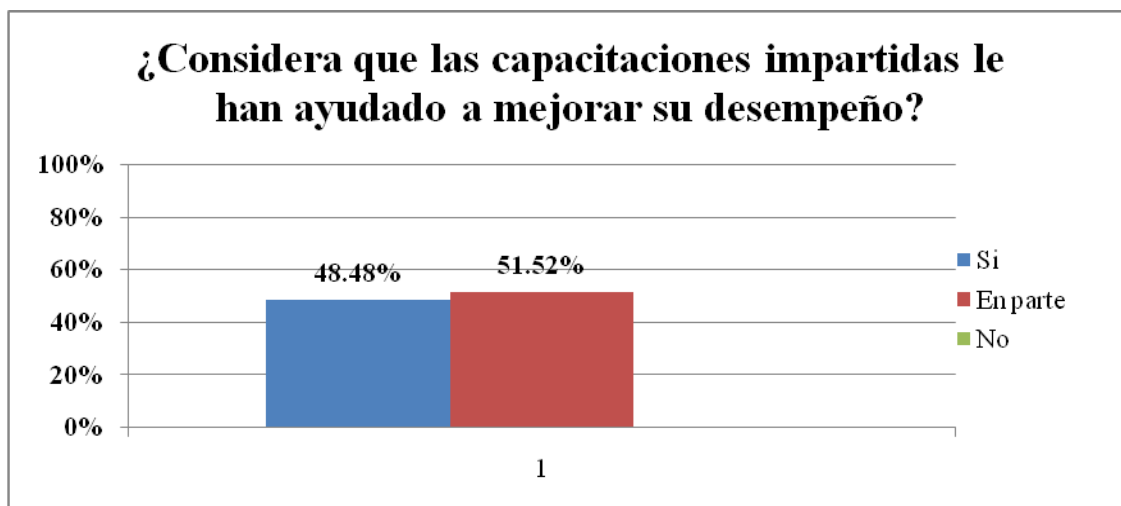
El 9.18% valoró el servicio ofrecido como malo, ya que no se les da las condiciones necesarias a las unidades para circular en la vía pública, y a los trabajadores solo les interesa sobrecargar las unidades con pasajeros y se olvidan de darle al pasajero la comodidad y la atención que los pasajeros merecen por ser los responsables de mantener el servicio. El Capacitador de transportistas coincidió con los usuarios, calificando el servicio de transporte urbano como mediocre, argumentando como razones relevantes que, no se dispone de unidades en óptimas condiciones, señalando también que en general muchas unidades de las cooperativas existentes ya dieron su vida útil, por lo cual es necesario reemplazarlas.

Existe un grado de aceptación de la calidad del servicio ofrecido y la mejora o puesta en práctica de los conocimientos adquiridos por parte de algunos trabajadores ha permitido el cambio de la percepción negativa que durante años se escuchaban en las noticias locales; pero existe una ineficiente investigación por conocer la percepción de los usuarios, teniendo en cuenta que la



comuna municipal solo está pendiente por regular la tarifa olvidando otros aspectos del servicio que son importantes. Conocer la valoración del servicio por parte del usuario permite determinar si se logran los resultados de capacitación esperados.

En la observación realizada se pudo verificar los siguientes resultados: en general la atención brindada a los usuarios por parte de los trabajadores de las unidades (Operarios, Usuarios) es aceptable, ya que no se presentaron situaciones de maltrato para el usuario, pero el servicio muestra deficiencia en otros aspectos tomando en cuenta el mal estado de casi el 50% de las unidades pertenecientes a esta Cooperativa, la falta o el no uso de dispositivos de advertencia en algunas unidades, sobrecarga de pasajeros y mala presentación en algunos Colectores. Las unidades no portan ningún número telefónico o algún logo de la Cooperativa, esto representa una debilidad, puesto a que no se le brinda a los usuarios un medio para poder expresar sus quejas, lo cual a la vez es un factor para medir la satisfacción del usuario con el servicio.



Fuente: Autoría propia (Fig16).

El 48.48% de los encuestados consideró que las capacitaciones impartidas les ayudo a mejorar su desempeño laboral, ya que están mejor preparados para realizar bien su trabajo, argumentando también que las quejas por parte de los usuarios han sido reducidas y no se han visto involucrado en accidentes.

El 51.52% considera que la capacitación en parte le ha sido de ayuda para mejorar en su desempeño laboral, ya que la mejora del servicio es un proceso que necesita tiempo, pero que tienen ventajas porque conocen bien sus funciones, así que la capacitación les ha ayudado a mantener al día conceptos en relación a su trabajo que ya conocen.

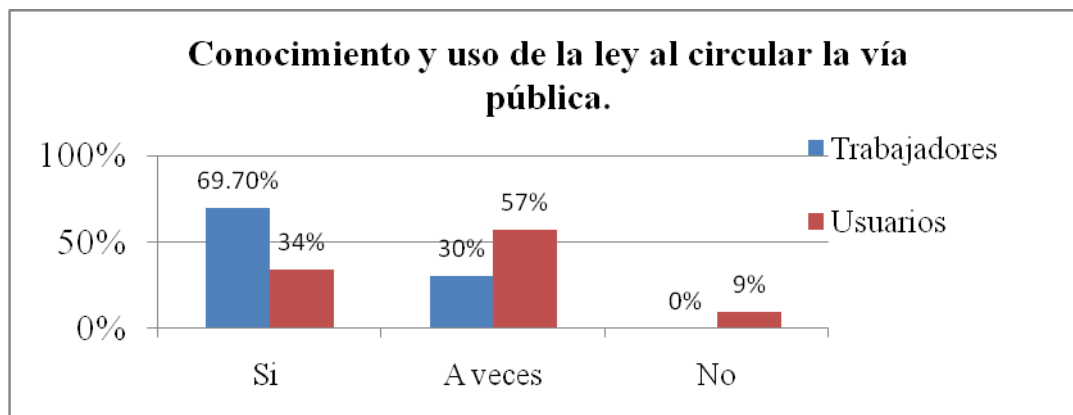
El presidente de la Cooperativa manifestó que no emplean los suficientes recursos en la medición del desempeño laboral de los empleados de la Cooperativa. Los Controladores de tiempo solo tienen como función controlar el itinerario establecido, de esta manera solo se toma en cuenta uno de tantos aspectos del desempeño laboral, teniendo en cuenta que es indispensable que la Cooperativa disponga de información que le será útil en la toma de decisiones de Capacitación y otras utilidades para el bienestar Organizacional.

Se le pidió la opinión al capacitador de transportistas en relación a algún aspecto importante sobre el desempeño de los trabajadores de las unidades de transporte de la Cooperativa COTRASCOMAT R.L teniendo en cuenta que el maneja información de todas las Cooperativas del sector transporte en Matagalpa, a lo que respondió:

“Han mejorado como fuerza laboral, al manejar las unidades han empezado a respetar las señales de tránsito, lo que es fundamental porque la finalidad de la señalización vial es establecer un orden en la vía pública y de esta manera evitar accidentes.”

Para que los trabajadores de la Cooperativa, puedan conocer con exactitud la mejora en su desempeño laboral es necesario que exista una retroalimentación que le permita conocer al trabajador sus avances y su progreso, la Cooperativa no mide el desempeño de sus trabajadores, por lo cual es difícil para los mismos conocer con certeza el progreso que hayan obtenido en su desempeño.

Para conocer si se ha alcanzado los resultados deseados, o si se logro de los objetivos para lo cual fue realizada una capacitación, es necesario hacer uso de métodos que permitan conocer el grado de cumplimiento de las funciones laborales por parte de los empleados; así también se debe de contar con supervisión.



Fuente: Autoría propia (Fig17).

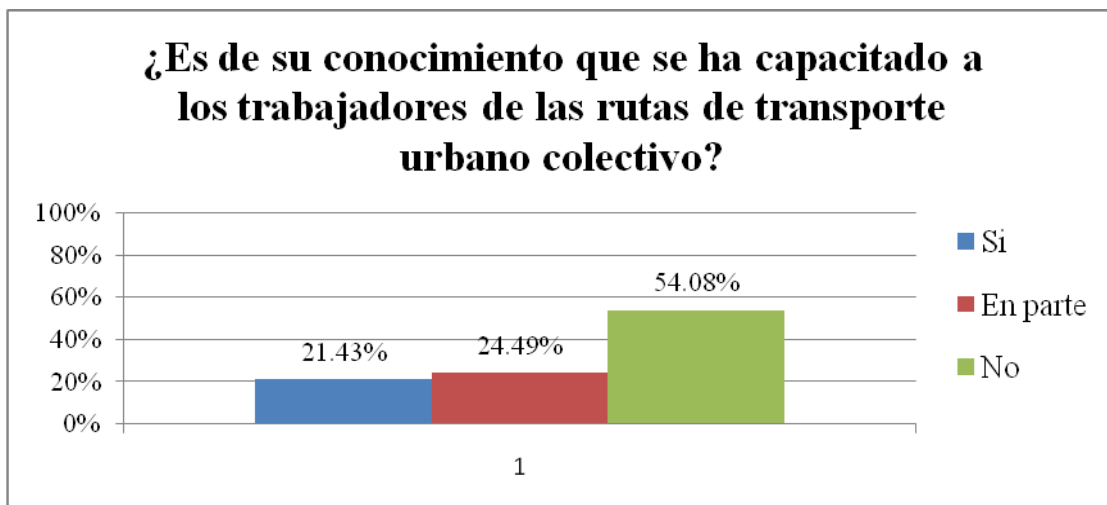
El 69.70% de los trabajadores de la Cooperativa COTRASCOMAT R.L , respondieron que conocen la ley establecida para circular en la vía pública y circulan tomando en cuenta el respeto de la misma, ya sea para no incurrir en infracciones y evitar accidentes. Dentro de este porcentaje que contestaron “si” se destacan los operarios. Por otra parte, el 34% de los usuarios opinó que los trabajadores de las unidades de transporte urbano colectivo hacen uso adecuado de la vía pública y respetan la ley establecida, porque no han notado conductas indebidas cuando las unidades están efectuando su recorrido, y que existe responsabilidad y respeto con los demás usuarios de la vía pública.

El 30.14% de los trabajadores encuestados respondió, A veces tomando en cuenta que la mayoría de los que dieron esta respuesta son Colectores, argumentando que la ley no tiene exigencias de gran importancia para su puesto y por el hecho de no ser ellos los que operan la unidad, solo cumplen algunas funciones. Los Socios afirmaron que no conocen bien la ley porque su puesto dentro de la Cooperativa no se los exige, ya que ellos no están al volante y cumplen la ley pero en aspectos mínimos, mientras que, el 57% de los usuarios opinaron que los transportistas muestran dificultades en el conocimiento y puesta en práctica de la ley por lo que el cumplimiento de la misma es parcial algunos la respetan y la cumplen con responsabilidad y otros la pasan por alto.

El 9% de los encuestados opinó que los trabajadores de las unidades de transporte urbano no hacen el uso adecuado de la vía pública ni hay un respeto a la ley de circulación establecida.

Dentro de los principales argumentos expresados por los usuarios esta, el mal estado de las unidades de transporte urbano y que no se realizan acciones para mejorarlas, la sobrecarga de pasajeros y la falta de cortesía de los trabajadores de las unidades de transporte.

Según lo expresado por los usuarios el cambio ha sido parcial, la manera en que los transportistas conozcan y pongan en práctica la ley de circulación vial, está determinada por las evaluaciones del desempeño laboral que se realicen, las supervisiones por parte de las instituciones públicas encargadas de regular este sector son importantes para asegurar la puesta en práctica de la leyes y los demás conocimientos que se les han impartido, el factor negativo es la poca preocupación por parte de la Cooperativa en dar un seguimiento al comportamiento de sus trabajadores en la vía pública ya que la responsabilidad no es solo de las instituciones, sino también de la Cooperativa como una estructura organizacional.

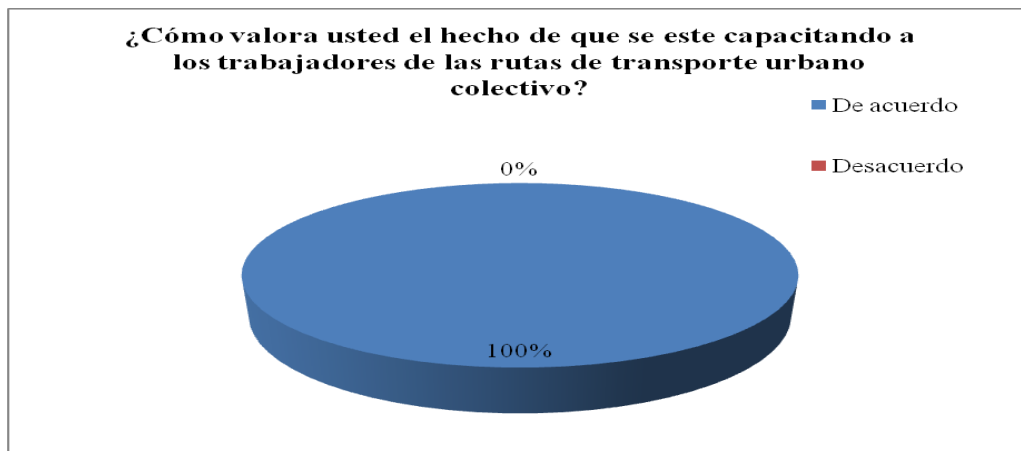


Fuente: Autoría propia (Fig18).

El 21.43% de los usuarios afirmó tener conocimiento de que se ha capacitado a los trabajadores del sector urbano colectivo, ya que han escuchado comunicados dirigidos a los trabajadores de ese sector.

El 24.49% expresó tener en parte conocimiento de que se ha capacitado a trabajadores del sector urbano colectivo, mientras que el restante 54.08% expresó no tener conocimiento, de que se ha capacitado a los trabajadores del sector urbano colectivo.

Es muy importante que una organización de a conocer las acciones que se realizan para mejorar la calidad de la fuerza laboral, ya que esto significara que se está trabajando por los usuarios y de esta manera el usuario se sentirá satisfecho, ya que eso se traduce a que están siendo tomados en cuenta y que existe un interés por parte de los miembros de la Cooperativa, en brindarle a los usuarios las condiciones necesarias para transportar pasajeros de manera que se sientan cómodos y cuenten con una buena atención.



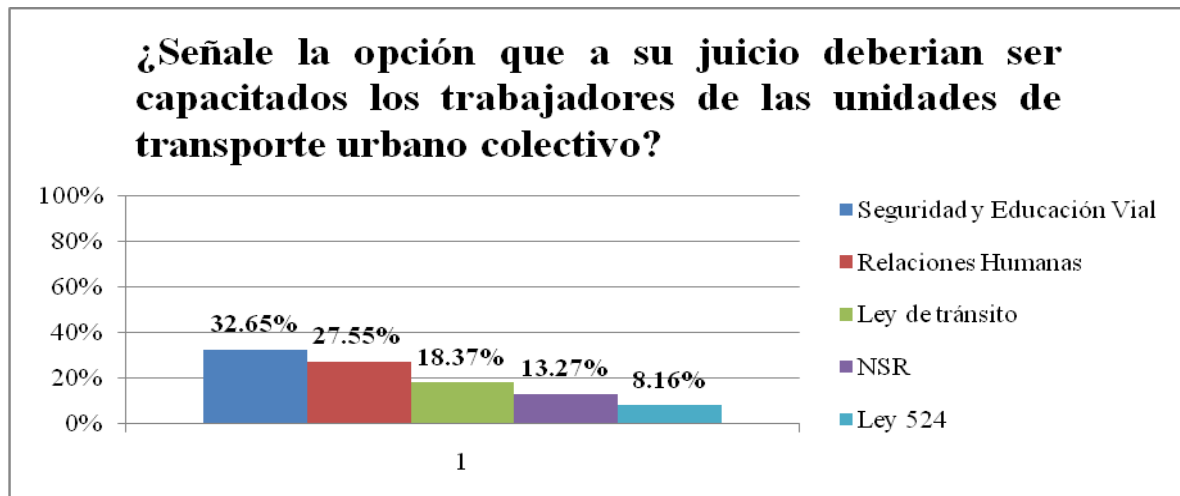
Fuente: Autoría propia (Fig19).

Este gráfico representa el grado de aceptación del usuario con respecto a las capacitaciones de personal, que se han impartido a trabajadores del sector urbano colectivo.

El 100% de los usuarios encuestados valoró las capacitaciones impartidas a transportistas del sector urbano colectivo como positivo, manifestando estar de acuerdo en que se lleven a cabo, ya que por medio de la capacitación existirá una mejor seguridad vial en el municipio de Matagalpa.

Esta valoración representa que existe una gran aceptación por parte del usuario, en relación a la capacitación del personal de los trabajadores de las rutas de transporte urbano expresando como un aspecto importante que, la capacitación de transportistas es un elemento que brinda seguridad vial a la población en general.

Es deber de toda Organización tener en cuenta que, el eje fundamental de toda organización es el recurso humano, si los recursos humanos con los que cuenta una organización no están capacitados para desempeñar con eficiencia sus funciones estas carencias de conocimiento y capacidad repercutirán de manera desfavorable en la estabilidad de la Organización. Se debe de tener en cuenta que la calidad o la falta de la misma en los empleados, tendrá efectos en toda la organización de la que formen parte y afectara de manera favorable o desfavorable la imagen de la organización.



Fuente: Autoría propia (Fig20).

El 32.65% opinó que los trabajadores de las unidades de transporte deberían ser capacitados en el tema Seguridad y Educación Vial, ya que la mayoría de los trabajadores de estas unidades, que realizan acciones indeseables y muestran una actitud negativa, por el poco respeto que le dan a los elementos de la vía pública. Se debe que el tránsito está compuesto por tres factores: el factor Hombre, el factor vehicular y el factor ambiental.

La disciplina de Seguridad y Educación vial se encarga de estudiar las acciones y mecanismos para garantizar el buen funcionamiento de la circulación en la vía pública y de esta manera evitar los accidentes.

La capacitación en este tema es importante para los trabajadores de este sector deben de comprender que transportan personas y las malas acciones efectuadas por parte de ellos repercutirán de manera negativa en la imagen de todo el sector. La Seguridad y Educación Vial

estudia, analiza las acciones indebidas con la finalidad de que sean comprendidas por los trabajadores del sector y de esta manera prevenir posibles accidentes.

El 27.55% de los usuarios encuestados opinó que los transportistas deberían ser capacitados en Relaciones Humanas, ya que algunos trabajadores de este sector tienen un mal comportamiento y demuestran un bajo nivel cultural, ya que ni siquiera practican la cortesía y los buenos modales con los pasajeros, en cambio existe un uso excesivo de lenguaje soez lo cual lo califican como falta de responsabilidad e irrespeto al usuario aunque este no sea dirigido a algún usuario a bordo de la unidad.

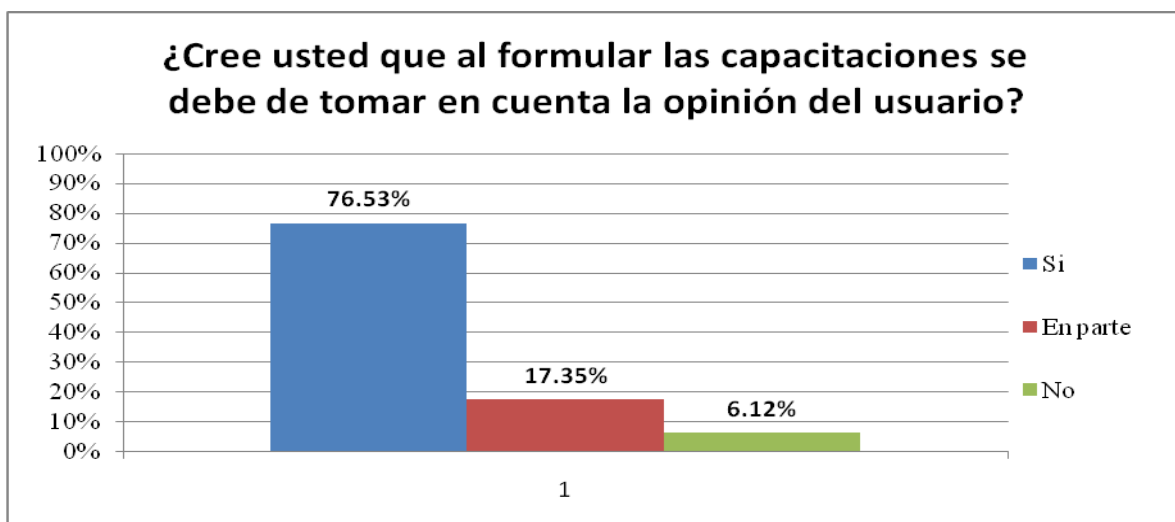
El usuario de las unidades de transporte espera obtener: servicio de calidad y buen trato. La calidad del servicio abarca la calidad de la unidad y la calidad del personal, por tal razón tanto el operario y el colector deben de dar un buen trato al usuario y de esa manera aseguran un usuario satisfecho, el cual será un factor influyente para que la Organización o Cooperativa a la que pertenecen triunfe y obtenga rentabilidad a través del usuario. Los trabajadores de las unidades de transporte urbano deben de tener en cuenta que el equipo de trabajo de una ruta de transporte vive del usuario y el usuario satisfecho garantiza un empleo estable.

El 18.37% opinó que los transportistas deberían ser capacitados en la Ley de tránsito o ley 431, ya que muchos trabajadores muestran carencias en el conocimiento de esta ley, porque a menudo acostumbran a ignorar la señalización vial y por medio de la unidad tampoco se ve que se acostumbre a hacer uso de las señales correspondientes, por ejemplo: no se utiliza siempre las luces para pedir vía, o las luces de parqueo a la hora de efectuar una parada para subir o bajar pasajeros.

El 8.16% opinó que los transportistas deberían ser capacitados en la ley general de transporte terrestre, para que tengan un conocimiento más amplio acerca del servicio que prestan y amplíen sus conocimientos sobre los otros medios que hacen uso de la vía pública y de esta manera conozcan sus deberes y derechos a la hora de efectuar sus labores.

El 13.27% no supo responder expresando que no tienen conocimiento en torno a los temas necesarios para capacitar a transportistas del sector urbano colectivo, razón por la cual no pueden dar alguna recomendación.

Los temas de capacitación deben de ser seleccionados tomando en cuenta las carencias o deficiencia de conocimientos que muestre el personal, la Cooperativa como tal debe de utilizar técnicas evaluativas que le permitan determinar en qué temas existen dificultades asociándolo a las demandas que los usuarios realicen con respecto al servicio.



Fuente: Autoría propia (Fig21).

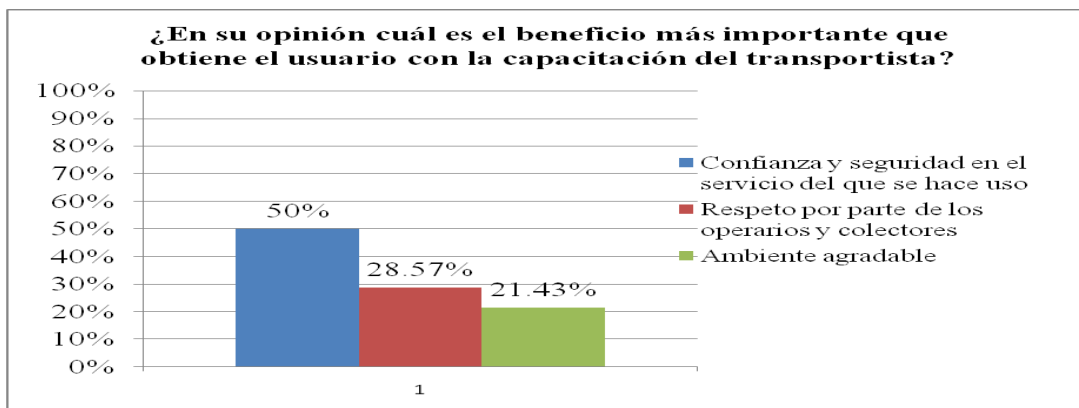
El gráfico 21. Representa la opinión del usuario, referente a que si se les debería de tomar en cuenta sus opiniones o sugerencias cuando se formule programas de capacitación dirigidos al sector urbano colectivo.

El 76.53% de los usuarios cree que se les deberían de tomar en cuenta sus opiniones al formular las capacitaciones, ya que ellos son la razón de ser del servicio de transporte, el servicio ellos lo mantienen a flote y por esa razón conocen bien las fortalezas y debilidades que se presentan en el personal de este sector y sus opiniones serian de gran utilidad, el 17.35% de los usuarios cree que en parte se les debería de tomar en cuenta sus opiniones, ya que los usuarios son poco conocedores de los temas y del proceso de capacitación necesarios para mejorar el servicio de transporte urbano y los aportes que se podrían dar serian mínimos, mientras que el restante 6.12%



no cree que es necesario que se tome en cuenta la opinión del usuario para formular capacitaciones dirigidas a transportistas, ya que consideran que quienes las formulan tienen un gran conocimiento del sector y que estos formulan las capacitaciones basados en las necesidades de los usuarios.

Las opiniones de los usuarios no se deben pasar por alto, puesto a que la Cooperativa tiene concesiones para explotar un servicio que es mantenido por el usuario, el usuario es conocedor del servicio, ya que es el que recibe la buena o mala atención brindada por parte de los trabajadores de estas unidades. Además de que es una forma de determinar cuáles son las exigencias de mayor relevancia por parte del usuario y de esta manera incluir en los programas los temas de mayor demanda por parte del usuario.



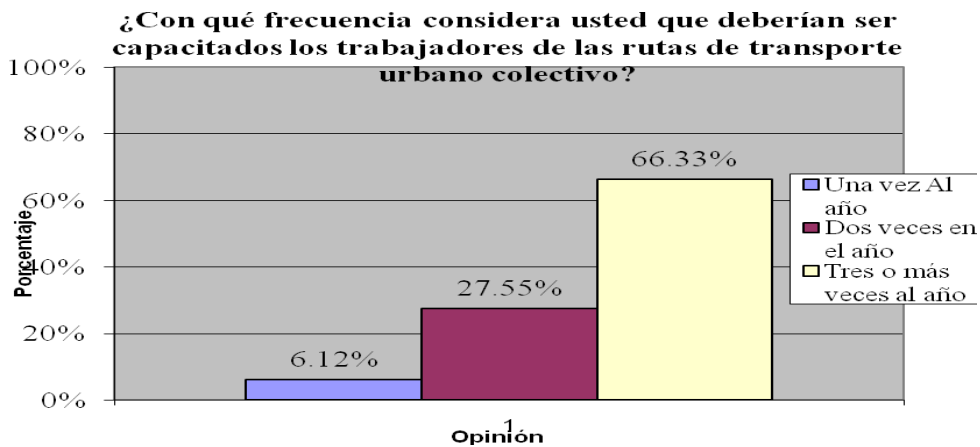
Fuente: Autoría propia (Fig22).

Este gráfico representa la opinión del usuario, respecto al beneficio que ellos consideran que obtienen a través de la capacitación del transportista.

El 50% de usuarios opinó que el beneficio obtenido con la Capacitación de los trabajadores del sector Urbano Colectivo, es la confianza y seguridad en el servicio del que hacen uso, el 28.57% opinó que el beneficio obtenido es el respeto por parte de los trabajadores de las unidades de transporte urbano colectivo, mientras que el restante 21.43% cree que el beneficio obtenido es la formación de un ambiente agradable cuando viaja en una unidad de transporte urbano.

Los beneficios obtenidos por los usuarios serán beneficios para la organización puesto a que los reclamos y problemas con los usuarios disminuirán proporcionándole a la vez seguridad en el servicio y rentabilidad como resultado, los beneficios adquiridos por los usuarios representan la transferencia de los conocimientos obtenidos en las capacitaciones a la práctica.

Los beneficios que brinda la Capacitación de personal tienen reciprocidad tanto en Usuario como en el transportista, puesto a que las mejoras en el desempeño de la fuerza laboral tendrá como resultado la satisfacción de los usuarios con el servicio, esto a la vez lleva acciones favorables para la Organización, ya que el buen funcionamiento de la parte operativa de la organización le permitirá estabilidad y aspirar a un desarrollo Organizacional y competitivo.



Fuente: Autoría propia (Fig23).

El nivel de desempeño laboral logrado por el trabajador pondrá en manifiesto sus necesidades de capacitación, si el usuario a cataloga el servicio de transporte como deficiente la Cooperativa deberá evaluar la frecuencia con que necesita ser capacitado su personal, ya que esto le permitirá realizar comparaciones en cuanto al índice de reclamos de los usuarios, índice de accidentes o infracciones, etc.

El 6.12% de los usuarios opinó que los trabajadores de las unidades de transporte urbano colectivo deberían ser capacitados una vez al año, el 27.55% opinó que se les debería de capacitar dos veces al año, mientras que el 66.33% considera que a los transportistas se les debería capacitar tres o más veces al año.

La frecuencia en que los empleados de una organización deben capacitar a su personal dependerá de las necesidades de que muestre la misma, no se pueden lograr grandes resultados si no existe una capacitación homogénea, es decir que involucren a todos los miembros en todos los niveles.

Tanto presidente de la Cooperativa y el Capacitador expresaron que la rotación de personal es un factor que afecta el buen funcionamiento del servicio que se presta. Por tal razón el personal debe ser capacitado con mayor frecuencia, tanto el presidente de la Cooperativa y los Socios deben de estar consientes que desde que un trabajador nuevo entra en funciones es un representante de la Organización, y sus acciones y reacciones implicaran a toda la Organización.

## X. CONCLUSIONES

En base a los resultados obtenidos en la presente investigación, se concluye que: La capacitación impartida a los trabajadores y socios de la Cooperativa de Transporte de Servicios Colectivos COTRASCOMAT R.L. ha contribuido parcialmente al mejoramiento de la calidad del servicio, aceptándose la Hipótesis Alternativa.

- En la investigación se describió el programa de Capacitación utilizado para capacitar a los miembros de la Cooperativa COTRASCOMAT R.L. también las técnicas utilizadas, además se puso en manifiesto que existe mala percepción por parte de algunos trabajadores, en torno al proceso, programa y las temáticas abordadas en las capacitaciones.
- Los trabajadores encuestados expresaron que las capacitaciones recibidas les ha otorgado beneficios que se traducen a mejoras en las relaciones con los usuarios, reducción de accidentes laborales y mejora del desempeño laboral, los usuarios por su parte expresaron que el beneficio más relevante que han obtenido es la confianza y seguridad en el servicio.
- Mediante la aplicación de instrumentos se pudo constatar, que existe un grado aceptable de aplicación de los conocimientos y habilidades por parte de los trabajadores de esta Cooperativa, tomando en cuenta que la mayoría de los usuarios cataloga el servicio ofrecido como regular y que la puesta en práctica de los conocimientos no es total sobre todo en Colectores.
- Como Organización no poseen una política que contemple un plan de capacitación para su personal, solamente son capacitados en los seminarios dirigidos a transportistas que se realizan anualmente en lo estipulado en la Ley 616 o ley de reforma a la Ley 524, lo cual afecta la calidad de la enseñanza y la transferencia de lo aprendido al puesto de trabajo.

## **XI. RECOMENDACIONES**

- ❖ La Capacitación de Personal debe de ser adaptada de manera permanente como una política organizacional y no como una acción ajena a las necesidades de la organización.
- ❖ La formulación de los programas de capacitación deben de ser elaborados por un equipo de trabajo con conocimientos y experiencia en torno a Capacitación de personal; además que la capacitación debe ser homogénea.
- ❖ Deben de contar con supervisión, que les permite determinar el cumplimiento de las funciones en base a la descripción y especificación que el cargo exige; así también como la creación de un instrumento que les permita evaluar desempeño del personal.
- ❖ Realizar evaluaciones para determinar el efecto de las capacitaciones en el personal, basándose en factores tales como: la reacción, aprendizaje, comportamiento y resultados; haciendo uso de métodos adecuados para medir o evaluar cada uno de ellos.
- ❖ Las unidades deben de disponer de identificación de la Cooperativa (logo de la Cooperativa a la que pertenecen), así también como una identificación para los Colectores y un número telefónico y/o buzón de sugerencias para conocer las problemáticas que se presenten con los usuarios.

## XII. BIBLIOGRAFIA.

- Cobiella, Nidia (2005). Medios de Transporte Terrestre. <http://www.educar.org/inventos>.
- Chiavenato, Idalberto: Administración de Recursos Humanos (1996), MC Graw- Hill México. 5ta Edición, 96-456p.
- Dessler, Gary: Administración de Personal (1994), Prentice-Hall, 6ta Edición, 257p.
- El Nuevo Diario (2002), Historia del Gusano de Hierro.  
<http://archivo.elnuevodiario.com.ni/2002/febrero/08-febrero/variedades1.html>
- Flores, Luis (2009): Rutas de Transporte Urbano existentes en el municipio de Matagalpa.  
Entrevista realizada por: Erick Blandón, 23 de Marzo.
- Gutiérrez, Marcial: Manual de Capacitación a Conductores (2007). 14-25 p.
- La Gaceta Diario Oficial N°72 (2005). Ley general de transporte terrestre.  
[http://www.dgpsa.gob.ni/biblioteca/biblioteca\\_archivos/441/Ley%20524.%20Ley%20general%20de%20transporte..pdf](http://www.dgpsa.gob.ni/biblioteca/biblioteca_archivos/441/Ley%20524.%20Ley%20general%20de%20transporte..pdf).
- Ley 431(2003). Ley para el régimen de circulación vehicular e infracciones de tránsito.  
<http://www.policia.gob.ni/ley%20228/ley431.pdf>
- Manfut, Eduardo (2001), Historia del Transporte en Matagalpa.  
<http://www.manfut.org/matagalpa/terrocarril.html>
- Reyes Ponce, Agustín: Administración de Personal (1994), Limusa México, 112p.
- Rojo, Osvaldo (2006). Capacitación y desarrollo de recursos humanos.  
<http://www.mailxmail.com/curso-capacitacion-desarrollo-recursos-humanos/evaluacion-capacitacion-desarrollo> (2006)
- Schuler, (1999). Métodos de evaluación de capacitación.  
[http://www.wikilearning.com/curso\\_gratis/la\\_administracion\\_de\\_recursos\\_humanos-metodos\\_de\\_evaluacion\\_de\\_colaboradores/15947-79](http://www.wikilearning.com/curso_gratis/la_administracion_de_recursos_humanos-metodos_de_evaluacion_de_colaboradores/15947-79)
- Sikula, Andrew F: Administración de recursos humanos (1989), 4ta edición. 240 p.
- Villegas, Sabino (2004). Capacitación de Personal. (2004).  
[http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/capacitacionrecursoshumanos/default5.asp](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/capacitacionrecursoshumanos/default5.asp)
- Werther, William y Davis, Keith: Administración de recursos humanos (1996), Editorial Limusa México, 5ta Edición, 244-256p.