



**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



TEMA:

“Diagnóstico situacional de la organización de una ruta de transporte público enfocado al nuevo sistema de transporte. Caso específico: Ruta 14-A de San Martín”

Trabajo de Graduación presentado por:

**Adalinda Hernández Ramos
Fátima del Rosario Ruiz Alfaro
Blanca Leticia Villanueva Arias**

Para optar al Grado de:

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Mayo, 2003

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

PAGINA DE AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

LIC. JOSÉ MAURICIO LOUCEL
RECTOR

ING. NELSON ZÁRATE SÁNCHEZ
VICERRECTOR ACADÉMICO

LIC. LUIS RICARDO NAVARRETE
DECANO

JURADO EXAMINADOR

ING. ROBERTO EDMUNDO VIERA DÍAZ
PRESIDENTE

LIC. FRANCISCO GUZMÁN RIVERA
PRIMER VOCAL

LIC. PABLO ALBERTO VAQUERANO GRANADOS
SEGUNDO VOCAL

Mayo, 2003

San Salvador, El Salvador, Centroamérica

AGRADECIMIENTO

A DIOS: por no desampararme dándome la sabiduría y fortaleza que necesitaba para culminar mi carrera universitaria.

A MI MADRE: María Adalinda por apoyarme económicamente y moralmente para que pueda superarme, dándome siempre su cariño y comprensión.

A MI PADRE: José Osmin (Q.D.D.G.) aunque no esté conmigo, se que estuviera contento del logro obtenido.

A MIS HERMANOS: Osmin, Jaquelin y Ever por su apoyo y comprensión para alcanzar las metas propuestas, como también a mi cuñadita que pronto me convertirá en tía.

A MIS COMPAÑERAS DE TESIS: Fátima y Leticia, por comprendernos y fortalecer nuestra amistad.

A NUESTRO ASESOR: Lic. Pablo Vaquerano, por brindarnos su apoyo, conocimientos y el tiempo que necesitábamos.

A UNA AMIGA MUY ESPECIAL: Susana, por su apoyo y amistad durante este proceso.

A mis familiares, amigos y todas aquellas personas que colaboraron conmigo, y que estuvieron todo el tiempo apoyándome y dándome fuerzas para poder lograr, esto que tanto anhelaba.

Adalinda Hernández Ramos

AGRADECIMIENTO

Mi trabajo de graduación se lo agradezco en primer lugar a la DIVINA PROVIDENCIA y a la VIRGEN SANTÍSIMA, que me iluminaron, me dieron la sabiduría, fortaleza y los medios para triunfar; además a las siguientes personas:

A MIS PADRES: Nicolás y Audelina, que me apoyaron psicológicamente y económicamente en el desarrollo del trabajo de graduación y recibí mucho amor y comprensión.

A MIS HERMANOS: José, Rosembelt, César y Alex, que me brindaron toda su ayuda económica y moral.

A MIS PADRINOS: Evelyn y Pedro, que contribuyeron al desarrollo profesional que hoy gozo.

A MIS CUÑADAS, SOBRINAS Y SOBRINO: que estuvieron prestando apoyo moral y mucho cariño.

A MIS AMIGOS Y AMIGAS, especialmente a Susy y Doña Cristina que me ayudaron tanto incondicionalmente, además recibí mucho cariño.

A MIS COMPAÑERAS Y AMIGAS DE TESIS: que me comprendieron todo el tiempo, recibí apoyo y cariño en el proceso de graduación.

A NUESTRO ASESOR: por apoyarnos y orientarnos en todo momento.

Fátima del Rosario Ruiz Alfaro

AGRADECIMIENTO

A DIOS TODOPODEROSO: por haberme brindando sabiduría y fortaleza en los momentos de dificultades, que me ayudaron para coronar mi carrera. Gracias, Dios por tu constante compañía.

A MI AMADA HIJA, SOFÍA: por el sacrificio, ya que no pude dedicarle el tiempo que se merecía durante mi formación académica y el desarrollo del presente trabajo.

A MI QUERIDO ESPOSO: Elvin Horacio, por su comprensión y apoyo cuando más lo necesitaba y por lo cual le estaré eternamente agradecida.

A MIS PADRES: Carmen y Dionisio, que siempre me brindaron su apoyo moral y económico para seguir adelante y coronar mi carrera.

A MIS COMPAÑERAS: Adalinda y Fátima, por su comprensión y amistad sincera . Y a nuestro asesor, Licenciado Pablo Vaquerano por su constante orientación.

A UNA GRAN AMIGA: Susana Martínez por su ayuda y apoyo incondicional que me brindó durante todo el proceso.

A MIS HERMANOS: por apoyarme moralmente en todo momento, y a mis amigos que de una u otra manera contribuyeron a la realización de mi objetivo, agradezco infinitamente a todos los que creyeron y confiaron en mí.

Blanca Leticia Villanueva Arias

ÍNDICE

	Pág.
Introducción	i
CAPÍTULO I	
GENERALIDADES SOBRE TRANSPORTE PÚBLICO Y ORGANIZACIÓN.	
1. Marco de referencia sobre transporte público	1
1.1 Antecedentes	1
1.1.1 Origen de las instituciones involucradas en el servicio de transporte público	3
1.1.1.1 El Viceministerio de Transporte	3
1.1.1.2 Asociación de Empresarios de Autobuses Salvadoreños (A.E.A.S.)	5
1.1.1.3 Asociación de Transporte Público de Pasajeros (A.T.P.)	6
1.1.1.4 Modernización del Sector Público	7
1.2 Aspecto legal sobre transporte público	8
1.2.1 Ley de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial	8
1.2.2 Reglamento General de Tránsito y Seguridad Vial	10
1.2.3 Reglamento General de Transporte Terrestre	10
1.2.4 Ley General de Asociaciones Cooperativas	11
1.3 Nuevo sistema de transporte público	12
1.3.1 Organización y modernización del sector	17
1.3.1.1 Asociatividad de los operadores	17

1.3.1.2	Ajustes de rutas de acuerdo a demanda	18
1.3.1.3	Seis nuevas rutas.....	18
1.3.1.4	Fondo de Conservación Vial	19
1.3.2	Asociatividad Empresarial.....	20
1.4	Estructura organizativa.....	21
1.4.1	Funciones primordiales.....	21
2.	Antecedentes de la Asociación Cooperativa de Aprovechamiento, Ahorro y Crédito de Responsabilidad Limitada (ACOATSAM de R.L.)	24
3.	Marco de Referencia sobre Organización	25
3.1	Antecedentes sobre administración de las organizaciones.....	25
3.1.1	Antecedentes de la división del trabajo.....	28
3.2	Proceso administrativo	29
3.2.1	Planificación.....	30
3.2.2	Organización.....	30
3.2.2.1	Elementos para la organización.....	30
3.2.2.2	Tipos de organización	31
3.2.2.2.1	Organización formal	31
3.2.2.2.2	Organización informal.....	33
3.2.2.2.3	Organizaciones sociales.....	33
3.2.2.3	Sistemas de organización	34
3.2.2.3.1	Organización lineal o militar (concentra el mando)..	34
3.2.2.3.2	Organización funcional (delega el mando)	36

3.2.2.3.3 Organización tipo línea – staff	37
3.2.2.3.4 Organización de comités o consejos	41
3.2.2.4 Organigramas	42
3.2.2.5 Formas de organizar una empresa.....	44
3.2.3 Integración	47
3.2.4 Dirección	48
3.2.5 Control	49
3.3 Toma de Decisiones.....	49
3.4 Empowerment	51
3.5 Autoridad	52

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DE ACOATSAM DE R.L.

1. Objetivo de la investigación	55
1.1 Objetivo General	55
1.2 Objetivos Específicos.....	55
2. Metodología de la Investigación	56
2.1 Investigación bibliográfica	56
2.2 Investigación de campo.....	56
2.3 Determinación de universo.....	57
2.4 Unidades de análisis	57
2.5 Determinación de la muestra.....	57

2.6	Técnicas utilizadas	58
2.7	Esquema metodológico	59
2.7.1	Diseño del instrumento.....	59
2.7.2	Recolección de la información	59
2.7.3	Presentación de resultados.....	60
2.7.3.1	Análisis e interpretación del cuestionario dirigido a los socios de ACOATSAM de R.L.	60
2.7.3.2	Análisis e interpretación del cuestionario dirigido a los motoristas de ACOATSAM de R.L.	85
2.7.3.3	Análisis e interpretación del cuestionario dirigido a los usuarios de la Ruta 14-A	98
2.7.3.4	Conclusiones generales	104

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE UN MODELO DE ORGANIZACIÓN ENFOCADO AL NUEVO SISTEMA DE TRANSPORTE.

1.	Situación Diagnóstica	106
2.	Importancia de la Propuesta.....	106
3.	Objetivos de la Propuesta.....	107
3.1	Objetivo General.....	107
3.2	Objetivos Específicos	108
4.	Objetivos del Modelo	108

4.1 Objetivo General.....	108
4.2 Objetivos Específicos	109
5. Beneficios de la Propuesta.....	109
6. Modelo de Organización enfocado al nuevo sistema de Transporte	110
7. Conclusiones	128
8. Recomendaciones.....	130
IV Bibliografía	132
Anexos.	

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación, contempla el estudio realizado en ACOATSAM, de R.L., sobre la temática: “Diagnóstico situacional de la organización de una ruta de transporte público, enfocado al nuevo sistema de transporte. Caso específico Ruta 14-A de San Martín”.

Existe preocupación en el gobierno central por resolver la problemática del transporte público, para lo cual se han hecho esfuerzos sostenidos que incluyen asesorías de empresas especializadas. En ese sentido se contrataron los servicios del Instituto Israelí de Planificación e Investigación de Transportes Internacional Lda., para elaborar el estudio denominado “Organización del Sector Transporte Colectivo de Pasajeros en el Área Metropolitana de San Salvador”. Entre otras cosas, el consorcio, a través de su estudio propone la organización de las rutas de transporte del AMSS, para lo cual sugiere una estructura organizativa aplicable a las diferentes rutas.

Es por ello que nuestro trabajo contempla los siguientes capítulos:

- El capítulo I, comprende las generalidades sobre transporte público y organización, el cual sirvió de base para el desarrollo del estudio.

- El capítulo II, contiene el diagnóstico sobre la investigación de campo,

utilizando tres diferentes cuestionarios dirigidos a socios, motoristas y usuarios de la ruta, los cuales permitieron elaborar la situación diagnóstica de la asociación en la cual se identificaron los siguientes problemas: Carencia de una organización formal, no trabajan en equipo, falta de comunicación entre los socios, carecen de programas de capacitación, no cuentan con un plan operativo, empleados no motivados y clientes insatisfechos, lo cual sirvió de base para la elaboración del capítulo III.

- En el capítulo III se presenta una propuesta basada en un modelo de análisis cuyos componentes nos permiten formular recomendaciones para la solución de la problemática existente.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES SOBRE TRANSPORTE PÚBLICO Y ORGANIZACIÓN

1. Marco de referencia sobre transporte público.

El transporte público es un servicio de primera necesidad y es responsabilidad del gobierno central regularlo a través del ministerio competente, siendo para el caso, el Ministerio de Obras Públicas por medio del Viceministerio de Transporte, el cual, a través del cumplimiento de la Ley de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, tiene como propósito brindar a los diferentes usuarios del transporte público, la seguridad y comodidad de la ciudadanía. Es por ello la necesidad e importancia de ampliar el marco de referencia sobre la temática, presentando los siguientes apartados:

1.1 Antecedentes

La circulación de autobuses en el área metropolitana de San Salvador, inició en el año de 1927¹, sustituyendo a la locomotora. El origen de este cambio se da por el surgimiento de un nuevo sistema de transporte que ofrecía mayores ventajas para desplazarse a un mayor número de lugares, lo cual estaba limitado en cierta medida por el diseño estructural existente, debido a que no

¹ Saleh Orellana, Shafik y otros. *Tesis El rol de las relaciones públicas y su aplicación al sistema de modernización del transporte terrestre y colectivo. Universidad Tecnológica de El Salvador. San Salvador, 1999.*

era accesible para toda la población, y ésta cada vez se convertía en una mayor demanda.

El servicio de transporte en El Salvador ha venido progresando según las necesidades de la población y el crecimiento de las empresas,

Los permisos de línea, el control y las regulaciones de esta actividad eran atribuciones de la municipalidad de San Salvador; el lugar de origen y destino de los buses era la Plazuela 14 de Julio de esta ciudad.

En enero de 1951, se creó la primera institución organizada, para regular el servicio del transporte en ese entonces². Dicha institución se denominó Dirección General de Comercio, Industria y Minería, dependiente del Ministerio de Economía.

Esta institución pasó a formar parte del Ministerio de Defensa, en el ramo de Seguridad Pública, a principios de 1957.

Nuevamente, en el año de 1961 y por espacio de 3 años, se trasladó el control de transporte bajo la responsabilidad del Ministerio de Economía.

Debido a la importancia de sus funciones como institución y para una mejor toma de decisiones en el control, regulación y fomento del transporte se creó en 1965 la Dirección General de Transporte Terrestre (D.G.T.T.)

1.1.1 Origen de las instituciones involucradas en el servicio

² *Idem 1. pág. 1*

de transporte público.

Las instituciones involucradas en la prestación del servicio de transporte público en El Salvador son: el Viceministerio de Transporte, como la institución encargada de establecer la regulación relativa al transporte; la Asociación de Empresarios de Autobuses Salvadoreños (A.E.A.S.), gremial que representa intereses de un sector del transporte público, y la Asociación del Transporte Público de Pasajeros (A.T.P.), la cual surgió como intermediaria entre el gobierno y los transportistas para buscar beneficios que favorezcan al sector. A continuación se ampliará sobre el origen de dichas instituciones.

1.1.1.1 El Viceministerio de Transporte.

El Viceministerio de Transporte (VMT) nació el 25 de junio de 1994 y su creación fue publicada en el Decreto Legislativo del viernes 16 de julio del mismo año, en el Diario Oficial de El Salvador³.

El Viceministerio llegó a sustituir a lo que fue el Departamento General de Tránsito, institución que fue fundada en el año 1946, el cual era regido por la Policía Nacional de El Salvador y el Ministerio de la Defensa Nacional.

³ *Idem 1. pág. 1*

El VMT posee además de sus oficinas centrales, dos sucursales y filiales en Santa Ana y San Miguel, cada una de estas filiales fueron inauguradas en el año de 1997 por el Presidente de la República de ese entonces, Doctor Armando Calderón Sol, el Viceministro de Transporte, Licenciado Julio Valdivieso y el Presidente de A.E.A.S., señor Genaro Ramírez; el presidente de la Asociación de Transporte Público de Pasajeros (A.T.P.), señor Héctor Bonilla. Hoy en día, el VMT está adscrito y es una dependencia del Ministerio de Obras Públicas (MOP), su misión radica en “cumplir fielmente el mandato de regir, coordinar y normar la política de transporte en nuestro país, basados en la modernización que demanda el Estado para la entrega eficiente y transparente de los servicios que se brindan en toda la población”⁴

El VMT tiene como finalidad velar por el cumplimiento de las normas legales establecidas en la Ley de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, Reglamento General de Tránsito y Seguridad Vial, como también el Reglamento General de Transporte Terrestre. A través de la Dirección General de Transporte Terrestre y de la Dirección General de Tránsito, se encarga de velar por la adecuada aplicación y cumplimiento de las normas contenidas en dicha Ley y sus Reglamentos.

⁴ <http://www.mop.gob.sv/vmt.php>

1.1.1.2 Asociación de Empresarios de Autobuses Salvadoreños (A.E.A.S.)

La Asociación de Empresarios de Autobuses Salvadoreños (AEAS), se constituyó en el año de 1979, a iniciativa de los transportistas de ese entonces, siendo el dirigente y representante de la institución, el Señor Genaro Ramírez. Dicha institución integró una gran cantidad de empresarios individuales, tanto urbanos como interdepartamentales; dentro de los principales objetivos que perseguía la asociación, se encuentran:

- Demandar un aumento en el precio del pasaje que fuera acorde al ritmo inflacionario.
- Obtener nivelación con el subsidio, logrando que el gobierno se comprometiera a elaborar un estudio para conceder dichas peticiones; para lo cual se efectuó una clasificación de acuerdo a la capacidad de las unidades.

“En la actualidad, AEAS tiene como misión dar un servicio con estándar de calidad donde sus usuarios puedan viajar con seguridad y calidad, asimismo AEAS tiene como visión tener la oportunidad de hacer uso del avance tecnológico y científico para ser competitivos dentro de la modernización”⁵.

⁵ Entrevista realizada al Señor Adolfo Ruiz, directivo de A.E.A.S.

1.1.1.3 Asociación de Transporte Público de Pasajeros (A.T.P.)

La Asociación de Transporte Público de Pasajeros, se creó en el año de 1993, como un ente vigilante de las políticas del gobierno en el sentido de trabajar en acciones y propuestas que beneficien al sector transporte público en El Salvador. La Asociación es apolítica, no lucrativa, con la finalidad de defender, coordinar y unificar las personas que se dediquen a la industria del transporte de pasajeros por medio de autobuses, promoviendo, desarrollando y coordinando todas aquellas actividades que fomenten la superación técnica y económica para el desarrollo social y cultural de los socios, solucionando problemas relacionados con el gremio. Su fundador fue el señor Héctor Bonilla y son los únicos que cuentan con la debida personería jurídica legalizada, adscrita a la asociación sin fines de lucro, regida por el Ministerio del Interior, hoy en día, Ministerio de Gobernación.

ATP, es la encargada de gestionar la aplicación, promulgación, reforma, derogación de Leyes, Reglamentos, tarifas, controles y disposiciones que se estimen necesarias para el mejor desenvolvimiento de los servicios que prestan los socios.⁶

1.1.1.4 Modernización del Sector Público.

⁶ *Estatutos de ATP (Asociación de Transportistas de Pasajeros), El Salvador, San Salvador, 2001.*

A partir de la administración del Presidente Cristiani en el año de 1989, comenzaron en El Salvador, varios procesos de ajuste estructural, económico y político, iniciando con el cambio del rol tradicional del Estado Salvadoreño.

Hasta ese año, en el país se estaba trabajando con un modelo tradicional latinoamericano de economía dirigida por un Estado interventor, proteccionista, comercial e industrial.

Las reformas sentaron las bases para el establecimiento de una economía social de mercado. Demandando profundizar más en la consolidación del nuevo modelo de Estado, que se caracterizaría por ser subsidiario, descentralizado y facilitador de la iniciativa privada, con una economía encabezada por el sector privado, abierta a la competencia internacional e impulsada por las exportaciones.

La firma de los Acuerdos de Paz de Chapultepec, México, en 1992, dio paso a un proceso de reconciliación nacional, permitiendo asegurar el clima de estabilidad requerido para el crecimiento económico, el progreso social, institucionalizar la democracia e incrementar las formas de participación ciudadana.

La modernización del sector público se concibe como el proceso de transformación del sistema político, económico y la administración pública, de acuerdo a la redefinición del rol y las funciones que la sociedad asigna al Estado, en el marco de las tendencias del contexto nacional e internacional.⁷

1.2 Aspecto legal sobre transporte público

El Sistema de Transporte Público está regulado por:

- Ley de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial
- Reglamento General de Tránsito y Seguridad Vial,
- Reglamento General de Transporte Terrestre.
- Ley General de Asociaciones Cooperativas.

1.2.1 Ley de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial

La Ley de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, fue creada según Decreto Legislativo N° 61, de fecha 1° de julio de 1996, publicada en el Diario Oficial N° 121, Tomo N° 332 del 1° de julio de 1996; entrando en vigencia el día 1° de agosto del mismo año, previa publicación en el Diario Oficial bajo la presidencia del Dr. Armando Calderón Sol y el Ministro de Obras Públicas, Transporte, y de Vivienda y Desarrollo Urbano Ing. Jorge Alberto Sansivirini⁸.

⁷ Cruz López, Teresa de Jesús y otros. *Tesis La modernización de la estructura Administrativa del Ministerio del Interior. Universidad Tecnológica de El Salvador, San Salvador, 1998.*

⁸ Centro de Información Jurídica. *Ley de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial y su reglamento. El Salvador, San Salvador, 1997.*

A continuación se mencionan algunos artículos específicos relacionados con el transporte público:

Art. 4. Hace mención en cuanto a que la ejecución de dicha Ley corresponde al Órgano Ejecutivo a través del VMT.

Art. 5. El VMT para cumplir con el fin por el cual fue creado, se apoya en las Direcciones Generales de Transporte Terrestre y de Tránsito. La primera tiene como finalidad velar por la aplicación de la normativa relacionada con el transporte terrestre, dentro de sus atribuciones está: la participación en la definición de políticas, tarifas y regulación del transporte público de personas, autorizar las concesiones del servicio del transporte público de pasajeros, ejecutar el desarrollo de la normativa general para el control y condiciones de seguridad de todos los vehículos destinados al transporte público de pasajeros, aplicar sanciones, la regulación y control de las rutas, paradas y puntos de retorno del transporte público de pasajeros que se establezcan, llevar las estadísticas del movimiento de transporte colectivo de pasajeros.

La Dirección General de Tránsito será la encargada de autorizar, expedir y controlar las licencias para conducir vehículos automotores, así como también tarjetas de aprendizaje y permisos temporales.

Art. 29. Este artículo hace mención acerca de los requisitos que deben cumplir los vehículos que se dediquen al servicio de transporte colectivo.

Art. 31. La Dirección General de Transporte Terrestre a través de la división respectiva nombrará delegados o agentes, quienes tendrán como misión corroborar el cumplimiento de las disposiciones legales a fin de detectar si existen violaciones o no a las mismas y que se expliquen las medidas pertinentes.

Art. 34. Esta disposición legal tiene como objetivo garantizar la seguridad y comodidad de la ciudadanía para la cual es necesario verificar el estado de las unidades que permita la continuidad de las mismas. (Consultar artículos en Anexo 1)

1.2.2 Reglamento General de Tránsito y Seguridad Vial

El Reglamento General de Tránsito y Seguridad Vial tiene como finalidad, según lo establece el art. 2, "... desarrollar las prevenciones a fin de establecer la aplicación de sanciones de orden gubernativo y económico a quienes infrinjan las disposiciones del presente reglamento, estableciendo las medidas necesarias para garantizar la seguridad de las personas, normalizando el tránsito y estableciendo el orden de la circulación".

1.2.3 Reglamento General de Transporte Terrestre

Según el artículo 1, su objeto es regular los servicios de transporte terrestre de pasajeros, turismo, carga y servicios auxiliares.

Este Reglamento, relativamente nuevo (entró en vigencia en marzo de 1998), pretende modernizar el transporte terrestre, con una serie de normas que regulan a las autoridades relacionadas; el registro, control, regulación y supervisión en el servicio de transporte; las concesiones de rutas de transporte público y permisos de operación; los requisitos establecidos en el servicio de transporte, documentación legal, trámites y procedimientos operacionales; profesionalización de la conducción; prohibiciones, infracciones y sanciones para los concesionarios y las terminales.

1.2.4 Ley General de Asociaciones Cooperativas .

“Por Decreto Legislativo N° 339, de fecha 6 de mayo de 1986, publicado en el Diario Oficial N° 86, Tomo 291, del 14 de mayo del mismo año, se emitió la “**Ley General de Asociaciones Cooperativas**”, por medio de la cual se autoriza la formación de cooperativas como asociaciones de derecho privado de interés social, las cuales gozarán de libertad en su organización y funcionamiento de conformidad con las leyes y sus Estatutos”⁹

En el anexo número dos se muestran los principales artículos que regulan a las cooperativas.

1.3 Nuevo sistema de transporte público

⁹ Mendoza Orantes, Ricardo. *Ley General de Asociaciones Cooperativas y su Reglamento. Jurídica Salvadoreña. El Salvador, San Salvador, 2002.*

El gobierno central dando cumplimiento al plan quinquenal presentado al pueblo salvadoreño en junio de 1999, dentro del cual se encuentra la modernización del transporte público; pretendiendo implementar un sistema de transporte masivo de pasajeros que pueda ser conveniente para la mayoría de ciudadanos y rentable para los operadores, ha presentado cuatro grandes apartados:

- Organización y modernización del sector.
- Asociatividad empresarial.
- Reposición de la flota rodante.
- Subsidio.

El estudio denominado Organización del Sector Transporte Colectivo de pasajeros en el AMSS, fue elaborado por el Consorcio Israelí TAHAL en el año 2001, ordenado por el GOES a través del MOP – VMT, con el objetivo de:

- Investigar este sector y proporcionar una amplia gama de propuestas relacionadas a la reestructuración y mejoramiento del mismo.
- Analizar el sector transporte colectivo del AMSS desde varios puntos de vista, como: operacional, institucional, oferta, demanda, tarifas, estructura del subsidio, costos de operación, rendimiento.
- Diagnosticar el sector, a la luz de resultados cuantitativos y cualitativos, con el fin de identificar sus deficiencias.

- Presentar una serie de propuestas en varios campos de actividad para mejorar el funcionamiento del sector, tanto del servicio prestado a la comunidad como del operador.
- Dar asistencia técnica a los operadores y al VMT.

El alcance geográfico del estudio es el Área Metropolitana de San Salvador (AMSS, constituida por 13 municipios) en los siguientes límites: Occidente: Santa Tecla, Norte: Apopa y Nejapa, Oriente: San Martín, Sur: San Marcos.

En el alcance de la planificación, el estudio hace referencia a cuatro horizontes del tiempo.

Plazo de Planificación	Hasta año	Significado	Situación actual
Inmediato	2001	Propuesta de mejoras operativas que son factibles de realizarse de manera inmediata e inicio del ordenamiento empresarial.	Se inició en Noviembre 2001, con el reordenamiento de rutas y paradas en el centro capitalino, el cual ha generado descontento en la población y en algunos transportistas.
Corto	2002 – 2005	Propuesta sobre ordenamiento del sector con cambios operativos e institucionales.	Como ordenamiento del sector tiene la asociatividad empresarial, la cual fue suspendida temporalmente a 65 empresarios por la Corte Suprema de Justicia, no obstante algunos empresarios ya fueron asociados. Por ejemplo la ruta 22, los cuales firmaron el acuerdo desde el 26 de febrero del 2002.
Mediano	2006 – 2010	Propuesta sobre un sistema de Transporte Público basado en rutas troncales y alimentadoras.	
Largo	2011 – 2015	Análisis del desarrollo de la propuesta al mediano plazo con inicio de la introducción del transporte masivo.	

Fuente: Realizado por el grupo, en base al “Estudio de organización del sector transporte colectivo de pasajeros en el Área Metropolitana de San Salvador”, elaborado por TAHAL.

El estudio está dividido en dos fases principales:

FASE A: Se encargó de recopilar información (de fuentes administrativas y del campo por medio de varias encuestas), diagnóstico del sector y planificación a varios horizontes del tiempo. Además se incluye el inicio de la puesta en marcha de algunas recomendaciones por medio de una prueba piloto. Las

fuentes administrativas son todas las organizaciones de transportistas de cada una de las rutas que circulan en el país.

FASE B: Comprende la puesta en marcha de la propuesta antes mencionada en el plazo inmediato.

Para el desarrollo de lo anterior el VMT se ha encontrado con diferentes problemas, los cuales se mencionan a continuación:

- Individualismo total del patrimonio y operación; la mayoría de los operadores del transporte colectivo están trabajando en forma individual, tanto desde el punto de vista operacional como del patrimonio (propiedad de las unidades)
- Mecanismos insuficientes para el cálculo de costos. La mayoría de los operadores carecen de conocimientos sobre los costos de operación, el único control que poseen es sobre sus ingresos.
- El subsidio, que lo único que traía para los empresarios era la ineficiencia, ya que se daba por cumplir ciertas cuotas de viajes. Esto generaba viajes vehiculares innecesarios con muy baja ocupación vehicular; dicho subsidio fue eliminado en enero del 2002 debido al paro de transporte que ocasionaron los transportistas.
- Falta de ajuste entre oferta y demanda. En la realidad no existe ningún ajuste entre la oferta (viajes de las unidades) y la demanda (viajes de personas, pasajeros). Las frecuencias de los despachos en las horas de menos afluencia de pasajeros, son parecidas a las horas pico. Esto contribuye a costos elevados de operación y congestionamiento innecesario.

- Estructura inadecuada del ente rector (VMT) Y falta de una estructura eficiente, para controlar eficientemente al sector, así como también las organizaciones del transporte público.
- Congestionamiento vial, el cual se observaba particularmente en el centro de la capital para donde casi todas las rutas se orientan. Con el reordenamiento se observa el congestionamiento en lo que es la Alameda Juan Pablo II, lugar donde dirigieron la mayoría de las rutas.
- Edad elevada del parque vehicular; según investigaciones realizadas para el año 2001, la edad promedio de las unidades (buses) es de más de 20 años. Existen unidades totalmente obsoletas en circulación, aunque la Ley prohíbe la circulación de unidades de más de 15 años de edad, según lo estipula la Ley de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial en su Art. 34. (Ver Anexo 1)
- Falta de mantenimiento preventivo; el individualismo operativo y del patrimonio vehicular, contribuye, entre otros, a la falta de mantenimiento preventivo de las unidades, los socios o dueños de las unidades incurren en costos elevados, debido a que tienen que sacar de circulación las unidades por más tiempo para repararlos, y no así al tener el mantenimiento preventivo, emplearían horas para su revisión, reduciendo el riesgo de los accidentes y el servicio sería más confiable para la población.
- Competencia descontrolada: esto se da por el individualismo que existe en el sector, las unidades compiten tanto entre rutas como dentro de las mismas, subiendo pasajeros donde se puede.

- Falta de disciplina de manejo: es otro resultado del individualismo del sector, además, a conocimientos inadecuados de manejar unidades de transporte colectivo (por falta de mecanismos de enseñanza específica); la competencia contribuye al carácter salvaje de manejo, incluyendo irrespeto de señales de tránsito.

Hoy día una cantidad considerable de buses / microbuses de menor tamaño están utilizando una parte considerable de la limitada capacidad vial del sistema (70%). Esto es especialmente obvio en las paradas. Con el número actual de buses operando las arterias principales del AMSS. (Boulevard del Ejército, Carretera Panamericana, 25 Av. Norte, entre otras) es imposible establecer paradas sin causar desorden y congestionamiento notable.

El tamaño de los buses en la actualidad no es consistente con la demanda y con la capacidad de la red vial donde están operando.

La composición de la flota rodante de los buses con vehículos de menor tamaño, está causando volúmenes altos de buses a lo largo de una parte sustancial de la red vial metropolitana.

La infraestructura vial en el AMSS, es hasta un grado, caracterizada por condiciones topográficas, esto limita las posibilidades de introducir mejores cambios en la estructura existente, para poder mejorar las condiciones de operación de los buses. Los estándares y las formas finales del diseño de las vías frecuentemente no coincide con sus funciones, calles diseñadas como locales son frecuentemente utilizados como arterias secundarias y

distribuidores, que causan entre otros, grandes peligros desde el punto de vista de la seguridad vial y resulta con más tasas altas de accidentes.

1.3.1 Organización y modernización del sector

Considerando la importancia del sector para el desarrollo económico del país, es necesaria una nueva organización que permita a los operadores convertirse en verdaderos empresarios con una visión moderna y progresista, estableciéndose así las siguientes premisas¹⁰:

- Asociatividad de los operadores.
- Ajustes de rutas de acuerdo a demanda.
- 6 nuevas rutas.
- Aplicación del permiso de operación mediante concesión de ruta.

1.3.1.1 Asociatividad de los operadores

La falta de organización empresarial en el sector, (ya que son pocas las organizaciones empresariales que existen en el país), impide el manejo coordinado y eficiente de la demanda, aumentando los riesgos por acceso al crédito debido a la falta de garantías suficientes, impidiéndoles brindar un buen servicio, con alto costo, todo esto debido a la resistencia de formar cooperativas de transporte u otro tipo de personas jurídicas.

¹⁰ Yúdice, Ricardo. *Folleto Política y estrategia del Sector Transporte Colectivo. El Salvador, San Salvador, 2001.*

Por medio de la asociatividad de los operadores se evita las competencias por pasajero, existe orden y control de ingresos, los operadores son propietarios de acciones de capital y no de unidades depreciables.

Las formas de asociatividad que se proponen son las siguientes:

- Sociedades anónimas.
- Sociedades cooperativas.
- Unión transitoria de empresa.

1.3.1.2 Ajustes de rutas de acuerdo a demanda

Con el reordenamiento de las rutas se evita el desperdicio de recursos, descongestionamiento de las vías, incremento de la velocidad comercial, menor contaminación y la optimización del tiempo de circulación.

1.3.1.3 Seis nuevas rutas

Entre las modificaciones de rutas metropolitanas está incluida la propuesta de la apertura de seis nuevas rutas, las cuales se están complementando, una a otra, creando en conjunto un sistema integral con varios puntos de conexión, posibilitando conexiones entre varias partes del área metropolitana y centros mayores de actividad, con máximo de un trasbordo que se realizará fuera del centro capitalino.

Los recorridos que serán prestados por las seis nuevas rutas son:

- Cuatro rutas ofrecerán conexiones directas entre municipios fuera de la capital, sin pasar por el centro capitalino.
- Dos rutas de tipo circular internas de San Salvador, conectando partes centrales y sitios de alta actividad en el Área Metropolitana de San Salvador, sin relación en sus trayectos con el centro capitalino.

1.3.2 Fondo de Conservación Vial.

El objetivo fundamental es garantizar la existencia de un patrimonio vial bien conservado que contribuya a una eficiente comunicación terrestre de nuestra población, manteniendo la riqueza que históricamente hemos acumulado en nuestra red de carreteras y caminos.

El Fondo de Conservación Vial significa para el Ministerio de Obras Públicas, contar con un complemento eficiente para conservar nuestro patrimonio vial, existencia permanente de contratos de conservación vial, posibilitar el redimensionamiento del Ministerio de Obras Públicas, optimizando los recursos públicos.

Para nuestro país el Fondo de Conservación Vial significa mejorar la conectividad interna y regional, las condiciones para la prestación de servicios básicos, reducir las necesidades cíclicas de financiamiento externo para rendimientos de la inversión pública.

Con el Fondo de Conservación Vial todos nos beneficiamos. *Los usuarios* porque les permite ahorrar costos de operación vehicular, disminución del tiempo de viaje, incremento del nivel de comodidad del transporte, disminución

de accidentes. A *los productores* les reduce los costos de transporte, comunicación eficiente a centros de producción con los sitios de compra de insumos y comercialización, mayor accesibilidad de posibles compradores. *El ciudadano* tiene una mejor conexión entre su municipio y las principales carreteras nacionales. *Los trabajadores / empresarios* tienen una fuente continua de trabajo en las actividades de conservación vial, hay una inversión permanente y programada¹¹.

1.3.3 Asociatividad empresarial

Consiste en realizar una integración empresarial por medio de la cual los empresarios puedan renovar la flota, garantizar el servicio, proporcionar mantenimiento preventivo, siendo éstos difíciles de obtener si no se asocian.

Por medio de la asociatividad empresarial se pretende:

- Compras en volumen.
- Adquirir préstamos.
- Estaciones de combustible.
- Sistemas de control.
- Administración unificada.
- Talleres de mantenimiento.

Lo mencionado anteriormente es para el beneficio de los socios, ya que ellos se mantienen tan ocupados que no piensan en su desarrollo económico, es así como la asociatividad empresarial tiene los siguientes objetivos:

¹¹ <http://www.mop.gob.sv>

- Convertir a los operadores en empresarios formales.
- Crear y operar eficientemente empresas concesionarias que administran eficientemente los grupos de rutas.

1.4 Estructura organizativa

“La estructura organizativa indicada, es la forma más eficiente de lograr los objetivos. Esta estructura debe tener los elementos de planificación, operación, apoyo y controles necesarios. Debe acompañarse con un Manual Operativo, en el que se defina cuál es la función de la autoridad, sus obligaciones, responsabilidades y el proceso de trabajo. (Ver anexo 3).

1.4.1 Funciones primordiales

El gerente

- Aplicar las políticas de la empresa.
- Coordinar las actividades entre los diferentes departamentos.
- Solucionar problemas en tiempo real.
- Estar al tanto de las operaciones rutinarias y orientar a sus subalternos.
- Representar a la empresa frente a las autoridades.

Departamento de tráfico

Es el responsable de la producción que se presenta en kilómetros de viajes comparados con la cantidad de pasajeros movilizados. La relación entre ellos es el rendimiento económico.

Todos los otros departamentos tienen la función de prestar toda la ayuda necesaria para lograr más eficiencia y productividad.

Departamento de mantenimiento

Tiene bajo su responsabilidad suministrar la cantidad necesaria de vehículos en buenas condiciones al Departamento de Tráfico. La planificación del mantenimiento tiene que estar sujeta a la conducta del Departamento de Tráfico. Se debe planificar de manera tal que en época de alta demanda en el Departamento de Tráfico se encontrarán menos cantidad de vehículos en el taller y mantener más, cuando la demanda es baja. Aplicar sistemas de mantenimiento, que permita bajar los costos en el sentido de mantenimiento.

Departamento de personal

Es el que tiene que velar por la cantidad adecuada de personal según la demanda, para lo cual tiene que contar o emplear, administrar, capacitar y despedir al personal.

Las funciones son:

- Atender las necesidades laborales, sociales y personales.
- Cuidar el cumplimiento del código laboral.
- Aplicar el reglamento de disciplina.
- Planificar la mano de obra, de acuerdo a la demanda.

Esta dependencia es la responsable de toda la parte administrativa de secretaría, archivo, seguridad, etc.

Departamento de finanzas

Es responsable de toda la actividad económica, financiera y contable:

- Preparación del presupuesto anual, control y ajuste.
- Instrucciones profesionales en todo lo que es manejo de dinero (recaudación, cheques, pagos y firmas).
- Contabilidad y balance anual.
- Tesorería, pagos, recaudaciones, banco, etc.

Auditoría

Existen una auditoría externa y una interna. La externa es la que debe aprobar el balance anual y que a la vez controla durante todo el año las actividades contables de la empresa.

La interna tiene la función de controlar permanentemente, si se ejecutan las decisiones de la directiva, e informa cualquier anomalía que se encuentre”¹².

2. Antecedentes de la Asociación Cooperativa de Aprovisionamiento,

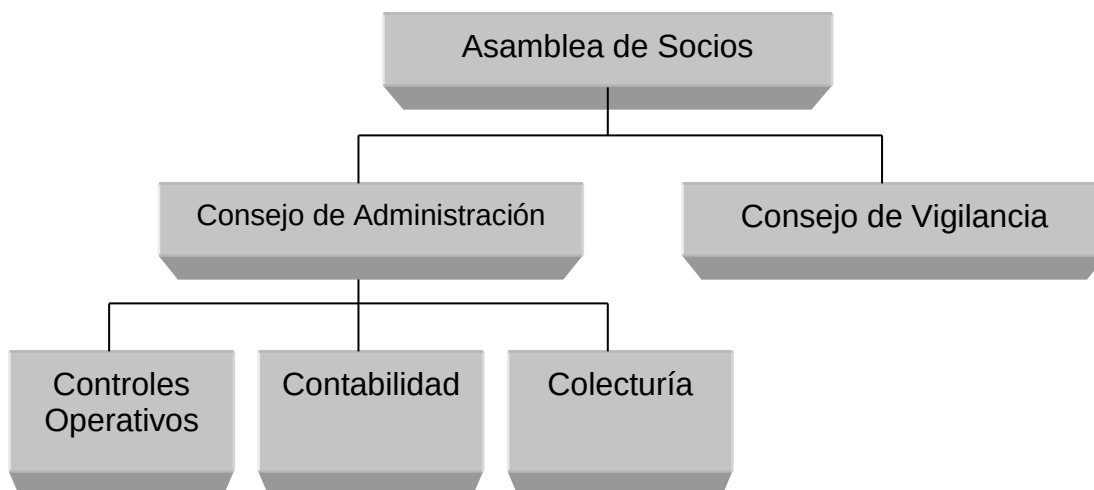
¹²TAHAL. Folleto Estudio de organización del sector transporte colectivo de pasajeros en el Área Metropolitana de San Salvador. El Salvador,. 2001.

Ahorro y Crédito de Empresarios de Autobuses Ruta 14-A San Martín, de Responsabilidad Limitada (ACOATSAM de R.L.)

“La Asociación Cooperativa de Aproveccionamiento, Ahorro y Crédito de Empresarios de Autobuses Ruta 14-A San Martín, de Responsabilidad Limitada (ACOATSAM de R.L.), se formalizó legalmente el 14 de noviembre de 1997, con el propósito de obtener una mejor organización y control en la ruta “14 A”, que tiene su recorrido desde el Proyecto Santa Teresa de San Martín, hasta el Zurita en San Salvador; iniciando con 47 unidades y 20 socios, los cuales se han mantenido a la fecha.

La finalidad de la asociación es obtener aprovisionamiento, ahorro y crédito en beneficio de los socios.

Actualmente no poseen misión, visión y valores definidos que les permitan visualizar sus objetivos, metas y logros a futuro. La estructura organizativa está compuesta por el Consejo de Administración que de acuerdo a lo manifestado, es el que coordina todo, es decir al Consejo de Vigilancia, Controles Operativos, Contabilidad y Colecturía, para lo cual tiene establecido el siguiente organigrama:



Actualmente ACOATSAM de R.L. está asociada a la gremial A.T.P., con el propósito de obtener apoyo ante cualquier situación difícil por la que pueda atravesar la asociación.

Con el nuevo sistema la asociación se ha visto afectada en los siguientes aspectos:

- Que no existe la facilidad para el cambio de unidades.
 - Las tasas de intereses y el pago de las cuotas en los bancos son muy altas.
- Están asociados solamente entre las ruta y no empresarialmente. Ellos trabajan con caja única donde todos los ingresos se reparten entre el número de unidades”¹³.

3. Marco de referencia sobre Organización

3.1 Antecedentes sobre administración de las organizaciones.

Los seres humanos han elaborado planes y perseguido metas por medio de organizaciones, logrando así todo tipo de hazañas, desde hace miles de años. Sin embargo, la teoría de la administración suele considerarse un fenómeno relativamente reciente, que surgió con la industrialización de Europa Occidental y de Estados Unidos en el siglo XIX.

Es así como aparecen las primeras teorías de la administración las cuales se explican a continuación¹⁴:

Teoría de la administración científica:

¹³ Datos proporcionados por el Lic. Rafael Najarro, Contador de ACOATSAM de R.L. (Ruta 14 A)

¹⁴ Stoner, James A.F. y otros. *Administración*. 6ª. ed. Prentice Hall. México, D.F., 1996.

Surgió a principios del siglo XX, en parte porque se necesitaba elevar la productividad, ya que existía poca oferta de mano de obra y la única forma de aumentar la productividad era elevando la eficiencia de los trabajadores. Es así como Frederick W. Taylor, Henry L. Gantt y Frank y Lillian Gilbreth inventaron el conjunto de principios que se conoce como la teoría de la administración científica, logrando así una línea moderna de montaje que permitía productos terminados con una mayor velocidad.

Escuela de la teoría clásica de la organización

Surge por la necesidad de encontrar lineamientos para administrar organizaciones complejas, girando alrededor de la administración, tratando de identificar los principios y las capacidades básicas para obtener una administración eficaz. Pertenecen a ésta escuela clásica: Henry Fayol, recordado como el fundador de la escuela clásica de la administración, por ser el primero en sistematizarlo, contribuyendo así con sus catorce principios de la administración. Otros representantes de ésta escuela son: Max Weber quien consideraba que la organización ideal era una burocracia, Mary Parker Follet introdujo elementos nuevos, especialmente en el campo de las relaciones humanas y la estructura de la organización; Chester I. Barnard aprovechó sus experiencias laborales para formular teorías sobre organizaciones siendo su tesis principal que una empresa sólo podrá funcionar en forma eficiente y subsistir si las metas de la organización guardan equilibrio con los propósitos y las necesidades de los individuos que trabajan en ella.

Escuela Conductista:

La forman un grupo de estudiosos de la administración, con estudios de sociología, sicología y campos relacionados, utilizando sus conocimientos para proponer formas más eficaces de dirigir a las personas en las organizaciones. Surgió, en parte, debido a que el enfoque clásico no lograba que en las organizaciones hubiera una eficiencia productiva ni armonía entre los trabajadores.

Escuela de la ciencia de la administración:

El estudio de la administración en ésta escuela se basa en abordar los problemas de la administración mediante la aplicación de técnicas matemáticas para modelarlos, analizarlos y resolverlos.

Actualmente para analizar la administración en este mundo tan cambiante se utilizan enfoques más integrados entre ellos se puede mencionar:

Enfoque de sistemas:

Permite a los administradores que vean la organización como un todo y como parte del ambiente externo, más grande.

Enfoque de contingencias:

Hace referencia a la interdependencia de muchos factores que se encuentran involucrados en la situación de la administración.

Enfoque del compromiso dinámico:

En el se observan una serie de retos que se desenvuelven ante nuestra concepción de la administración y las organizaciones al borde del siglo XXI.

3.1.1 Antecedentes de la división del trabajo

La división del trabajo es un concepto muy conocido, sabiéndose sus ventajas desde hace siglos. Uno de los primeros argumentos de las ventajas de la especialización los presentó Adam Smith en su obra *La riqueza de las naciones* (*The Wealth of Nations*). Sus conclusiones son tan valederas hoy como lo fueron en el año de 1776, época de su publicación. Smith, al igual que los autores actuales como March y Simon, han observado que las economías de especialización se derivan principalmente al aumento de la destreza con la práctica.

Una de las características distintivas de la especialización es que entre más se divida el trabajo, más eficiente se vuelve el operario, por lo menos hasta cierto punto.

Fiedler define la estructura de la tarea como “el grado en que la tarea se detalla paso a paso, y el grado en que puede ser realizada por los números o de acuerdo con un conjunto detallado de instrucciones permanentes de operación”.

En forma parecida, Dersler y House definen la estructura de la tarea y las reglas y procedimientos de ejecución son sencillos, repetitivos y no ambiguos.

Para Tyler el problema de definir la especialización se complica porque es necesario distinguir entre trabajadores especializados y especialistas, debido a

que un obrero puede hacer por rutina la tarea, pero un ingeniero es un especialista.

Burns y Stalker descubrieron que las organizaciones mecánicas que eran especialmente apropiadas para ambientes relativamente estables, se distinguían por una diferenciación especializada de tareas funcionales en que se dividen los problemas y tareas a que las compañías, como un todo, debe hacer frente... a cada función corresponde una definición precisa de derecho, obligaciones y métodos técnicos.

Para Lawrence y Lorsch “la especificidad de los criterios para la evaluación de los que ocupan los cargos” varía con la naturaleza de la tarea, y la especificidad aumenta con la certeza y facilidad de previsión de dicha tarea.

March y Simon han indicado que la especialización y sus interdependencias consiguientes hacen que la coordinación sea muy importante.¹⁵

3.2. Proceso administrativo

El proceso administrativo es aquel proceso lógico que tiene como fin permitir que la administración pueda realizarse guiando a la empresa a la obtención del objetivo que ésta se ha fijado, controlando hasta qué punto y en qué forma éste está siendo logrado.

El proceso administrativo está constituido según Koontz y Weichrich por cinco fases o etapas, las cuales se detallan a continuación:

¹⁵ Dessler, Gary. *Organización y Administración, enfoque situacional*. Prentice Hall México, D.F., 1979.

3.2.1 Planificación

La planificación es la primera etapa del proceso administrativo, la cual se constituye en una actividad universal es decir, toda organización elabora planes que no son más que decidir anticipadamente qué se va a hacer, lo cual lleva implícito actividades futuras que conciernen a las decisiones que se proponen como son: hacia dónde se dirige la empresa, con qué medios, siguiendo qué pasos y cuánto tiempo. Los pronósticos y las investigaciones realizadas cuidadosamente son la clave de la planificación correcta.

3.2.2. Organización

La organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos humanos y materiales de un organismo social, con el fin de lograr máxima eficiencia en la realización de planes y objetivos .

3.2.2.1 Elementos para la organización

Todo organismo, para que pueda existir como tal, necesita de los siguientes elementos:

- *Partes diversas entre sí:* ningún organismo se forma de partes idénticas.
- *Unidad funcional:* estas partes diversas tienden al mismo fin.

- *Coordinación:* para lograr ese mismo fin necesitan complementarse entre sí, no importa que sus funciones sean diversas.

Organizar trae por resultado una estructura formal que debe considerarse como marco que encierra e integra las diversas funciones de acuerdo con el modelo determinado por los dirigentes; el cual sugiere orden, arreglo lógico y relación armónica. Los lineamientos generales de la organización en una empresa los suministra esa estructura, la cual proporciona el marco dentro del cuál la gente puede trabajar motivada y eficientemente. La estructura de organización es creada, mantenida y adaptada por los dirigentes.¹⁶

3.2.2.2 Tipos de Organización

Existen diferentes tipos de organización, entre los cuales podemos mencionar:¹⁷

- Organización formal.
- Organización informal.
- Organizaciones sociales.

3.2.2.2.1 Organización formal

¹⁶ *Idem 14. Pág. 25*

¹⁷ *Gómez Ceja, Guillermo. Planeación y Organización de Empresas. 8ª. ed. Mc-Graw-Hill. México, D.F., 1998.*

Es la determinación de los estándares de interrelación entre los órganos o cargos, definidos por las normas, directrices y reglamentos de la organización para lograr los objetivos, es decir, permite a las personas laborar conjuntamente en una forma eficiente.

Propósitos generales de la organización formal:

- Permitir al administrador o ejecutivo profesional la consecución de los objetivos primordiales de la empresa en la forma más eficiente y con el mínimo de esfuerzo, a través de un grupo de trabajo, con una fuerza dirigida.
- Eliminar duplicidad de trabajo
- Asignar a cada miembro de la organización una responsabilidad y autoridad para la ejecución eficiente de sus tareas o actividades, y que cada persona dentro de la organización formal sepa de quién depende y quiénes depende de él.
- Permite el establecimiento de canales de comunicación adecuados para que las políticas u objetivos establecidos se logren en forma más eficientes, hasta en los niveles más bajos de la organización.

Características básicas de la organización formal:

- Consta de escalas jerárquicas o niveles funcionales establecidas en el organigrama.
- Es racional.
- Es una de las principales características de la teoría clásica.

- Según Taylor (defensor de este tipo de organización) la organización debe basarse en la división del trabajo y por consiguiente en la especialización del obrero, pretendiendo una organización funcional súper especializada.
- Distribución de la autoridad y de la responsabilidad.

3.2.2.2 Organización informal

Son redes de alianzas o esferas de influencia que existen aunque no se hayan tomado en cuenta en el organigrama formal, tienen sus propias reglas y tradiciones, que nunca se consignan por escrito, no obstante, se cumplen habitualmente. Tienen sus objetivos, que pueden estar en contraposición con los objetivos de la empresa, o bien estar de acuerdo con ellos, dicha organización es pues, la resultante de las reacciones individuales y colectivas de los individuos ante la organización formal.¹⁸

3.2.2.3 Organizaciones sociales

Es un grupo de personas constituido formalmente para alcanzar, con la mayor eficiencia, determinados objetivos comunes que individualmente no es posible lograr.

Los objetivos de un organismo social son los fines o metas que pretende alcanzar mediante el esfuerzo colectivo.

¹⁸ *Idem 17. Pág. 31.*

3.2.2.3 Sistemas de organización

A continuación se mencionarán los diversos sistemas de organización existentes:

- Organización lineal o militar.
- Organización funcional.
- Organización tipo línea – staff
- Organización de Comités o Consejo.

3.2.2.3.1 Organización lineal o militar (concentra el mando)

Es la estructura más simple y más antigua, está basada en la organización de los antiguos ejércitos y en la organización eclesiástica medieval.¹⁹

Características de la organización lineal:

- Posee el principio de autoridad lineal o principio esencial.
- Tiene líneas formales de comunicación.
- Centralizar las decisiones.

Ventajas de la organización lineal:

- Estructura sencilla y de fácil comprensión.

¹⁹ *Idem 17. Pág. 31.*

- Delimitación nítida y clara de las responsabilidades de los órganos o cargos involucrados.
- Facilidad de implantación y acción.
- Estabilidad considerable.
- Es el tipo de organización más indicado para pequeñas empresas.

Desventajas de la organización lineal:

- La estabilidad y la constancia de las relaciones formales pueden conducir a la rigidez y a la inflexibilidad de la organización lineal.
- No se responde de manera adecuada a los cambios rápidos y constantes de la sociedad moderna.
- Está basada en la dirección única y directa, puede volverse autoritaria.
- Enfatiza en la función de jefatura y de mando y la exagera, pues supone la existencia de jefes capaces de hacerlo y saberlo todo.
- La unidad de mando hace del jefe un generalista que no puede especializarse en nada (la organización lineal impide la especialización).
- A medida que la empresa crece, la organización lineal conduce inevitablemente a la congestión, en especial en los niveles altos de la organización.

Campo de aplicación de la organización lineal:

- Cuando la organización es pequeña y no requiere ejecutivos especialistas en tareas altamente técnicas.
- Cuando la organización está comenzando su desarrollo.

- Cuando las tareas llevadas a cabo por la organización están estandarizadas, son rutinarias y tienen pocas modificaciones.
- Cuando la organización tiene vida corta y la rapidez en la ejecución del trabajo se hace más importante que la calidad del mismo.
- Cuando la organización juzga más interesante invertir en consultoría externa u obtener servicios externos, que establecer órganos internos de asesoría.

3.2.2.3.2 Organización funcional (delega el mando)

Es el tipo de estructura organizacional, que aplica el principio funcional o principio de la especialización de las funciones para cada tarea²⁰.

Característica de la organización funcional:

- Autoridad funcional o dividida.
- Línea directa de comunicación.
- Descentralización de las decisiones.
- Énfasis en la especialización.

Ventajas de la organización funcional:

- Máxima especialización.
- Mejor suspensión técnica.

²⁰ *Idem 17. Pág. 31.*

- Comunicación directa más rápida.
- Cada órgano realiza únicamente su actividad específica.

Desventajas de la organización funcional:

- Pérdida de la autoridad de mando.
- Subordinación múltiple.
- Tendencia a la competencia entre los especialistas.
- Tendencia a la tensión y a los conflictos en la organización.
- Confusión en cuanto a los objetivos.

Campo de aplicación de la organización funcional:

- Cuando la organización por ser pequeña, tiene un equipo de especialistas bien compenetrado, que reporta ante un dirigente eficaz y está orientado hacia objetivos comunes muy bien establecidos y definidos.
- Cuando en determinadas circunstancias, y solo entonces, la organización delega durante un período determinado autoridad funcional a algún órgano especializado.

3.2.2.3.3 Organización tipo línea - staff

Es el resultado de la combinación de la organización lineal y la funcional para tratar de aumentar las ventajas de esos dos tipos de organización y reducir sus desventajas formando la llamada organización jerárquica – consultiva.²¹

Criterios para diferenciar línea y staff.

- Relación con los objetivos de la organización.
- Tipos de autoridad.
- El hombre de la línea necesita el staff para desarrollar sus actividades, mientras que el hombre del staff necesita la línea para aplicar sus ideas y planes.

Principales funciones del staff son:

- Servicios
- Consultoría y asesoría.
- Monitoreo.
- Planeación y control.

Las funciones del staff pueden existir en cualquier nivel de una organización desde el más bajo al más alto.

Características de la organización línea – staff.

- Fusión de la estructura lineal con la estructura funcional.
- El departamento presta servicios y recomienda los candidatos aprobados, y las secciones toman la decisión final con base en aquellas recomendaciones.

²¹ *Idem 17. Pág. 31.*

- Separación entre órganos operacionales (ejecutivos), y órganos de apoyo (asesoría), la organización línea – staff representan un modelo de organización en el cual los órganos especializados y grupos de especialistas aconsejan a los jefes de línea respecto de algunos aspectos de sus actividades.
- Jerarquía versus especialización, la jerarquía (línea) asegura el mando y la disciplina, mientras la especialización (staff) provee los servicios de consultoría y de asesoría.

Ventajas de la organización línea – staff

- Asegura asesoría especializada e innovadora, y mantiene el principio de la autoridad única.
- Actividad conjunta y coordinada de los órganos de línea y los órganos de staff.
- Consigue una división satisfactoria del trabajo, sin sacrificar demasiados individuos en las operaciones de control.

Desventajas de organización línea – staff:

- La organización línea – staff presenta algunas desventajas y limitaciones que no afectan las ventajas que ofrece.
- El asesor de staff es generalmente un técnico con preparación profesional, mientras que el nombre de línea se forma en la práctica.
- El asesor generalmente tiene mejor formación académica, pero menor experiencia.

- El personal de línea puede sentir que los asesores quieren quitarle cada vez mayores porciones de autoridad para aumentar su prestigio y posición.
- Al planear y recomendar, el asesor no asume responsabilidad inmediata por los resultados de los planes que presenta.
- Dado que la asesoría representa costos elevados para la empresa, el personal de línea siempre se preocupa por los resultados financieros de la contribución del staff a las operaciones de la empresa, lo cual conduce a que los asesores presenten muchos planes e ideas para justificar su costo. Ese conflicto puede ser dañino cuando provoca acciones negativas o de perjuicio, pero también puede ser muy útil.
- Dificultad en la obtención y el mantenimiento del equilibrio dinámico entre la línea y staff.

Campo de aplicación de la organización línea – staff.

La organización línea – staff ha sido la forma de organización más ampliamente aplicada y utilizada en todo el mundo hasta los momentos.

Hay una tendencia a considerar la organización y la departamentalización como fines en sí mismos y a medir la eficacia de las estructuras organizacionales en términos de claridad de departamento.

En primer lugar, los niveles son costosos. A medida que aumenta, se destinan cada vez más esfuerzo y dinero a la administración debido a los gerentes adicionales, el staff que los asesora y la necesidad de coordinar las actividades departamentales, más los costos de las instalaciones para ese personal. En segundo lugar, los niveles departamentales complican la comunicación. Una

empresa con muchos niveles tiene mayores dificultades para comunicar sus objetivos, planes y políticas en sentido descendente por la estructura organizacional que aquella en que el gerente general se comunica directamente con sus empleados.

3.2.2.3.4 Organización de comités o consejos

Es el que somete las disposiciones que van a dictarse, al acuerdo de cuerpos de individuos a cuyo cargo están la dirección, la administración o la vigilancia de una empresa o de una institución. Estos cuerpos comparten la responsabilidad de las órdenes, ya que estas se dictan conforme al acuerdo que se toma por mayoría de votos por sus miembros.²²

El sistema de organización de comités da origen a:

- Comité directivo.
- Comité ejecutivo.
- Comité de vigilancia.
- Comité consultivo.
- Comité deliberativo.

Ventajas de la organización por comité:

- Permite la participación de varias personas en la realización de la política del negocio y de las decisiones de funcionamiento.
- Las decisiones tomadas por un comité, evitan el elemento personal que está siempre unido a la decisión tomada por una sola persona.

²² *Idem 17. Pág. 31.*

- Permite un análisis más complejo al permitir expresar diferentes puntos de vista.

Desventajas de la organización por comité:

- Varias personas tardan más tiempo en tomar una decisión que una sola.
- El comité puede ser manipulado.
- No todos los integrantes del mismo suelen estar de acuerdo con la resolución final.

3.2.2.4 Organigramas

El organigrama es una gráfica que muestra la estructura orgánica interna de la organización formal de una empresa, sus relaciones, sus niveles de jerarquía y las principales funciones que se desarrollan.²³

El organigrama debe contener principalmente los siguientes datos:

- Títulos de descripción condensada de las actividades. Esto incluye generalmente el nombre de la empresa y la actividad que se defina.
- Nombre del funcionario que formuló las cartas.
- Fecha de formulación.
- Aprobación (del presidente, vice – presidente, etc.).
- Leyenda, es decir, explicación de líneas y símbolos especiales.

Interpretación

²³ *Idem 17. Pág. 31.*

Los organigramas son representaciones gráficas de los diferentes niveles de autoridad, que van de mayor a menor jerarquía. Cada puesto se representa por medio de un rectángulo que encierra el nombre del puesto: la unión de los cuadros mediante línea representa los canales de autorización y responsabilidad.

Los organigramas son útiles instrumentos de organización y nos revelan:

- La división de funciones.
- Los niveles jerárquicos.
- Las línea de autoridad y responsabilidad.
- Los canales formales de la organización.
- La naturaleza lineal o asesoramiento del departamento.
- Los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores, etc.
- Las relaciones que existen entre los diversos puestos de la empresa en cada departamento o sección de la misma.

Ventajas de los organigramas

- Obliga a los autores a aclarar sus ideas.
- Puede apreciarse a simple vista la estructura general y las relaciones de trabajo en la compañía.
- Muestra quién depende de quién.
- Sirve como historia de los cambios, instrumentos de enseñanza y medio de información al público a cerca de las relaciones de trabajo de la compañía.

Desventajas de los organigramas:

- No muestra más que las relaciones formales.
- Indica qué relaciones se suponen que existen y no necesariamente las relaciones reales.
- No muestra las relaciones informales que existen entre los jefes.
- Imponen una rigidez innecesaria.
- Son estáticas, mientras que las organizaciones que representan están cambiando siempre y por esta razón pueden volverse obsoletas a menos que se actualicen con regularidad y frecuencia.

3.2.2.5 Formas de organizar una empresa

Los miembros de una organización, necesitan un marco estable y comprensible dentro del cual puedan trabajar juntos para alcanzar las metas organizacionales. El diseño organizacional, es el proceso para decidir cuál es la forma adecuada de dividir y de coordinar las actividades de la organización, a la luz de las metas y el plan estratégico de la organización, así como de las circunstancias del entorno en el cual se pone en práctica dicho plan.

Los gerentes toman decisiones en cuanto a la organización, fundamentándose en cuatro piedras angulares conceptuales²⁴:

- La división del trabajo:
También llamada especialización laboral, se basa en la observación de que la productividad aumenta cuando las tareas son especializadas.

²⁴ Koontz, Harold y Heinz Weihrich. *Administración una perspectiva global*. 11ª. ed. México, D.F., 1998.

- **Departamentalización:**

Agrupamiento de actividades y personas en departamentos, permite ampliar las organizaciones hasta un grado indefinido.

- **Jerarquía:**

Patrón de diversos niveles de la estructura de una organización, en la cima están el gerente o los gerentes de mayor rango, responsables de las operaciones de toda la organización.

- **La coordinación:**

Es un proceso que concilia las metas de la organización y la especialización inevitable, que va de la mano con la división del trabajo y la departamentalización.

Estructura organizacional

Departamentalización²⁵

Departamentalización por números simples:

Consiste en reunir a las personas que van a desarrollar los mismos deberes y colocarlas bajo la supervisión de un gerente. El éxito de esta organización, depende sólo del número de personas que participan en él.

²⁵ *Idem 24. Pág. 44.*

Departamentalización por tiempo:

Se utiliza generalmente en los niveles inferiores de la organización, consiste en agrupar las actividades con base en el tiempo.

Departamentalización por funciones de la empresa

El agrupamiento de actividades de acuerdo con las funciones de una empresa (departamentalización funcional) abarca todo lo que las empresas hacen normalmente. Puesto que todas se dedican a la producción de algo útil que desean otros, sus funciones básicas son: producción, ventas y financiamiento. Estas actividades se han agrupado en departamentos como ingeniería, producción, ventas o mercadotecnia y finanzas.

Esta forma de organización, es la más ampliamente utilizada, aunque varíe el nombramiento del departamento según a lo que se dedique la empresa. (Ver anexo 4a).

Departamentalización territorial o geográfica:

Es bastante común en empresas que operan en áreas geográficas amplias. Es especialmente atractiva para grandes empresas, cuyas actividades se encuentren física o geográficamente diseminadas. (Ver anexo 4b).

Departamentalización por clientes:

En diversas empresas es común el agrupamiento de actividades que reflejan un interés principal en los clientes. El servicio se proporciona según el tipo de cliente. (Ver anexo 4c).

Departamentalización por proceso o por equipo:

Las empresas industriales con frecuencia agrupan las actividades alrededor de un proceso o de un tipo de equipo. (Ver anexo 4d).

Departamentalización por producto:

Es la agrupación de las actividades con base en el producto o las líneas de producto, ha cobrado mayor importancia en las grandes empresas con múltiples líneas.

Esta estructura, permite que la alta dirección delegue una amplia autoridad en un ejecutivo de la división sobre las funciones de producción, ventas, servicio e ingeniería que se relacionen con un determinado producto o línea de productos y exigir de cada uno de ellos un alto grado de responsabilidad por las utilidades.

Organización Matricial:

La organización matricial o administración por proyecto o producto es la combinación de patrones funcionales y de proyectos, o de productos de la departamentalización en la misma estructura organizacional. Se utiliza porque las compañías y los consumidores, se han interesado cada vez más en los

resultados finales, es decir, en el producto final o en el proyecto terminado. (Ver anexo 4e).

Unidades Estratégicas de Negocios (UEN)

Se trata de pequeños negocios establecidos como unidades en el interior de una compañía mayor, para asegurar que se promueva y maneje un cierto producto o línea de productos, como si se tratara de un negocio independiente.

3.2.3 Integración

Consiste en ocupar y mantener los puestos de la estructura organizacional. En esta fase del proceso administrativo se identifican los requerimientos de fuerza de trabajo, las personas disponibles y el reclutamiento, la selección, contratación, ascenso, evaluación, planeación de carreras, compensación y capacitación o desarrollo tanto de candidatos como de empleados para que puedan cumplir eficaz y eficientemente sus tareas.

La integración de personal debe vincularse con la función de organización.

En el enfoque de sistemas de la integración de personal, los planes empresariales y organizacionales son elementos importantes de las tareas de integración de personal.²⁶

3.2.4 Dirección

²⁶ *Idem* 24. Pág. 44.

La función administrativa de la dirección es el proceso que consiste en influir en un grupo o una organización entera con respecto a una tarea para que contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales.

A través de la función de dirección los administradores ayudan a las personas a darse cuenta de que pueden satisfacer sus necesidades y utilizar su potencial y contribuir al mismo tiempo al cumplimiento de los propósitos de la empresa.²⁷

3.2.5 Control

“Las empresas utilizan los procedimientos de control para asegurarse de que están avanzando satisfactoriamente hacia sus metas y de que están usando sus recursos de manera eficiente”.²⁸

La función administrativa de control es la medición y corrección del desempeño a fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos de las empresas y de la planificación, ideados para alcanzarlos. Es una función de todo administrador, desde el presidente hasta los supervisores de una compañía. Las técnicas y sistemas de control son básicamente los mismos más allá del que sea, el objeto de control, el proceso básico de control comprende tres pasos.

1. Establecimiento de normas.
2. Medición del desempeño con base a esas normas, y
3. Corrección de las variaciones de normas y planes.

3.3 Toma de Decisiones

²⁷ *Idem 24. Pág. 44.*

²⁸ *Idem 24. Pág. 44.*

Tipos de Decisiones:

Decisiones programadas:

Son aquellas repetitivas, que pueden ser manejadas, mediante un enfoque rutinario; estas se vuelven programadas, cuando en una empresa se tienen que tomar decisiones en el momento, además se da constantemente y no necesitan de mucho tiempo para tomarla, debido a que se presentan día con día en la empresa.

Decisiones no programadas:

Estas son únicas y no recurrentes, cuando hablamos de estas decisiones, estamos hablando de una actividad, acción o decisión no planificada, la cual aparece espontáneamente.

Existen cuatro estilos de toma de decisiones:

Estilo directivo:

Estas son decisiones caracterizadas por una baja tolerancia a la ambigüedad y una forma racional de pensar.

Estilo analítico:

Un estilo de toma de decisiones, caracterizado por una alta tolerancia a la ambigüedad y una forma racional de pensar.

Estilo conceptual

Un estilo de toma de decisiones que se caracteriza por la alta tolerancia a la ambigüedad y una forma intuitiva de pensar.

Estilo de comportamiento:

Un estilo de toma de decisiones, caracterizado por una baja tolerancia a la ambigüedad y una forma de pensar intuitiva.

3.4 Empowerment

El empowerment se ha constituido en una nueva modalidad para delegar autoridad bajo el concepto de que se ha considerado que las personas, ya tienen poder por sus conocimientos y motivación, por lo tanto se les faculta a liberar ese poder de ahí que según Koontz y Weihrich “Empowerment significa que todos los empleados, administradores o equipos de todos los niveles de la organización, tienen el poder para tomar decisiones, sin tener que requerir la autorización de sus superiores”.

La idea del empowerment, es que quienes se encuentran directamente relacionados con una tarea, son los más indicados, para tomar una decisión al respecto, de que poseen las aptitudes requeridas para ello.

Según Ken Blanchard, existen 3 claves para lograr que el proceso de facultar a los empleados funcione en las empresas, estas son:

- a. Compartir información con todos.

Compartir información sobre el comportamiento de la compañía con toda la organización, con el propósito de que los empleados se sientan dueños, facultados y además les ayuda a ser más responsables.

b. Crear autonomía por medio de fronteras.

Que los individuos aprendan nuevas maneras de pensar y trabajar juntos con normas que sirvan de guía a los empleados, conociendo así el propósito de negocio, valores (guías operativas), visión, metas, estructura organizacional y sistemas.

c. Reemplazar la jerarquía con equipos autodirigidos.

Grupo de empleados que tienen la responsabilidad de todo un proceso o producto (planear, ejecutar y dirigir el trabajo desde el principio hasta el fin), obteniendo como beneficios, un aumento de satisfacción en el empleado, cambios de actitud, mayor compromiso, mejor comunicación entre empleados y gerentes, proceso más eficiente de toma de decisiones, calidad mejorada, costos de operación reducidos y una organización más rentable.

3.5 Autoridad

La autoridad en una organización, es el derecho propio de un puesto (y por lo tanto de la persona que lo ocupa) a ejercer discrecionalidad en la toma de decisiones, que afectan a otras personas. El término autoridad, engloba los

conceptos de poder, responsabilidad, delegación y descentralización, constituye la clave del trabajo de dirección.²⁹

Autoridad y poder:

La diferencia entre autoridad y poder, radica en que el poder es la capacidad de individuos o grupos de inducir o influir en las opiniones y acciones de otras personas o grupos; este concepto subraya dos elementos:

1. Derecho de hacer algo.
2. El poder de hacer que se cumpla lo que uno quiere que hagan las personas.

Siempre en el marco de la organización, la autoridad es la facultad de ejercer discrecionalidad en la toma de decisiones, en una medida adecuada, facilitando las actividades que se ejecutan en los diferentes departamentos y que permiten a su vez, tener una buena coordinación en la organización.

Autoridad y responsabilidad:

La autoridad y responsabilidad han estado ligadas durante mucho tiempo a la teoría de la dirección, con la advertencia de que deben ser correspondientes, recíprocas, coexistentes y con frecuencia deben delegarse simultáneamente.

Delegación de autoridad:

La delegación de autoridad se da cuando un superior concede discrecionalidad a un subordinado para la toma de decisiones. La delegación de autoridad es

²⁹ Océano. *Enciclopedia del Management*. España, Barcelona, 1985.

imprescindible para que una organización pueda existir, por tal razón, el proceso de delegar autoridad implica:

- a) Determinar los resultados esperados de un puesto.
- b) Asignar tareas a ese puesto.
- c) Delegar la autoridad necesaria para que puedan cumplirse las tareas y
- d) La responsabilización de la persona que ocupa el puesto respectivo al cumplimiento de las tareas.

Para obtener o lograr los resultados esperados, es indispensable, involucrar todas las partes del proceso, ya que sería imposible obtener buenos resultados, al considerar por separado, las diversas partes del proceso, es decir, sería injusto esperar que una persona cumpla ciertas metas, sin dotarle de autoridad, sin dar a conocer los resultados finales, en función de los cuales se le habrá de utilizar.

Autoridad, descentralización

La autoridad descentralizada es consecuencia de la delegación, significa distribuir la autoridad de toma de decisiones, en una estructura organizada, supone la cuidadosa selección de definir cuáles decisiones desplazar a niveles inferiores de la estructura organizacional y cuáles otras retener en la cima.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DE ACOATSAM DE R.L.

1. Objetivos de la investigación

1.1 Objetivo General

Elaborar un diagnóstico a través de una investigación de campo, para proponer un modelo de organización que se adecue a las exigencias del nuevo sistema de transporte, permitiéndole a la asociación desarrollarse con eficiencia en la realización de planes y objetivos.

1.2 Objetivos Específicos

- Recopilar información precisa y objetiva a través de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos.
- Analizar e interpretar la información obtenida para conocer la situación actual de la asociación.
- Plantear las conclusiones pertinentes con base a los resultados obtenidos a través del diagnóstico realizado.

2. Metodología de la investigación

El tipo de investigación que se aplicó para la ejecución de este estudio fue investigación exploratoria descriptiva, que comprende investigación bibliográfica y de campo; para su desarrollo se emplearon los siguientes instrumentos:

2.1 Investigación bibliográfica

Ésta consistió en recopilar información de libros, folletos, consultas en Internet, entre otras; con la finalidad de revisar y analizar la documentación relacionada con el transporte público y la organización, lo que permitió tener una base para el desarrollo de la investigación.

2.2 Investigación de campo

Se llevó a cabo directamente con los socios y personal de la asociación, así como también se consideró la opinión de los usuarios del servicio de transporte colectivo.

2.3 Determinación del universo.

El universo está comprendido por dos poblaciones, la primera constituida por veinte socios y cuarenta motoristas de la Asociación Cooperativa de Aprovechamiento, Ahorro y Crédito de Empresarios de Autobuses Ruta 14-A San Martín de Responsabilidad Limitada (ACOATSAM de R.L.), la segunda por usuarios de la ruta.

2.4 Unidades de análisis

Las unidades de análisis la constituyen los socios y motoristas de la Asociación Cooperativa de Aprovechamiento, Ahorro y Crédito de Empresarios de autobuses Ruta 14-A San Martín de Responsabilidad Limitada (ACOATSAM de R.L.), y los usuarios del servicio de transporte colectivo

2.5 Determinación de la muestra

- En vista de que nuestro universo está conformado por dos poblaciones, constituyendo la primera los 20 socios y 40 motoristas de la ruta, se optó por no aplicarse muestra para los socios ya que éstos constituyen nuestro universo principal, por lo tanto se utilizó un censo, considerando a todos los socios que forman parte de dicha asociación.

- Para los motoristas y usuarios se utilizó el método no probabilístico, también llamado muestras dirigidas, utilizando el muestreo por cuotas, considerándose el procedimiento de selección a criterio del investigador, determinándose así las muestras siguientes:
 - De los 40 motoristas se determinó una muestra de 20, los cuales fueron encuestados en la oficina administrativa de ACOATSAM de R.L.
 - La muestra para los usuarios fue de 60 de las cuales 20 personas fueron encuestadas en el punto de la ruta ubicado en el Proyecto Santa Teresa de San Martín, 20 en el punto de buses en San Salvador y 20 en la Colonia Santa Fe N° 2 de San Martín, las cuales fueron encuestadas en diferentes días con el propósito de obtener opiniones diversas de los usuarios (estudiantes, empleados, amas de casa, entre otros.)

2.6 Técnicas utilizadas

La técnica utilizada es la siguiente:

- **Encuesta**

La técnica de encuesta nos permitió obtener información requerida de las unidades primarias del muestreo, en este caso representado por los socios y empleados pertenecientes a la asociación, así como también los usuarios de la ruta, permitiendo así recabar mayor información.

2.7 Esquema metodológico

2.7.1 Diseño del instrumento

El instrumento diseñado para la obtención de la información fue el cuestionario, y para facilitar la recolección de la información se utilizaron tres diferentes formatos, dirigidos a los socios, motoristas y usuarios de la Ruta 14-A. Dichos instrumentos contienen preguntas cerradas, abiertas y de selección múltiple lo que permitió obtener información precisa y objetiva.

2.7.2 Recolección de la información

Esta etapa del estudio comprendió la recolección de los datos, aplicando la técnica anteriormente descrita; para lo cual se desarrollaron las siguientes actividades:

- Se realizó una investigación piloto con el propósito de validar los instrumentos respectivos. Después de realizar los ajustes necesarios se procedió a realizar la investigación de campo.
- Se obtuvo información a través de cuestionarios, cuya finalidad es conocer la situación actual de la asociación con relación al nuevo sistema de transporte.

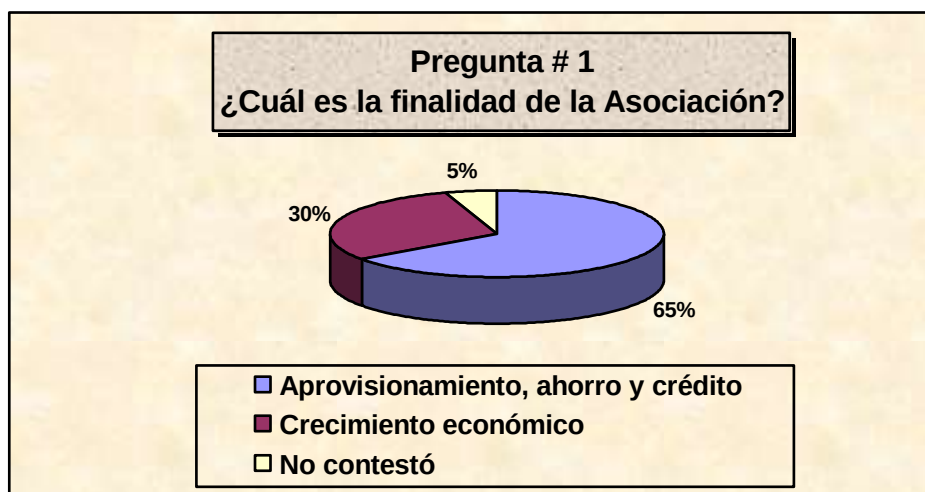
2.7.3 Presentación de resultados

2.7.3.1 Análisis e interpretación del cuestionario dirigido a los socios de ACOATSAM de R.L.

Pregunta # 1: ¿Cuál es la finalidad de la Asociación?

Objetivo: Determinar si los socios conocen el propósito para el cual fue creada la asociación.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Aprovisionamiento, ahorro y crédito	13	65
Crecimiento económico	6	30
No contestó.	1	5
TOTAL	20	100



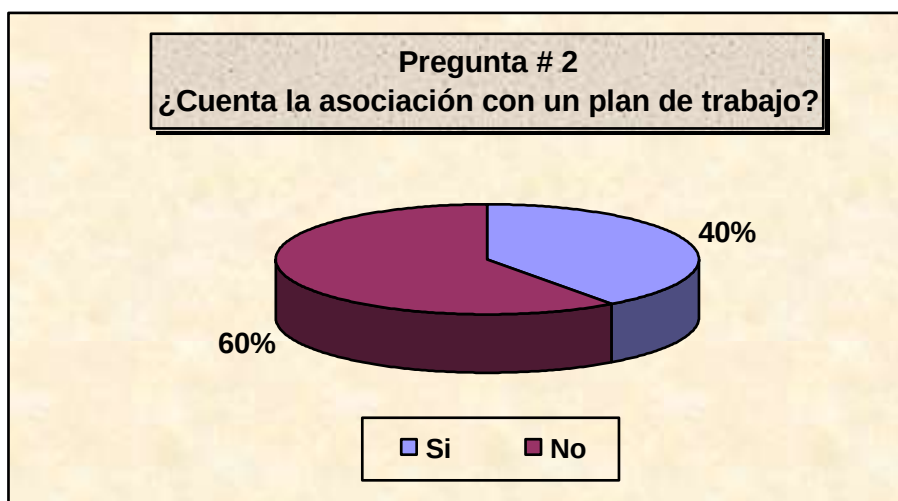
Interpretación:

A través de los resultados obtenidos, se visualiza que los socios no tienen bien definido cuál es el propósito de la asociación, lo cual indica que no se trabaja en conjunto sino en forma individual.

Pregunta # 2: ¿Cuenta la asociación con un plan de trabajo?

Objetivo: Determinar el grado o nivel de planificación.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Sí	8	40
No	12	60
TOTAL	20	100



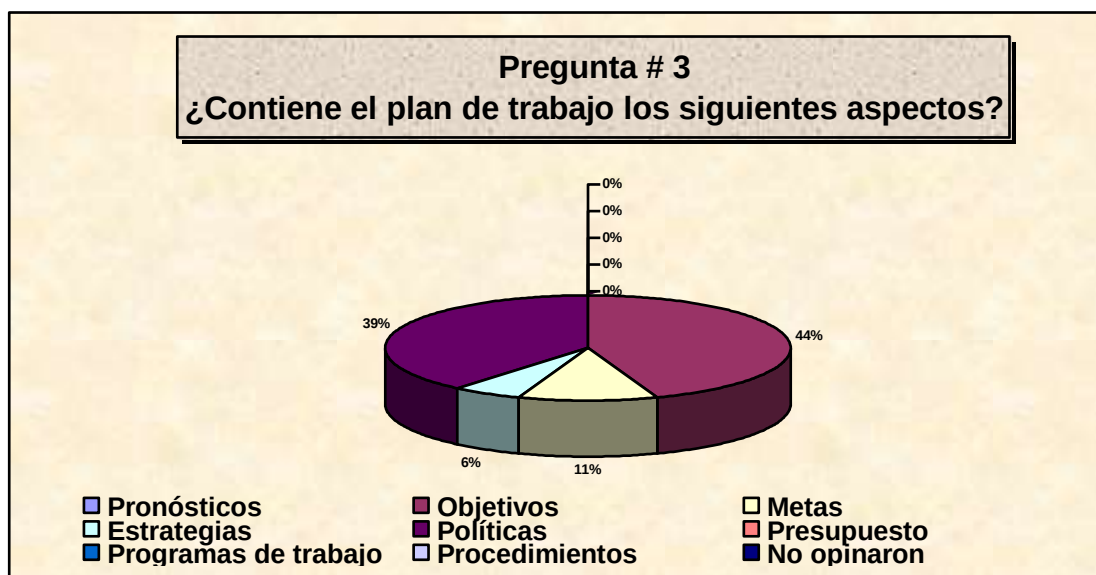
Interpretación:

Toda organización debe planificar sus actividades a futuro con el propósito de alcanzar los objetivos fijados, sin embargo; es evidente que en la asociación se carece de un plan de trabajo que refleje los lineamientos a seguir para la consecución de los mismos.

Pregunta # 3: ¿Contiene el plan de trabajo los siguientes aspectos?

Objetivo: Verificar si la asociación contempla los aspectos relevantes de un plan de trabajo.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Pronósticos	0	0
Objetivos	8	44
Metas	2	11
Estrategias	1	6
Políticas	7	39
Presupuesto	0	0
Programas de trabajo	0	0
Procedimientos	0	0
No opinaron	0	0
TOTAL	18¹	100



Interpretación:

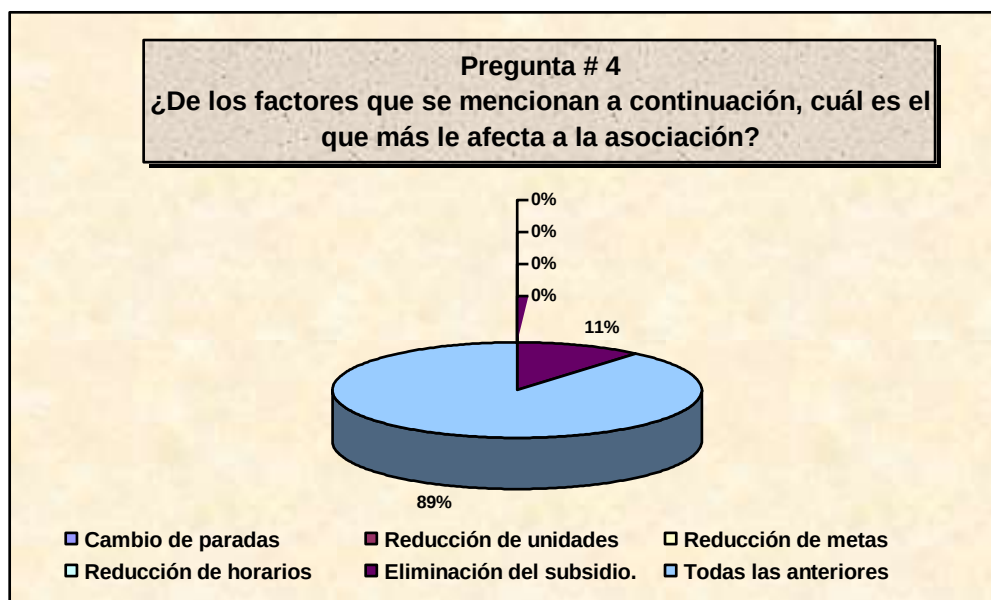
La asociación no tiene definido un plan de trabajo, sin embargo; tienen objetivos que persiguen aunque no lo tienen escrito al igual que las políticas y metas, lo cual indica que la asociación está trabajando en base a fines establecidos de una forma empírica.

¹ NOTA: El total es mayor de 8 porque los socios consideraron más de una alternativa.

Pregunta # 4: ¿De los factores que se mencionan a continuación, cuál es el que más le afecta a la asociación?

Objetivo: Identificar si la asociación consideró en la planificación los cambios propuestos por el Viceministerio de Transporte.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Cambio de paradas	0	0
Reducción de unidades	0	0
Reducción de metas	0	0
Reducción de horarios	0	0
Eliminación del subsidio	1	11
Todas las anteriores	8	89
TOTAL	9²	100



Interpretación:

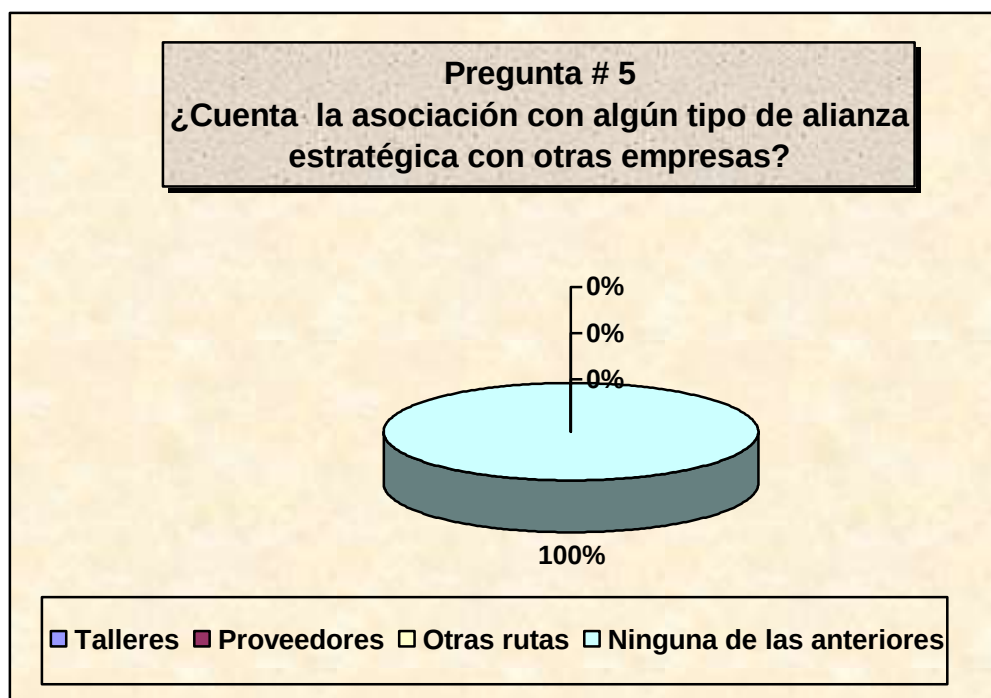
Básicamente aunque la asociación no ha considerado en su planificación los cambios implementados por el VMT los socios han reconocido que éstos han afectado sensiblemente sus intereses particulares y desde luego los intereses de la asociación.

² NOTA: El total es mayor de 8 porque los socios consideraron más de una alternativa.

Pregunta # 5: ¿Cuenta la asociación con algún tipo de alianza estratégica con otras empresas:?

Objetivo: Determinar si la asociación se encuentra asociada empresarialmente con otras organizaciones.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Talleres	0	0
Proveedores	0	0
Otras rutas	0	0
Ninguna de las anteriores	20	100
TOTAL	20	100



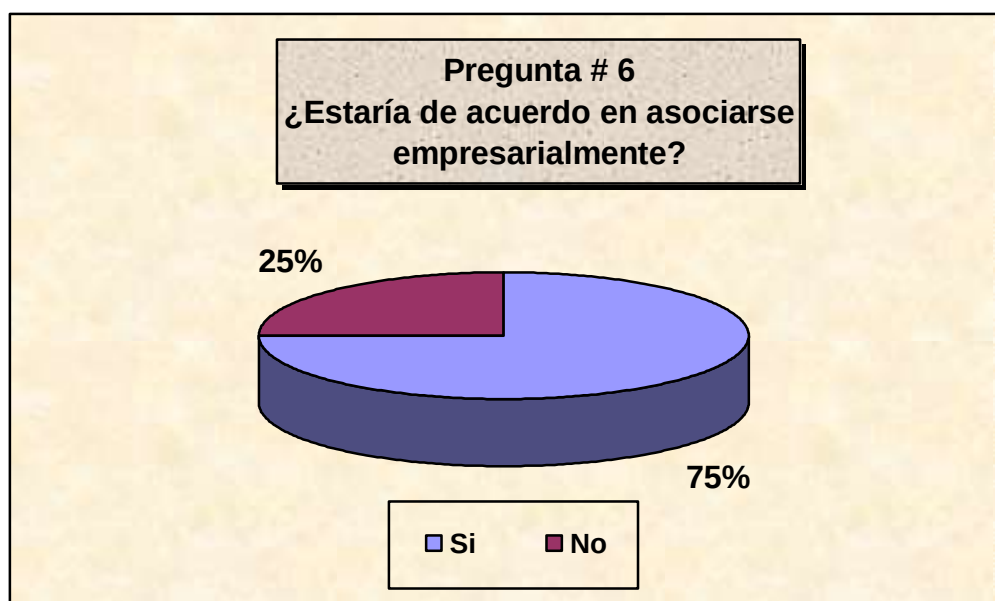
Interpretación:

Todos los socios opinaron que no se encuentran asociados empresarialmente, ya que no han implementado alianzas estratégicas con otras empresas, perdiendo la oportunidad de reducir costos de operación, generando menor competitividad.

Pregunta # 6: ¿Estaría de acuerdo en asociarse empresarialmente?

Objetivo: Verificar si la asociación está en la disponibilidad de implementar alianzas estratégicas como lo establece el nuevo sistema de transporte.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	15	75
No	5	25
TOTAL	20	100



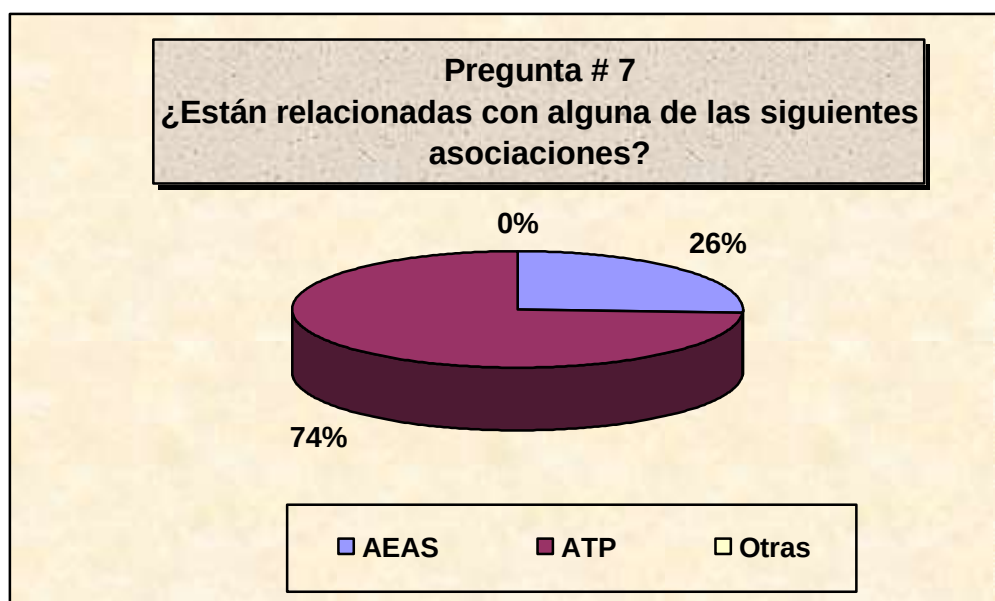
Interpretación:

Se observa que los socios están en la buena disposición de asociarse con otras empresas para obtener mayores beneficios y ser más competitivos, no obstante, como en toda empresa siempre hay personas que se resisten al cambio.

Pregunta # 7: ¿Están relacionadas con alguna de las siguientes asociaciones?

Objetivo: Determinar si la asociación está relacionada con alguna gremial.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
AEAS	7	26
ATP	20	74
Otras	0	0
TOTAL	27³	100



Interpretación:

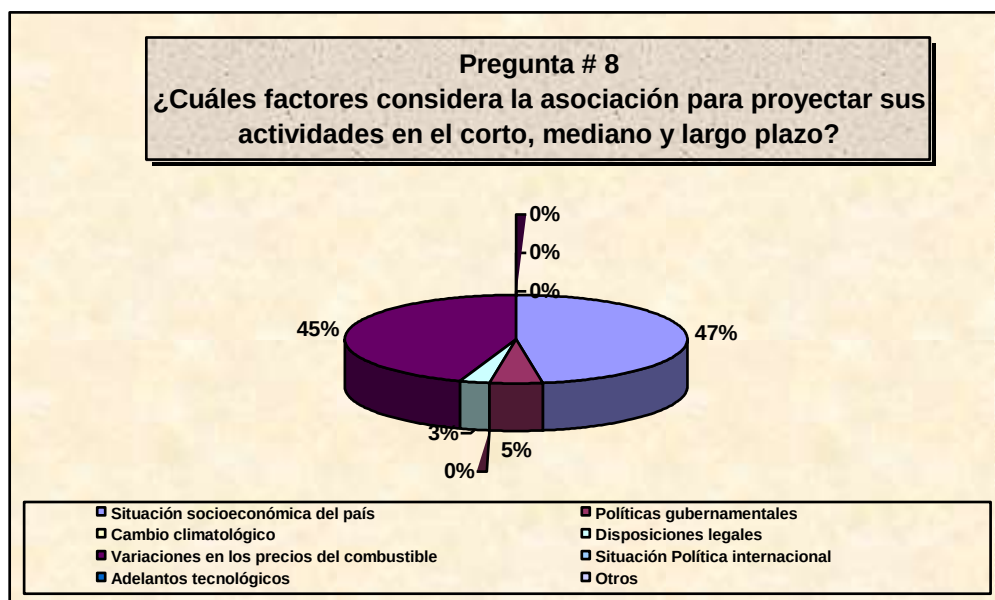
De acuerdo a los resultados obtenidos se verificó que la asociación está asociada a la gremial ATP, la cual es una asociación que los representa ante cualquier situación, no obstante la relación con AEAS es únicamente para mantenerse informados sobre algunas situaciones que como transportistas les competen.

Pregunta # 8: ¿Cuáles factores considera la asociación para proyectar sus actividades en el corto, mediano y largo plazo?

³ NOTA: El total es mayor de 20 porque los socios consideraron más de una alternativa.

Objetivo: Conocer si la asociación proyecta sus actividades considerando el ambiente externo.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Situación socio económica del país.	18	47
Políticas gubernamentales.	2	5
Cambio climatológico.	0	0
Disposiciones legales.	1	3
Variaciones en los precios del combustible.	17	45
Situación política internacional.	0	0
Adelantos tecnológicos.	0	0
Otros.	0	0
TOTAL	38⁴	100



Interpretación:

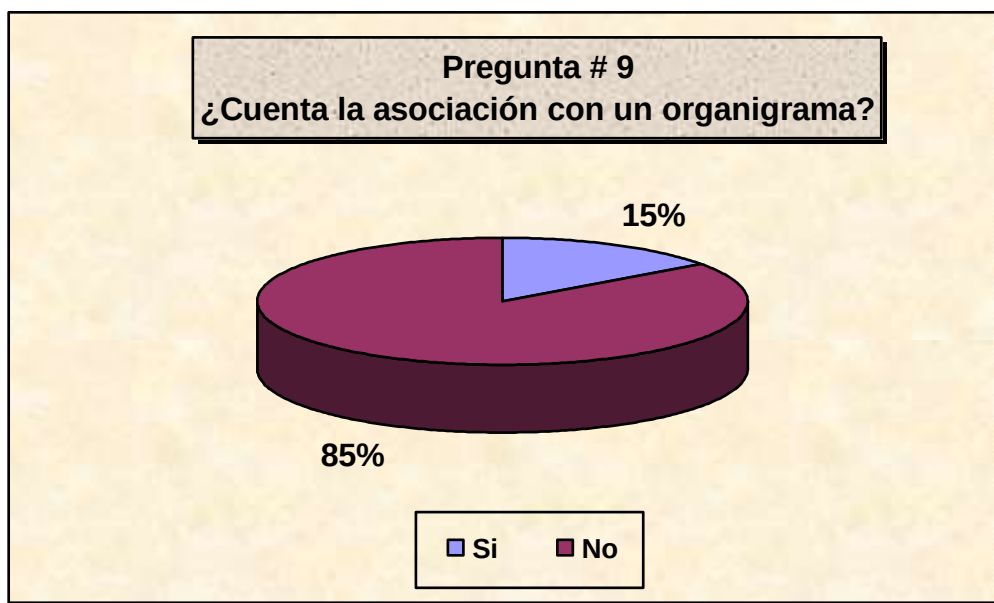
De acuerdo a las encuestas, los socios manifiestan que proyectan sus actividades y que para ello consideran diferentes factores del ambiente externo, los cuales se ven reflejados en la gráfica.

Pregunta # 9: ¿Cuenta la asociación con un organigrama?

⁴ NOTA: El total es mayor de 20 porque los socios consideraron más de una alternativa

Objetivo: Determinar si la asociación cuenta con una gráfica que represente la estructura organizacional.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	3	15
No	17	85
TOTAL	20	100



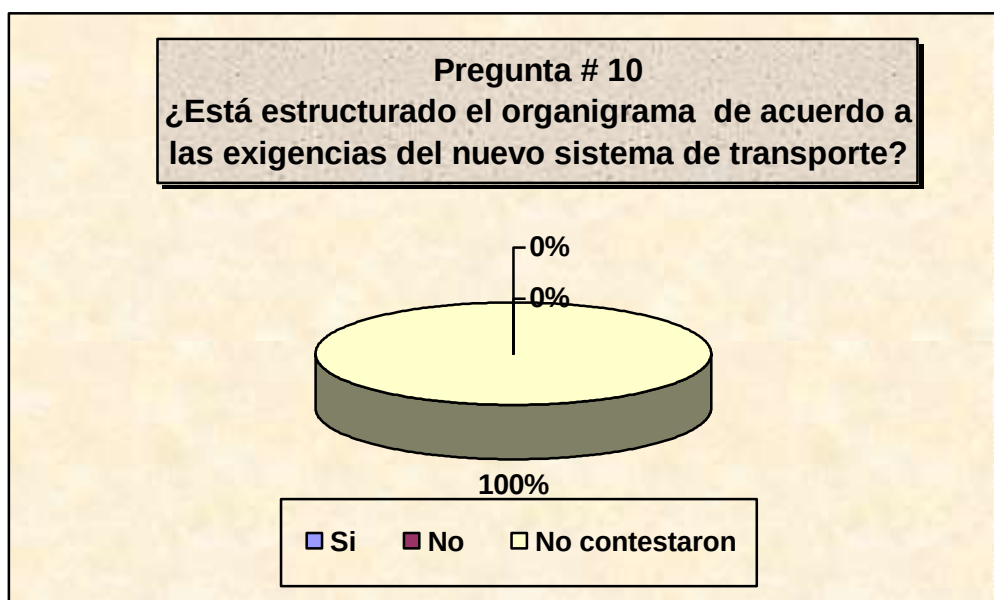
Interpretación:

Los datos reflejan que la asociación no cuenta con una gráfica que represente la estructura organizativa de la asociación, sin embargo; se conoce dicha estructura en forma verbal y sobre todo el de los niveles superiores.

Pregunta # 10: ¿Está estructurado el organigrama de acuerdo a las exigencias del nuevo sistema de transporte?

Objetivo: Corroborar si la asociación tiene un organigrama actualizado de acuerdo a las exigencias del nuevo sistema de transporte.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	0	0
No	0	0
No contestaron	3	100
TOTAL	3	100



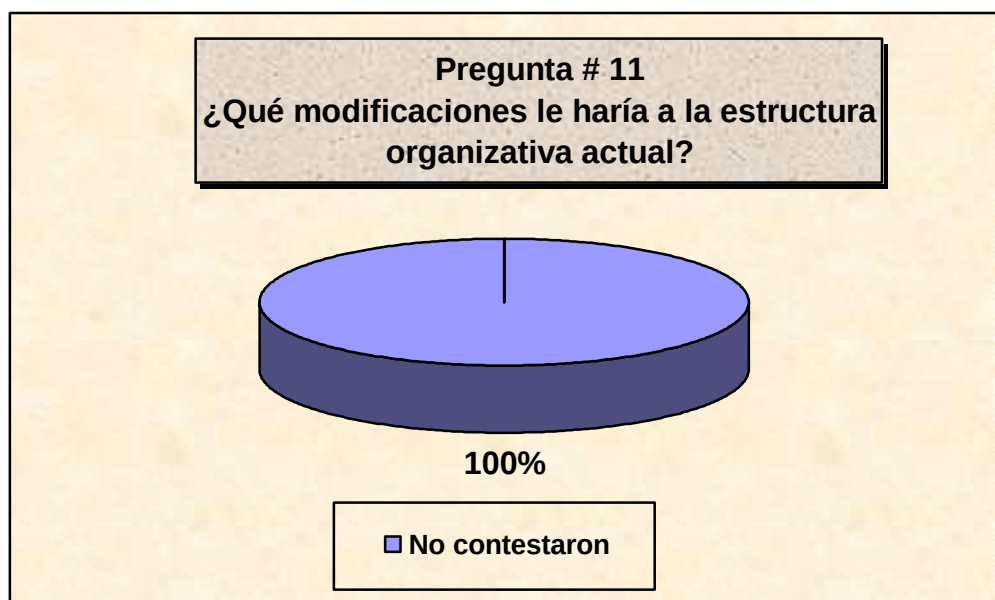
Interpretación:

En vista de que no existe plasmada una gráfica que muestre la estructura organizativa de la sociedad, es evidente que no se han considerado las nuevas exigencias del nuevo sistema de transporte sugeridos por el VMT.

Pregunta # 11: ¿Qué modificaciones le haría a la estructura organizativa actual?

Objetivo: Identificar unidades organizacionales que deben incluirse y otras que deben desaparecer.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
No contestaron	3	100
TOTAL	3	100



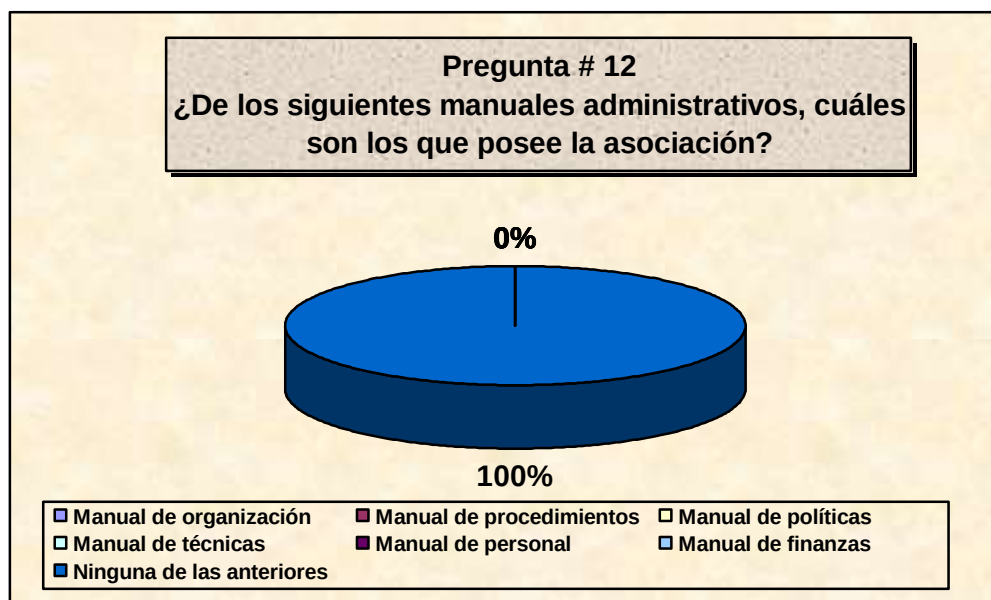
Interpretación:

Al no contestar ésta pregunta y con la respuesta brindada en la anterior, se confirma una vez más que la asociación no cuenta con una representación gráfica de la estructura organizacional.

Pregunta # 12: ¿De los siguientes manuales administrativos, cuáles son los que posee la asociación?

Objetivo: Determinar si la asociación posee los manuales adecuados relativos al funcionamiento de la asociación.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Manual de organización	0	0
Manual de procedimientos	0	0
Manual de políticas	0	0
Manual de técnicas	0	0
Manual de puestos	0	0
Manual de personal	0	0
Manual de finanzas	0	0
Ninguna de las anteriores	20	100
TOTAL	20	100



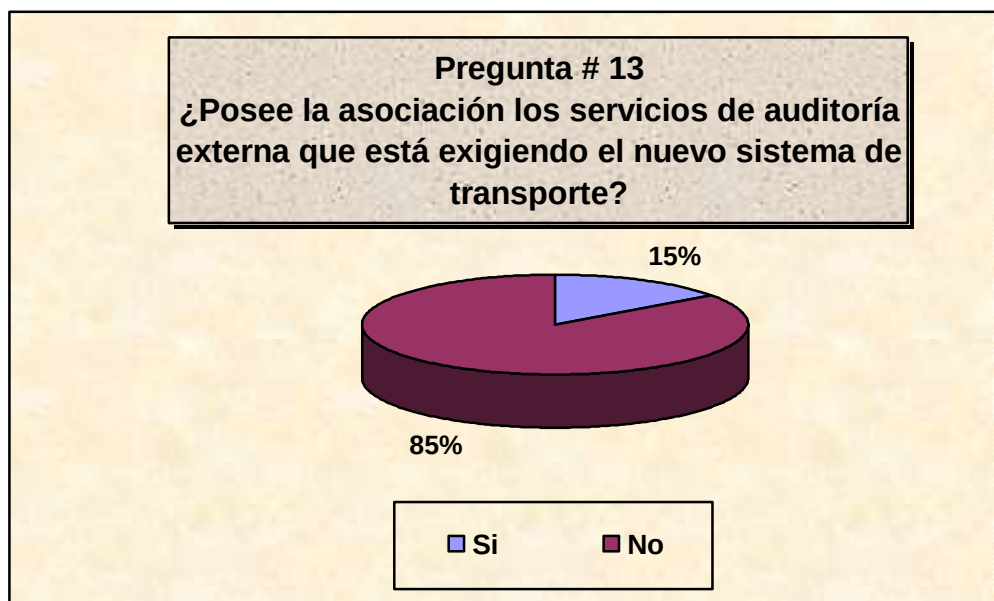
Interpretación:

De acuerdo a los datos reflejados en la encuesta se constató que la asociación no tiene diseñado ningún manual en el cual se encuentren plasmados el sistema de organización y funcionamiento de la entidad en estudio.

Pregunta # 13 ¿Posee la asociación los servicios de auditoria externa que está exigiendo el nuevo sistema de transporte?

Objetivo: Determinar si en la asociación se aplica la asesoría externa.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	3	15
No	17	85
TOTAL	20	100



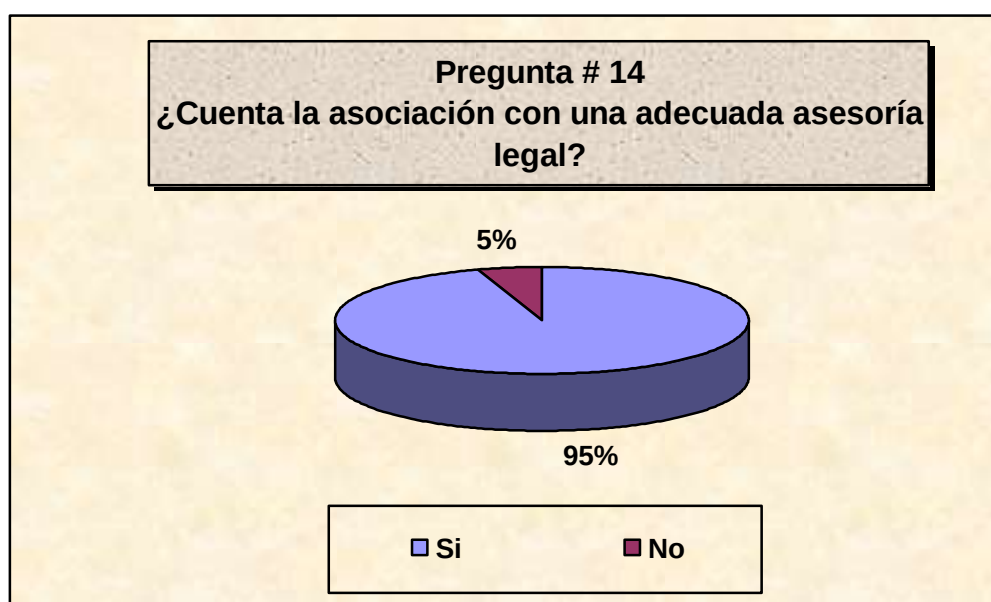
Interpretación:

De acuerdo a los resultados obtenidos se visualiza que la asociación no cuenta con la asesoría necesaria que aporte lineamientos a seguir para el buen funcionamiento de la asociación.

Pregunta # 14: ¿Cuenta la asociación con una adecuada asesoría legal?

Objetivo: Confirmar si la asociación cuenta con un servicio de asistencia legal especializada.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	19	95
No	1	5
TOTAL	20	100



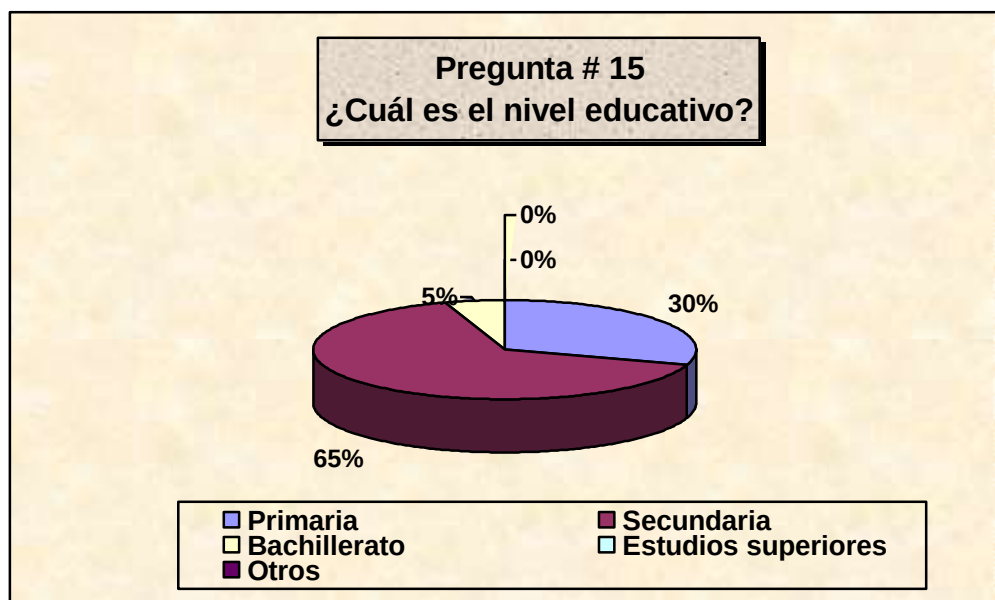
Interpretación:

Los datos reflejan que la asociación no cuenta con asesoría legal especializada que les brinde soluciones ante cualquier problema de carácter legal.

Pregunta # 15: ¿Cuál es su nivel educativo?

Objetivo: Establecer el nivel de estudios de los integrantes de la asociación.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Primaria	6	30
Secundaria	13	65
Bachillerato	1	5
Estudios Superiores	0	0
Otros	0	0
TOTAL	20	100



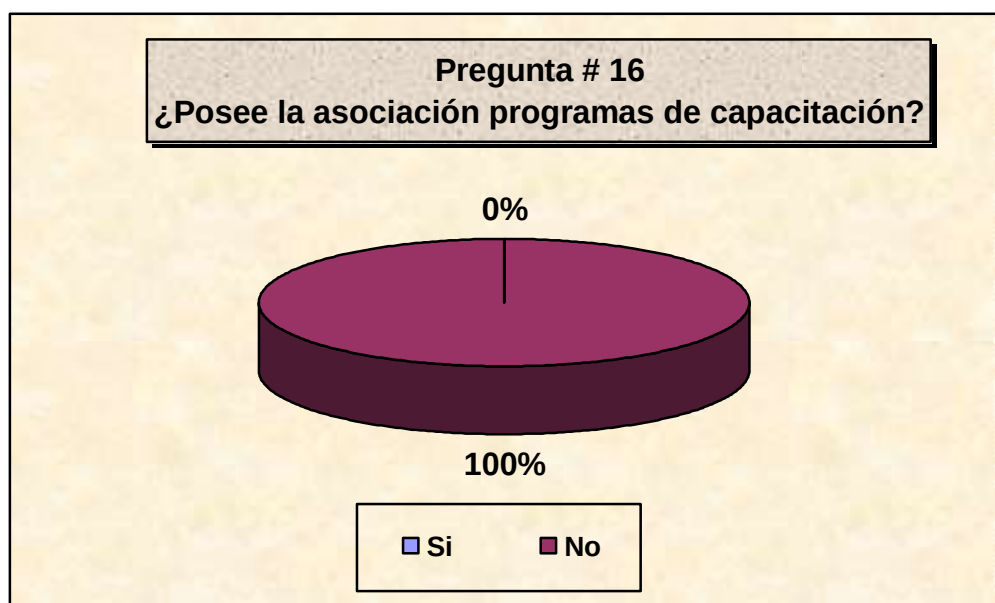
Interpretación:

Los resultados muestran que los directivos de la asociación no tienen una formación profesional que contribuya el buen funcionamiento en materia organizacional, ya que el mayor nivel de estudio de los socios ha sido la secundaria.

Pregunta # 16: ¿Posee la asociación programas de capacitación?

Objetivo: Determinar si el personal que labora en la asociación recibe capacitación constante.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	0	0
No	20	100
TOTAL	20	100



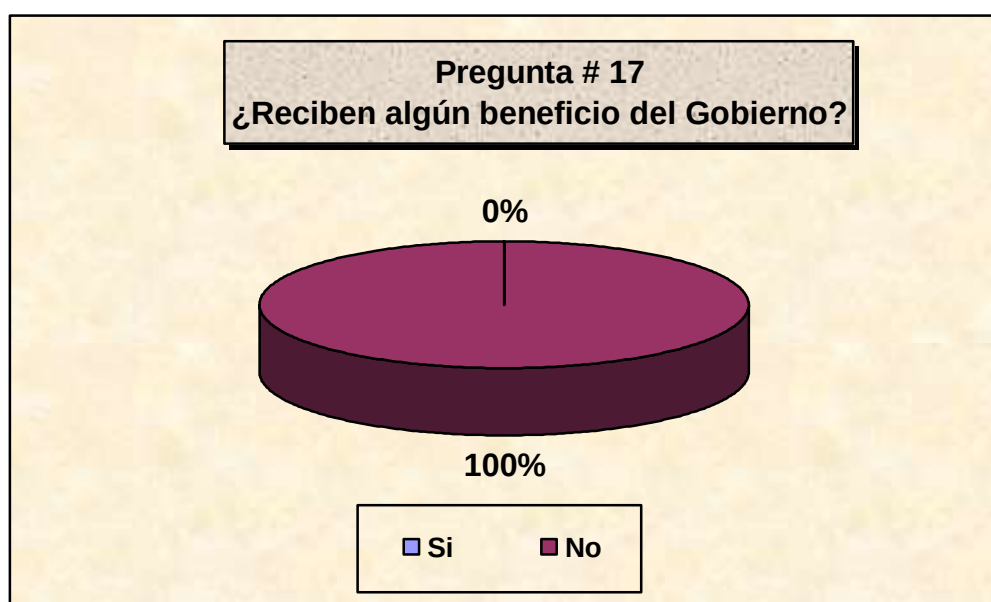
Interpretación:

La asociación no cuenta con programas de capacitación para socios y empleados que contribuyan a mejorar la atención en el servicio al cliente.

Pregunta # 17: ¿Reciben algún beneficio del Gobierno?

Objetivo: Conocer si la asociación está siendo beneficiada con algún incentivo por parte del gobierno.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	0	0
No	20	100
TOTAL	20	100



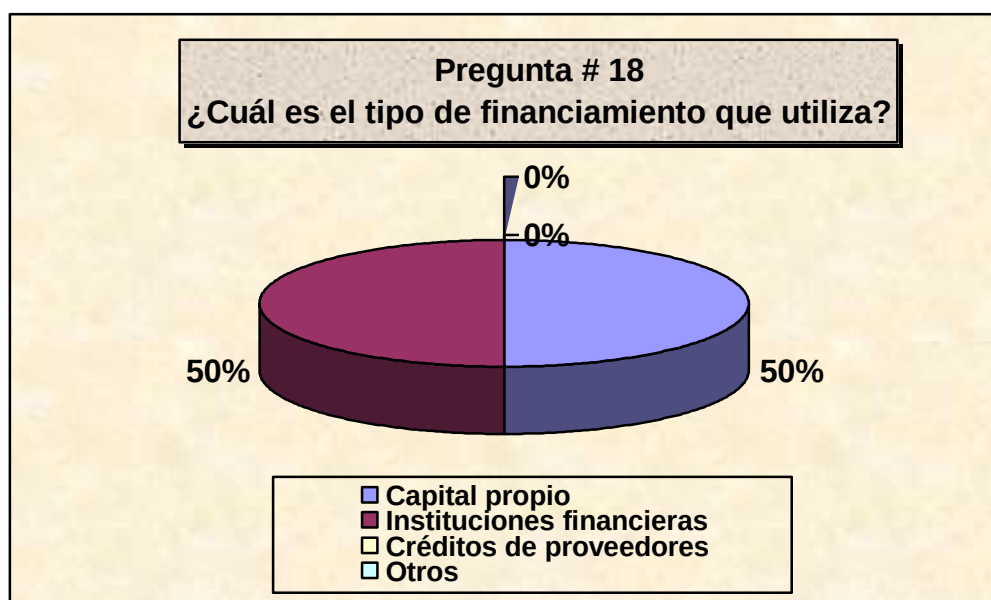
Interpretación:

De acuerdo a lo manifestado, actualmente el sector transporte no está recibiendo incentivos por parte del Gobierno.

Pregunta # 18 ¿Cuál es el tipo de financiamiento que utiliza?

Objetivo: Conocer si la asociación trabaja con capital propio o de terceros.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Capital propio	10	50
Instituciones financieras	10	50
Créditos de proveedores	0	0
Otros	0	0
TOTAL	20	100



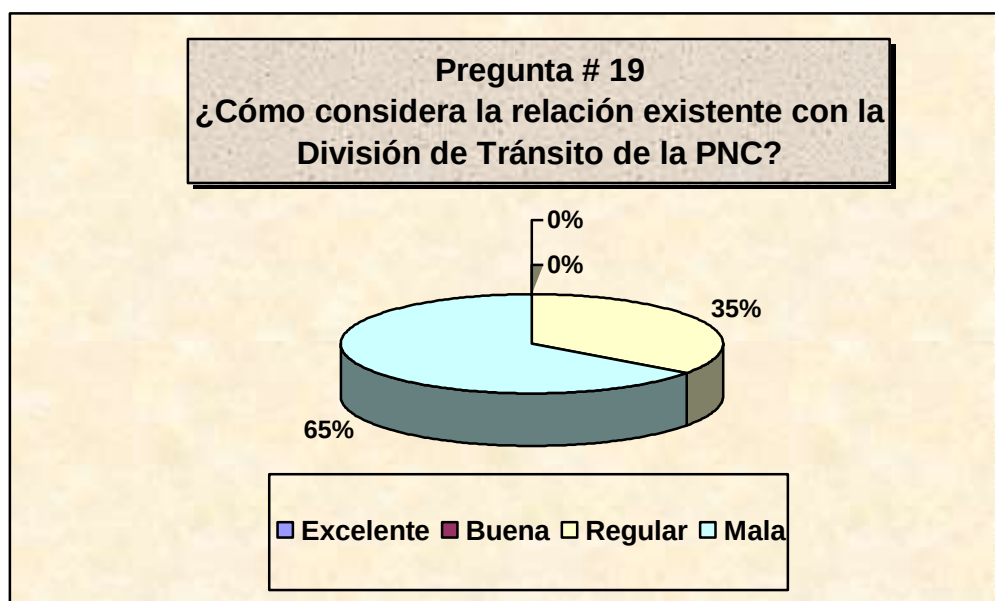
Interpretación:

De acuerdo a los resultados, se verifica que la asociación se ve en la necesidad de recurrir a instituciones financiera, utilizando en igual proporción recursos propios para invertir en la empresa.

Pregunta # 19: ¿Cómo considera la relación existente con la División de Tránsito de la PNC?

Objetivo: Determinar si entre los empresarios y la PNC existe una comunicación satisfactoria o no satisfactoria.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	0	0
Buena	0	0
Regular	7	35
Mala	13	65
TOTAL	20	100



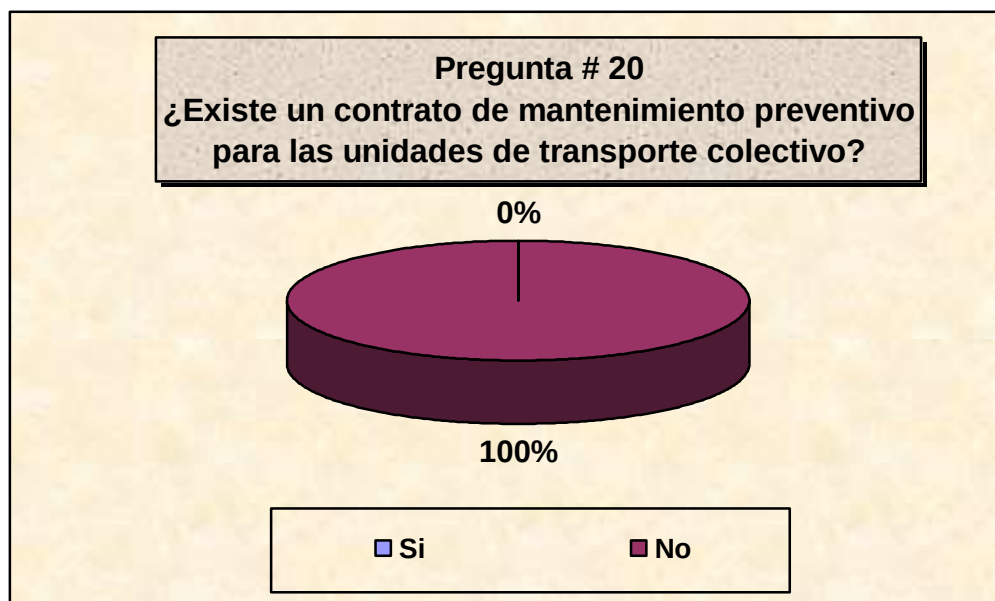
Interpretación:

Los resultados muestran que la relación existente con la Policía Nacional Civil deben mejorar en vista de que actualmente la consideran regular y mala.

Pregunta # 20: ¿Existe un contrato de mantenimiento preventivo para las unidades de transporte colectivo?

Objetivo: Determinar si se está realizando un adecuado mantenimiento a las unidades que prevenga accidentes, brindándole seguridad al usuario.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	0	0
No	20	100
TOTAL	20	100



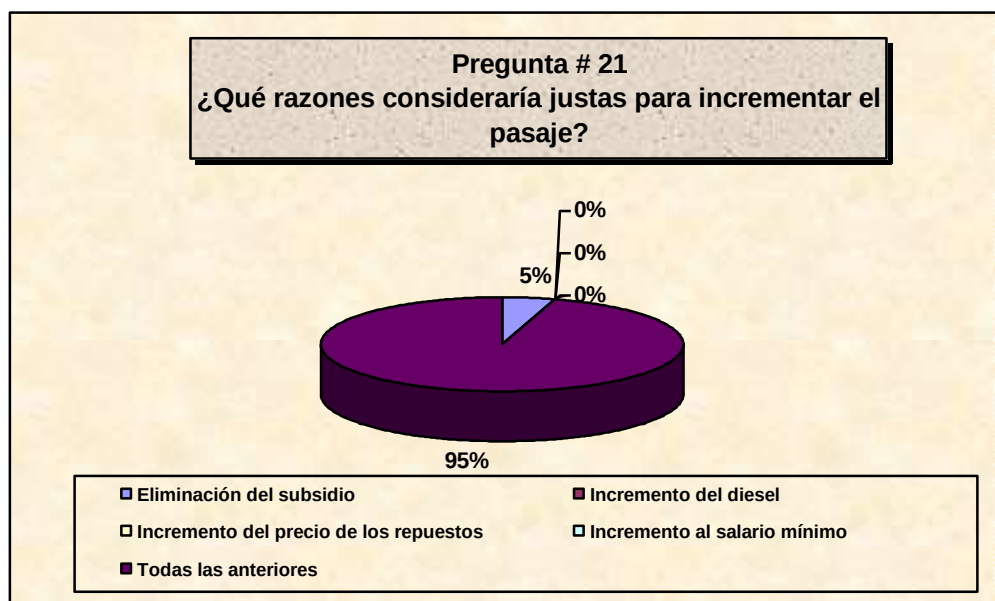
Interpretación:

La asociación no posee contrato de mantenimiento preventivo para todas las unidades de transporte, sino que cada socio les da el mantenimiento a sus unidades, lo cual indica que no se trabaja en una forma colectiva sino individualista.

Pregunta # 21: ¿Qué razones consideraría justas para incrementar el pasaje?

Objetivo: Determinar los factores que tomarían en cuenta los socios para incrementar el valor del pasaje de la Ruta 14-A.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Eliminación del subsidio	1	5
Incremento del diesel	0	0
Incremento del precio de los repuestos	0	0
Incremento al salario mínimo	0	0
Todas las anteriores	19	95
TOTAL	20	100



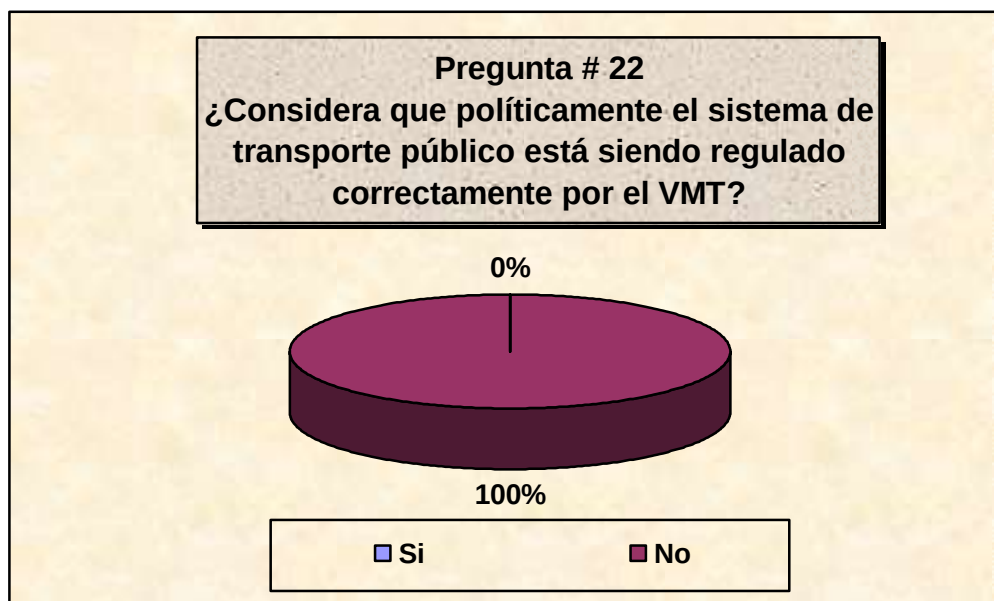
Interpretación:

Los socios consideran que todos los factores enunciados hay que tomarlos en cuenta para incrementar el valor del pasaje.

Pregunta # 22: ¿Considera que políticamente el sistema de transporte público está siendo regulado correctamente por el VMT?

Objetivo: Determinar si para los socios el sistema de transporte público está siendo normalizado correctamente por el VMT.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	0	0
No	20	100
TOTAL	20	100



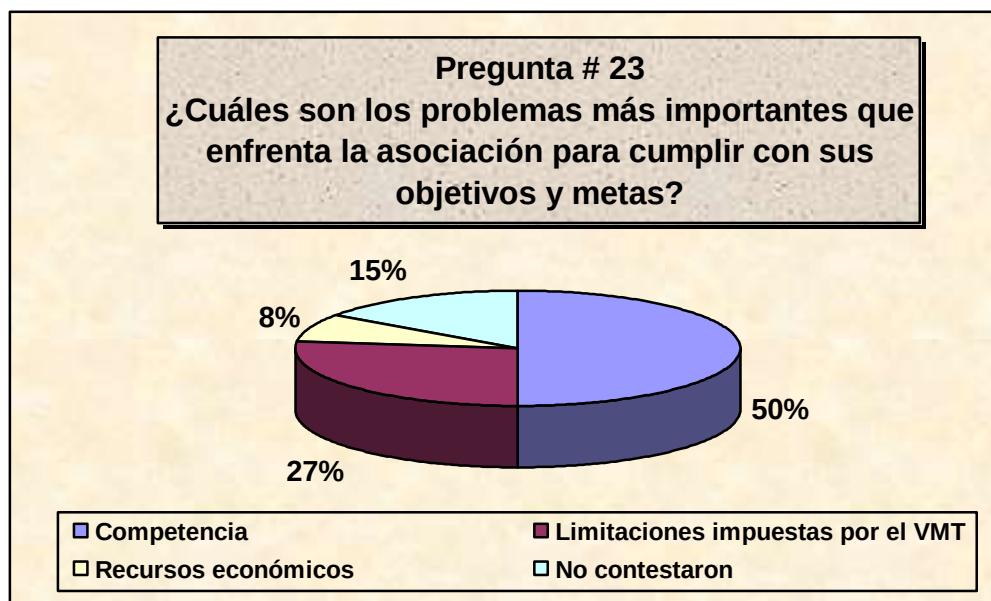
Interpretación:

Según los resultados obtenidos, los socios opinan que el VMT políticamente no está realizando una buena labor, en vista de que al sector transporte colectivo no se les está brindando apoyo para cambiar sus unidades, sino que únicamente existen exigencias para dicho sector.

Pregunta # 23: ¿Cuáles son los problemas más importantes que enfrenta la asociación para cumplir sus objetivos y metas?

Objetivo: Conocer los problemas por los que atraviesa la asociación.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Competencia	13	50
Limitaciones impuestas por el VMT	7	27
Recursos económicos	2	8
No contestaron	4	15
TOTAL	26⁵	100



Interpretación:

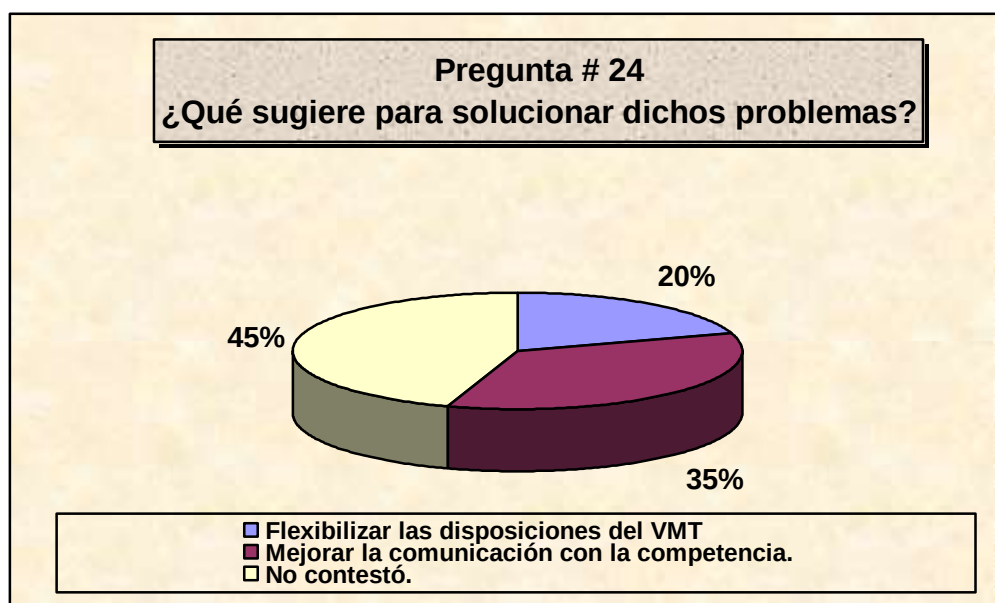
Según los resultados obtenidos, se visualiza que la asociación tiene retos que superar para poder cumplir con los objetivos propuestos entre los más sobresalientes tenemos: La competencia y las limitaciones impuestas por el VMT.

Pregunta # 24: ¿Qué sugiere para solucionar dichos problemas?

Objetivo: Conocer algunas soluciones para solventar los problemas por los que atraviesa la asociación.

⁵ NOTA: El total es mayor de 20 porque los socios consideraron más de una alternativa

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Flexibilizar las disposiciones del VMT.	4	20
Mejorar la comunicación con la competencia.	7	35
No contestó.	9	45
TOTAL	20	100



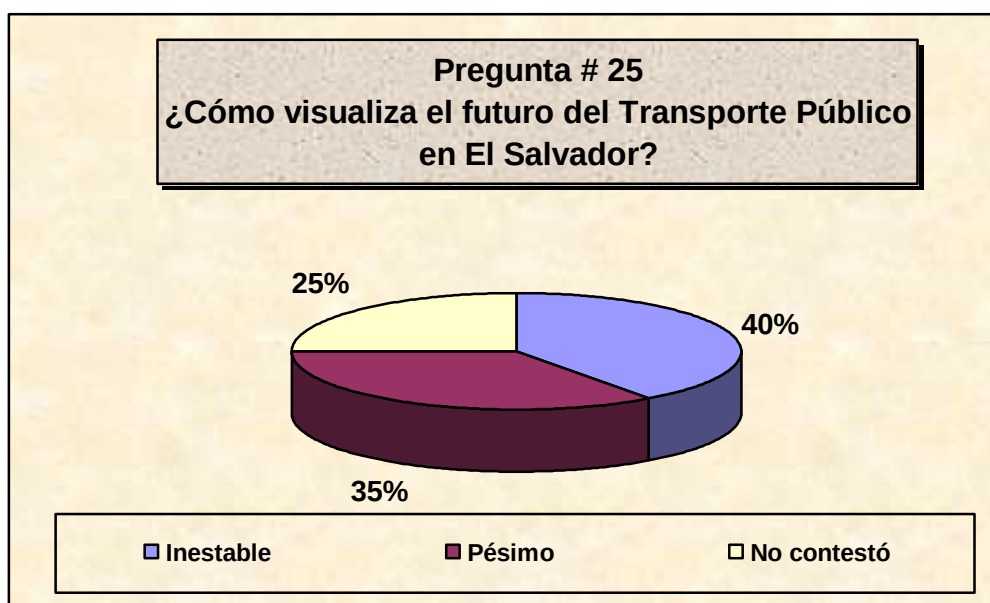
Interpretación:

Los socios son indiferentes ante la problemática que presentan, se niegan a participar en las soluciones, sin embargo la comunicación con la competencia y la flexibilización de las disposiciones del VMT, son las sugerencias más notables mencionadas por ellos.

Pregunta # 25: ¿Cómo visualiza el futuro del Transporte Público en El Salvador?

Objetivo: Determinar si los socios poseen una visión sobre el futuro del Transporte Público en El Salvador.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Inestable	8	40
Pésimo	7	35
No contestó	5	25
TOTAL	20	100



Interpretación:

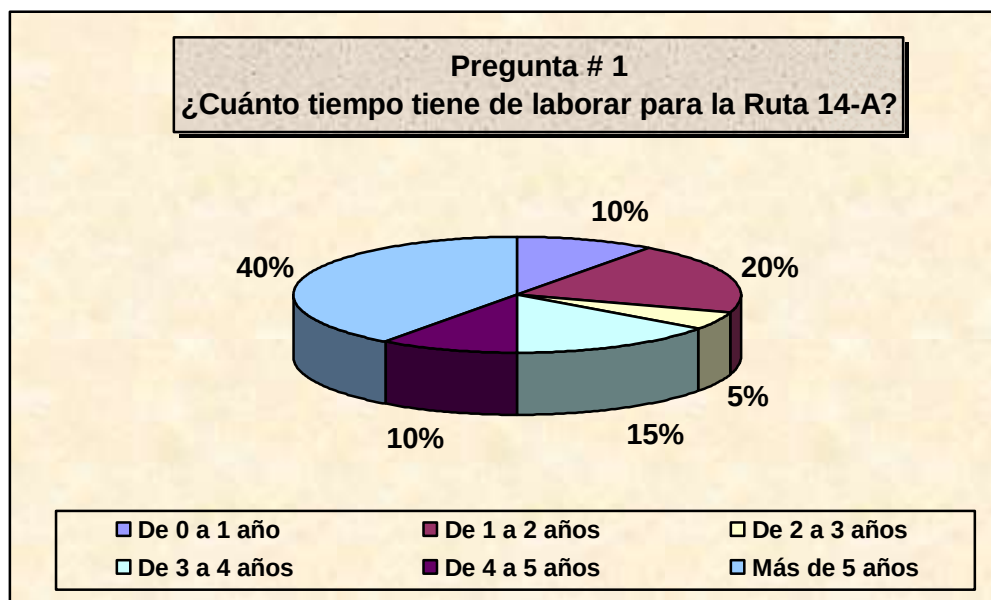
La mayoría de los socios tienen una visión negativa con respecto al futuro del transporte público en El Salvador, manifestando o recalcando la inexistencia de incentivos para apoyar al sector.

2.7.3.2 Análisis e Interpretación del cuestionario dirigido a los motoristas de ACOATSAM de R.L.

Pregunta # 1: ¿Cuánto tiempo tiene de laborar para la Ruta 14-A?

Objetivo: Conocer la experiencia laboral de los motoristas de la Ruta 14-A.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
De 0 a 1 año	2	10
De 1 a 2 años	4	20
De 2 a 3 años	1	5
De 3 a 4 años	3	15
De 4 a 5 años	2	10
Más de 5 años	8	40
TOTAL	20	100



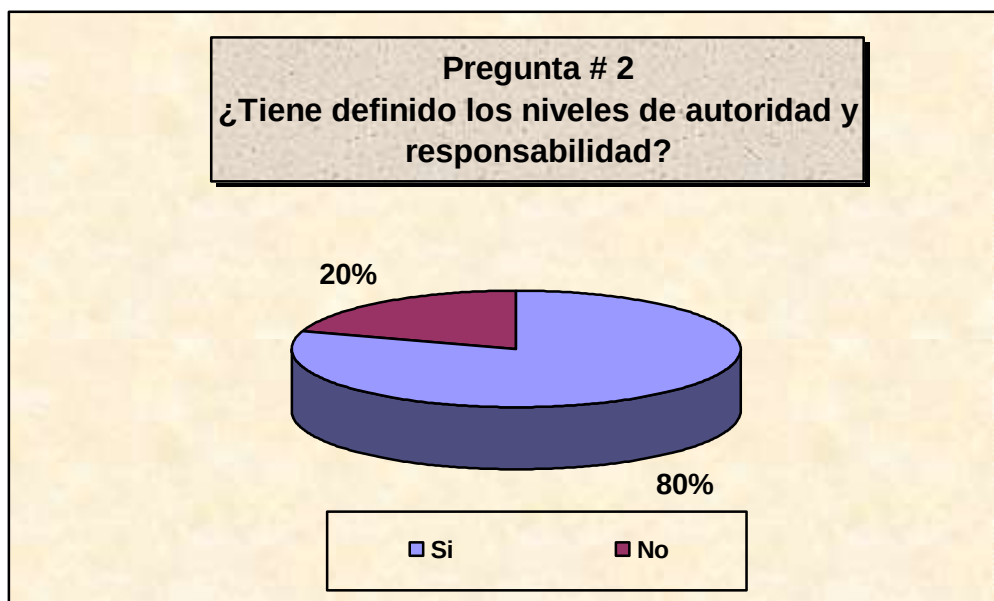
Interpretación:

Según el tiempo que tienen de trabajar con la ruta 14-A, así es el nivel de resistencia al cambio de los motoristas, ya que entre más años de especialización, mayor resistencia al cambio y viceversa.

Pregunta # 2: ¿Tiene definido los niveles de autoridad y responsabilidad?

Objetivo: Determinar si los motoristas de la Ruta 14-A tienen definido de quién dependen jerárquicamente.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	16	80
No	4	20
TOTAL	20	100



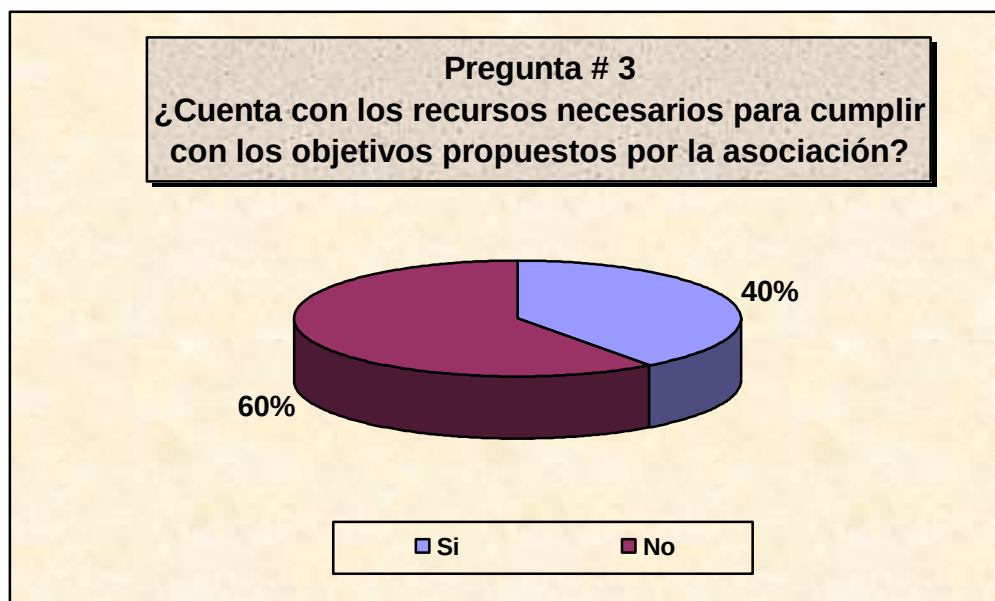
Interpretación:

Se observa que en la asociación no existe una organización formal, porque se conocen los niveles jerárquicos de manera informal, aunque algunos manifestaron tener conocimiento solo de su jefe, observándose que no se trabaja en forma conjunta.

Pregunta # 3: ¿Le han dado a conocer los objetivos y metas que persigue la asociación?

Objetivo: Verificar el grado de comunicación que existe entre los dirigentes de la asociación y los empleados, y cómo contribuyen al logro de los mismos.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	8	40
No	12	60
TOTAL	20	100



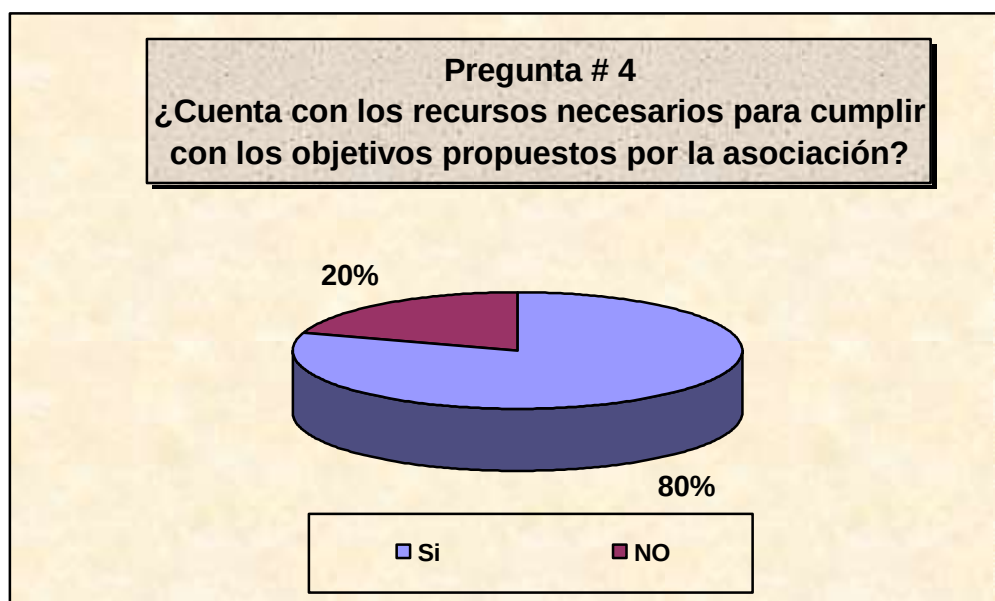
Interpretación:

Al analizar los datos se visualiza que en la asociación no existe una buena comunicación entre los niveles superiores hacia el nivel operativo, ya que no le han dado a conocer los objetivos y metas de la asociación, sino que el de cada jefe, existiendo falta de trabajo en equipo, aunque algunos dijeron que sí los conocían.

Pregunta # 4: ¿Cuenta con los recursos necesarios para cumplir con los objetivos propuestos por la asociación?

Objetivo: Determinar si los motoristas poseen los recursos necesarios para realizar eficientemente su trabajo.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	16	80
No	4	20
TOTAL	20	100



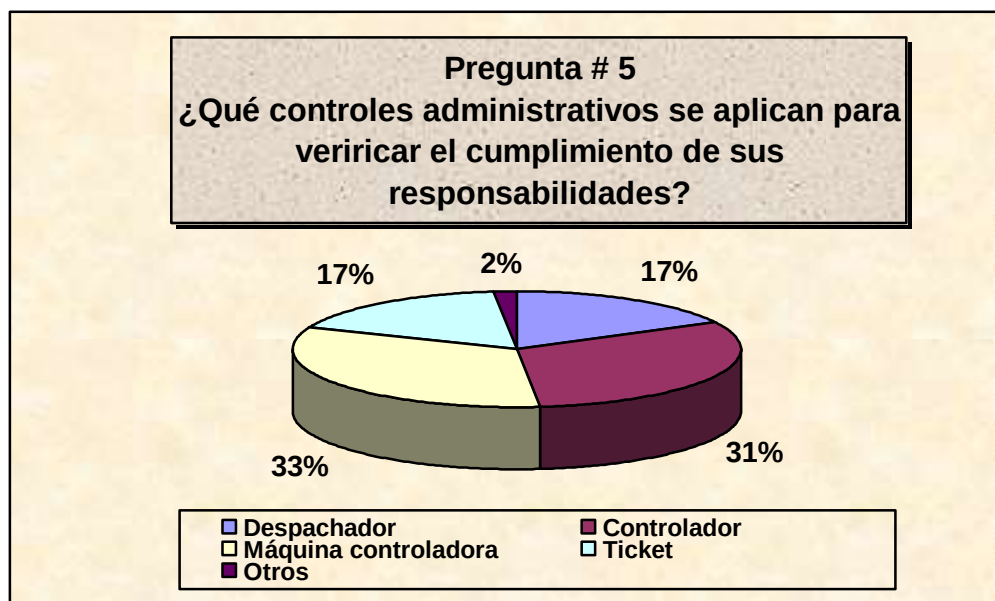
Interpretación:

Los motoristas pueden cumplir eficientemente su trabajo debido a que cuentan con los recursos necesarios.

Pregunta # 5: ¿Qué controles administrativos se aplican para verificar el cumplimiento de sus responsabilidades?

Objetivo: Identificar el sistema de supervisión y control que se aplica en la asociación.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Despachador	10	18
Controlador	18	31
Máquina controladora	19	33
Ticket	10	17
Otros	1	2
TOTAL	58⁶	100



Interpretación:

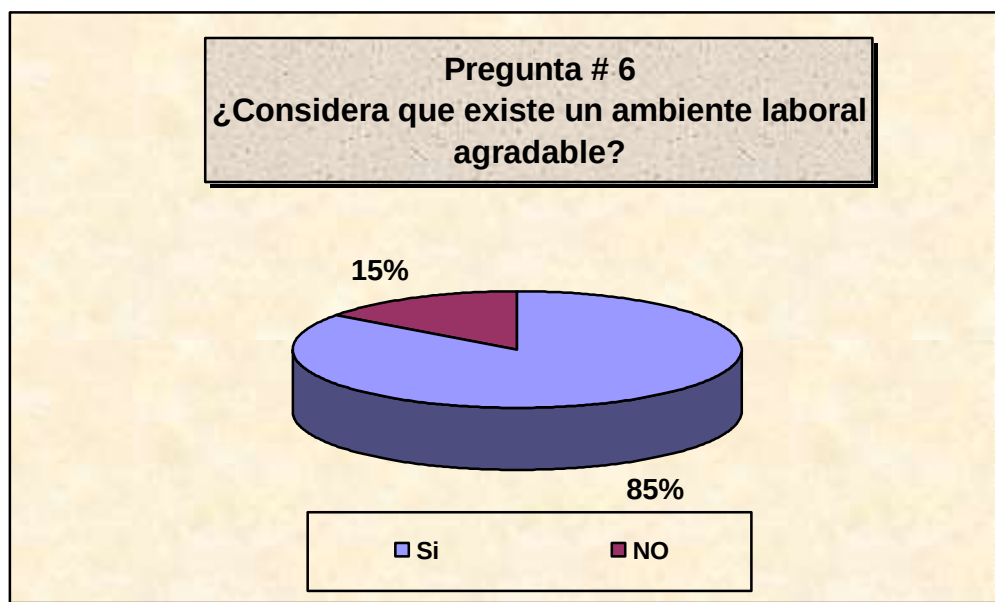
Aunque en la asociación existen controles administrativos se observó que no son suficientes, debido a que no existen controladoras en el transcurso del Proyecto Santa Teresa hasta San Salvador.

Pregunta # 6: ¿Considera que existe un ambiente laboral agradable?

Objetivo: Determinar si el empleado se encuentra satisfecho con el clima organizacional existente en la asociación.

⁶ NOTA: El total es mayor de 20 porque los motoristas consideraron más de una alternativa.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	17	85
No	3	15
TOTAL	20	100



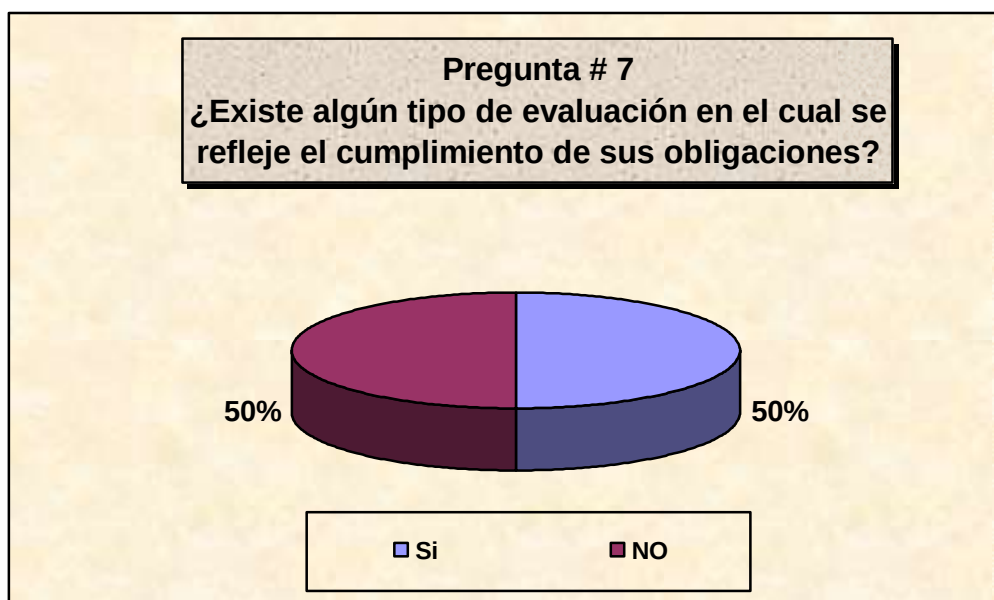
Interpretación:

Según los motoristas, existe un ambiente laboral satisfactorio, ya que entre ellos hay una buena relación, sin embargo, algunos consideran que dichas relaciones deben mejorar.

Pregunta # 7: ¿Existe algún tipo de evaluación en el cual se refleje el cumplimiento de sus obligaciones?

Objetivo: Verificar si la asociación realiza evaluaciones que permitan medir el desempeño de los empleados.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	10	50
No	10	50
TOTAL	20	100



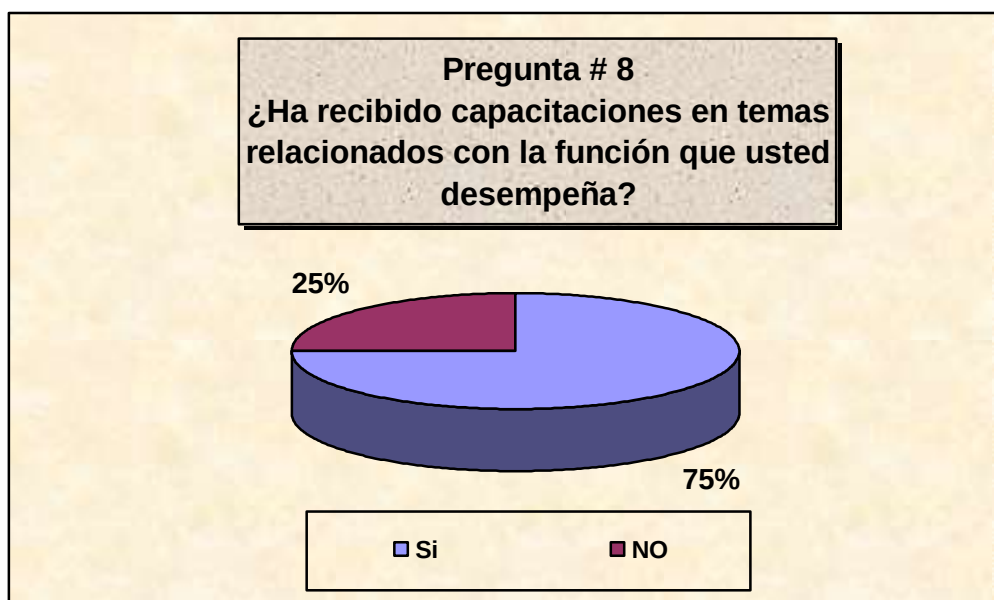
Interpretación:

Las personas encuestadas han opinado que las evaluaciones se efectúan en función de los aportes diarios que entregan a sus respectivos jefes. Igual porcentaje opina que no existe un sistema de evaluación.

Pregunta # 8: ¿Ha recibido capacitaciones en temas relacionados con la función que usted desempeña?

Objetivo: Verificar si los motoristas se encuentran capacitados para el desempeño de su trabajo.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	15	75
No	5	25
TOTAL	20	100



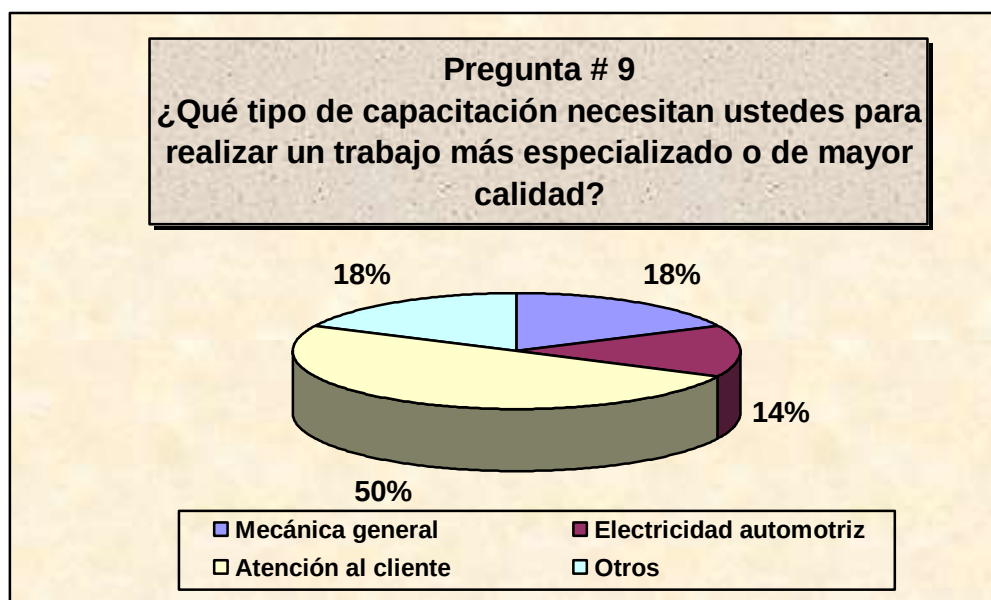
Interpretación:

La mayoría de los motoristas manifestaron que habían recibido capacitación en empleos anteriores, confirmando la respuesta de los socios de que no existen programas de capacitación, lo cual está vinculado a la calidad del servicio que presta.

Pregunta # 9: ¿Qué tipo de capacitación necesitan ustedes para realizar un trabajo más especializado o de mayor calidad?

Objetivo: Identificar el tipo de capacitación que se requiere para mejorar las habilidades y destrezas de los motoristas.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Mecánica general	5	18
Electricidad automotriz	4	14
Atención al cliente	14	50
Otros	5	18
TOTAL	28⁷	100



Interpretación:

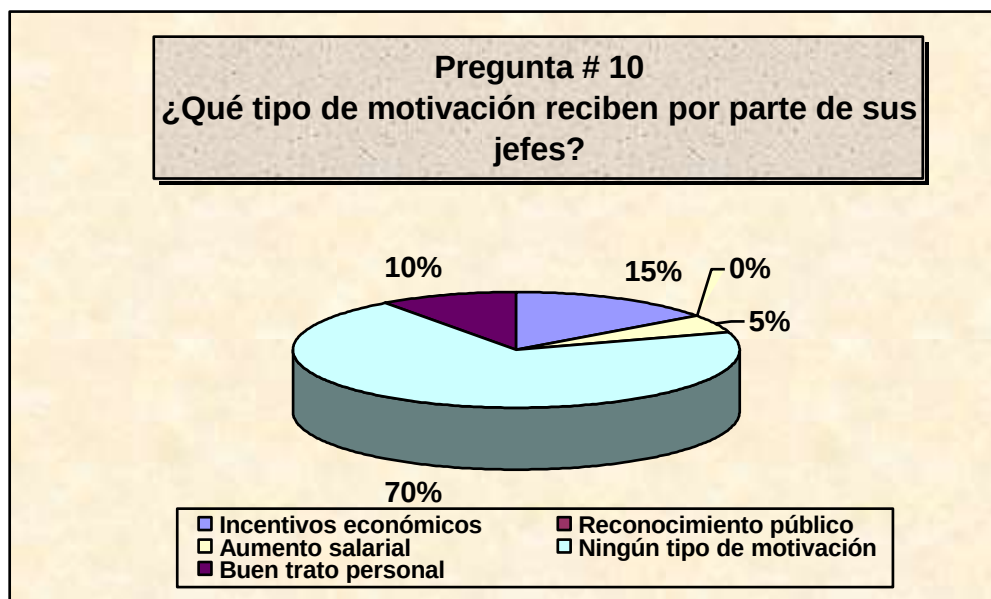
Se observa que la mayoría de los motoristas requieren más capacitación en atención al cliente, para mejorar la relación entre usuarios y motoristas, debido a que poseen conocimientos sobre mecánica automotriz y electricidad, existiendo siempre empleados que lo consideran necesario para brindar un mejor servicio.

Pregunta # 10: ¿Qué tipo de motivación reciben por parte de sus jefes?

Objetivo: Identificar si los motoristas reciben algún tipo de reconocimiento que les permita sentirse motivados.

⁷ NOTA: El total es mayor de 20 porque los motoristas consideraron más de una alternativa.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Incentivos económicos	3	15
Reconocimiento público	0	0
Aumento salarial	1	5
Buen trato personal.	2	10
Ningún tipo de motivación	14	70
TOTAL	20	100



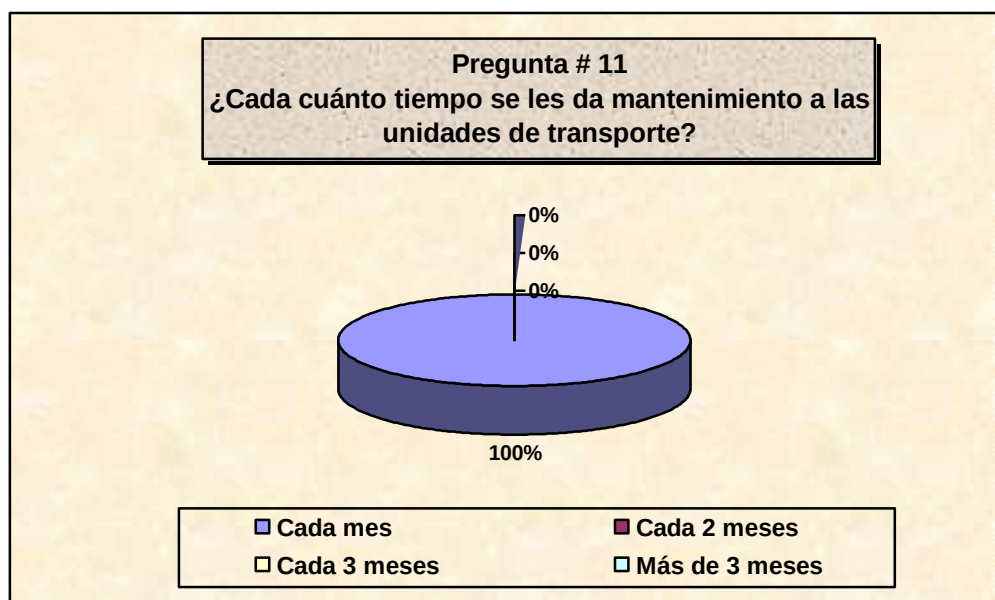
Interpretación:

Los empleados no se encuentran motivados, por lo tanto no poseen un ambiente laboral agradable, que les permita trabajar de una forma eficiente.

Pregunta # 11: ¿Cada cuánto tiempo se les da mantenimiento a las unidades de transporte?

Objetivo: Conocer si los motoristas están pendientes del mantenimiento de las unidades.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Cada mes	20	100
Cada 2 meses	0	0
Cada 3 meses	0	0
Más de 3 meses	0	0
TOTAL	20	100



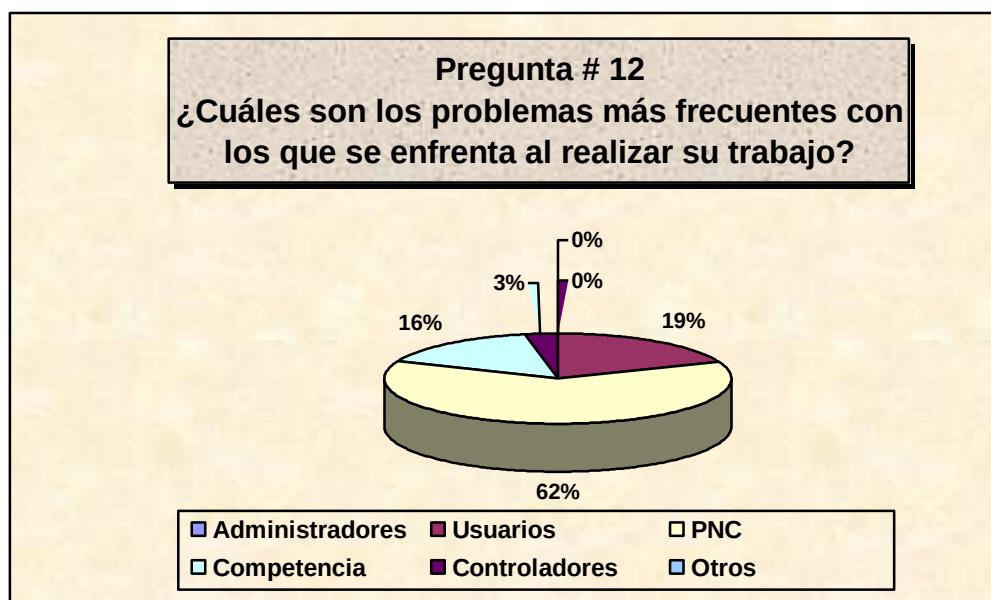
Interpretación:

En esta pregunta todos los encuestados coincidieron que se les da mantenimiento a las unidades cada mes, lo cual es muy importante debido a que en estas revisiones se detectan posibles desperfectos de la unidad de transporte, evitando accidentes.

Pregunta # 12: ¿Cuáles son los problemas más frecuentes con los que se enfrenta al realizar su trabajo?

Objetivo: Conocer los problemas por los que atraviesan los motoristas de la ruta 14 – A, para realizar su trabajo.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Administradores	0	0
Usuarios	6	19
P.N.C.	20	62
Competencia	5	16
Controladores	1	3
Otros	0	0
TOTAL	32⁸	100



Interpretación:

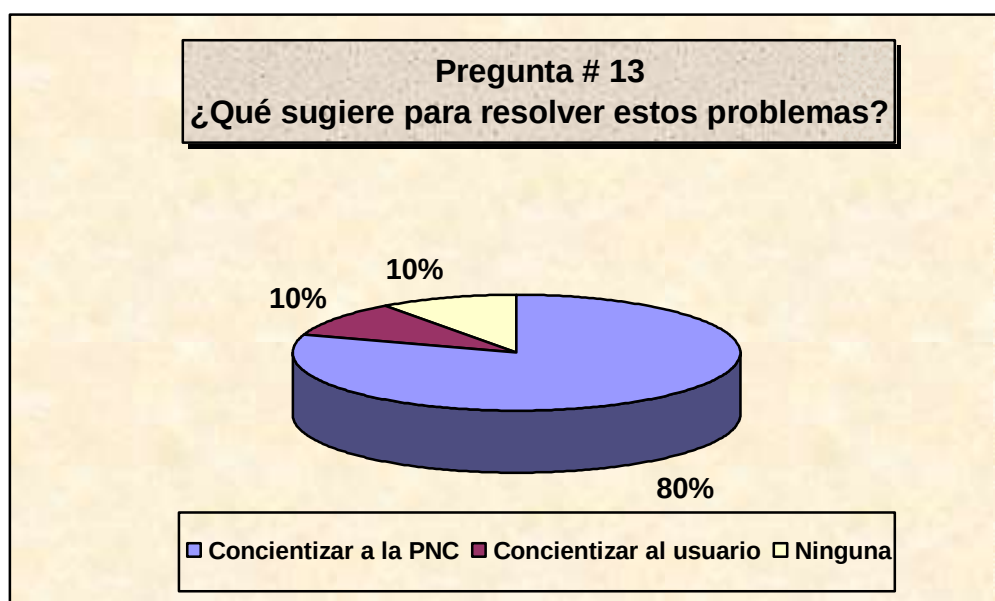
Un porcentaje considerable de los encuestados opina que el mayor problema lo tienen con la PNC, debido a que no les permiten que suban los pasajeros en la parada principal del centro, quitándoles la licencia y algunas veces hasta las placas.

Pregunta # 13: ¿Qué sugiere para resolver estos problemas?

Objetivo: Conocer las posibles soluciones que sugieren los motoristas de la ruta 14 – A, para resolver la problemática que enfrentan actualmente.

⁸ NOTA: El total es mayor de 20 porque los motoristas consideraron más de una alternativa.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Concientizar a la PNC	16	80
Concientizar al usuario	2	10
Ninguna	2	10
TOTAL	20	100



Interpretación:

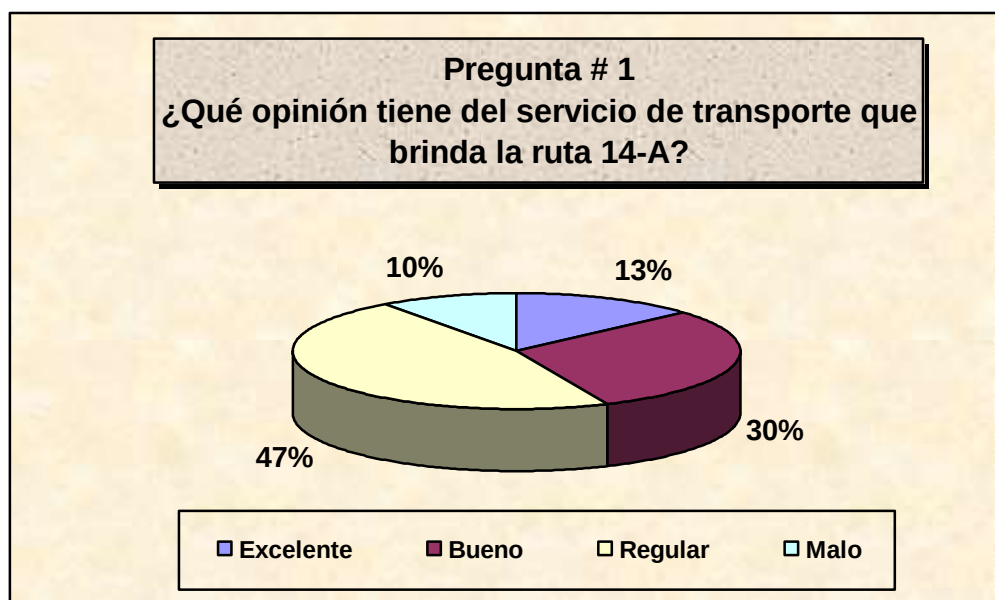
La mayoría consideró que para resolver sus problemas debe de concientizarse a la Policía Nacional Civil, en el sentido de tener una mayor coordinación en la meta que constituye la parada principal.

2.7.3.3 Análisis e Interpretación del Cuestionario dirigido a los usuarios de la Ruta 14-A.

Pregunta # 1: ¿Qué opinión tiene del servicio de transporte que brinda la ruta 14 – A?

Objetivo: Determinar la calidad de servicio que presta la Ruta 14 - A

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	8	13
Bueno	18	30
Regular	28	47
Malo	6	10
TOTAL	60	100



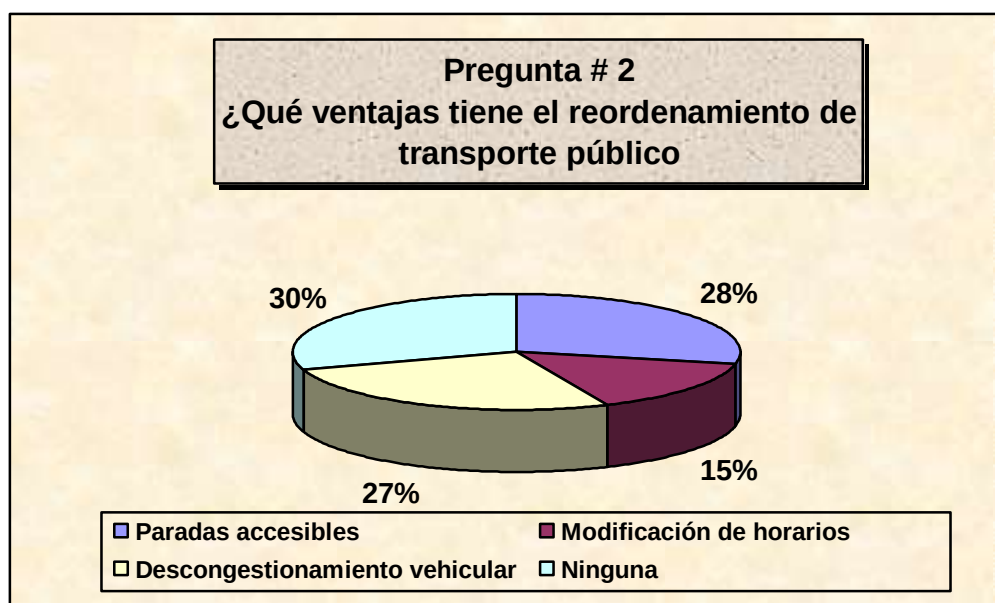
Interpretación:

El servicio que brindan los usuarios necesitan mejorarse hasta alcanzar la excelencia, incrementando así la rentabilidad para los propietarios de las unidades.

Pregunta # 2: ¿Qué ventajas tiene el reordenamiento de transporte público?

Objetivo: Conocer sí para los usuarios el reordenamiento vehicular implementado por el VMT es ventajoso.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Paradas accesibles	17	28
Modificación de horarios	9	15
Descongestionamiento vehicular	16	27
Ninguna	18	30
TOTAL	60	100



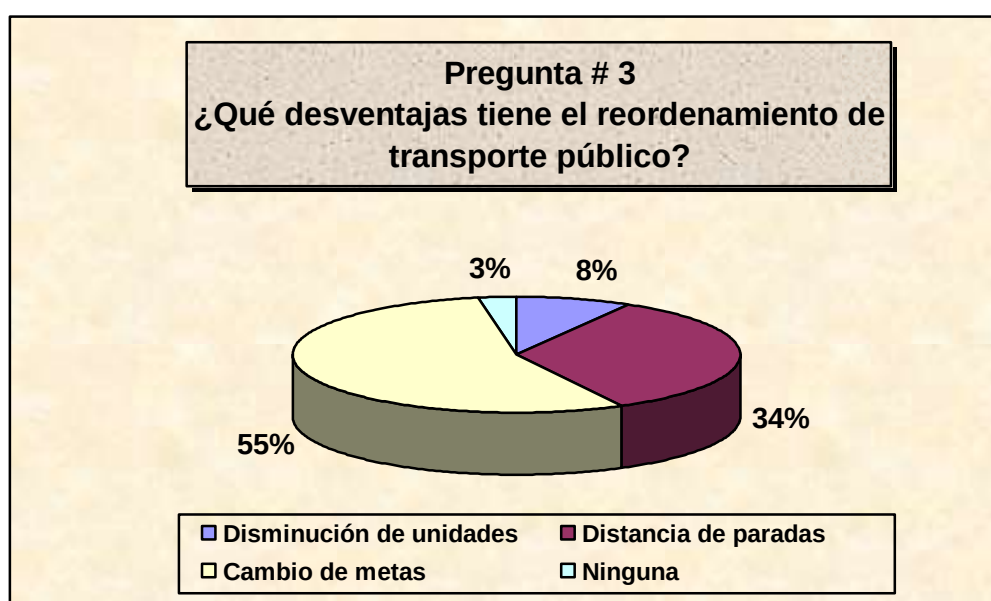
Interpretación:

Para la mayoría de usuarios el reordenamiento vehicular ha sido ventajoso, sin embargo un porcentaje significativo considera que no existe ninguna ventaja.

Pregunta # 3: ¿Qué desventajas tiene el reordenamiento de transporte público?

Objetivo: Determinar si para los usuarios el reordenamiento vehicular implementado por el VMT posee desventajas.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Disminución de unidades	6	8
Distancia de paradas	24	34
Cambios de metas	39	55
Ninguna	2	3
TOTAL	71⁹	100



Interpretación:

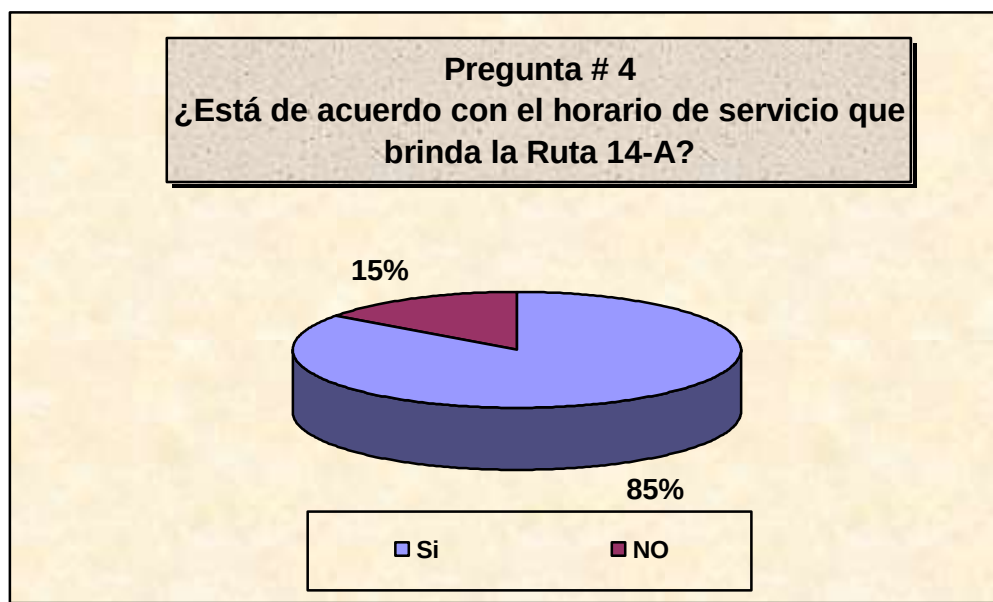
El reordenamiento de transporte público para las personas posee ventajas y desventajas, según las respuestas de la pregunta 2 y 3, ya que algunos se ven afectados por los cambios de meta que los han trasladado a puntos críticos de San Salvador.

Pregunta # 4: ¿Está de acuerdo con el horario de servicio que brinda la Ruta 14 - A?

Objetivo: Determinar si los horarios establecidos, son los más convenientes para los usuarios.

⁹ NOTA: El total es mayor de 60 porque los usuarios consideraron más de una alternativa

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	51	85
No	9	15
TOTAL	60	100



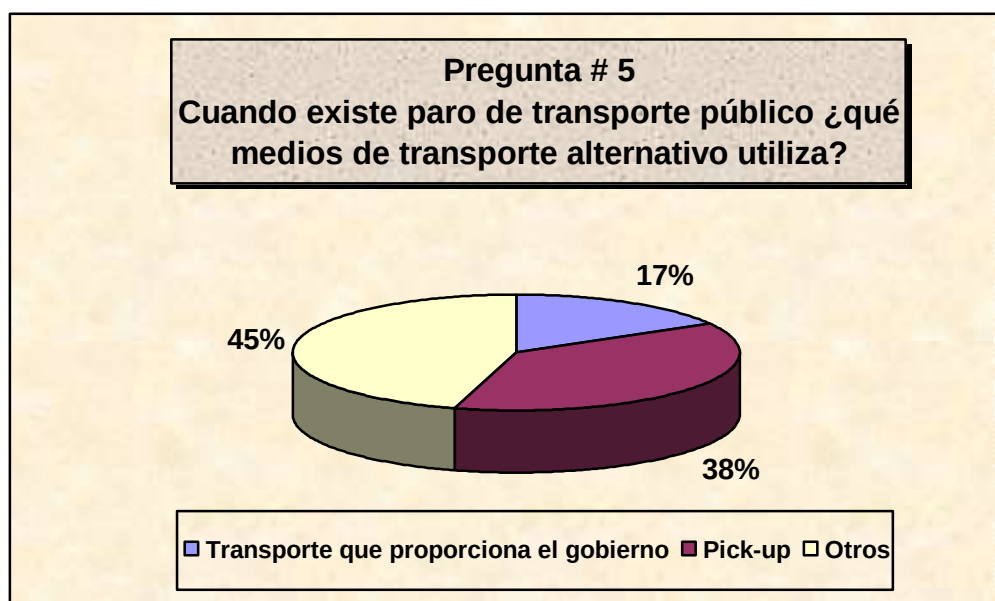
Interpretación:

La mayoría de los usuarios encuestados están satisfechos con los horarios de la Ruta 14-A debido a que existe servicio hasta altas horas de la noche, sin embargo; algunos no están de acuerdo con los horarios establecidos.

Pregunta # 5: Cuándo existe paro de transporte público, ¿qué medios de transporte alternativo utiliza?

Objetivo: Determinar cómo se movilizan las personas cuando existe paro de transporte público.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Transporte que proporciona el gobierno	11	17
Pick – ups	25	38
Otros	30	45
TOTAL	66¹⁰	100



Interpretación:

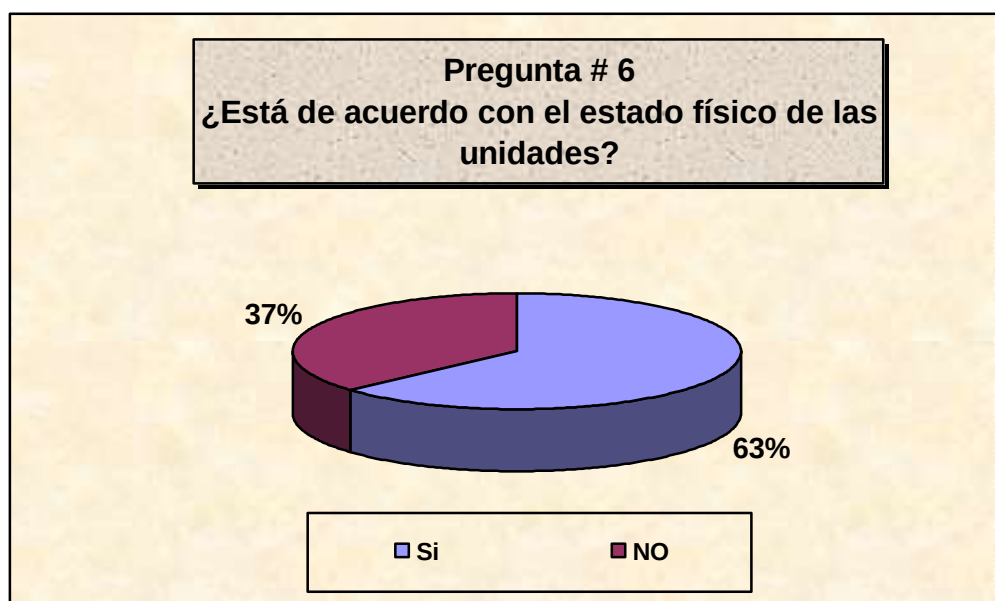
Las personas encuestadas cuando los transportistas paralizan el servicio, utilizan diferentes medios alternativos entre los cuales están el transporte que proporciona el gobierno, pick-ups, microbuses, viajan con vecinos o amigos, provocando esto incomodidad para los usuarios ya que tienen que cancelar más, salir temprano de casa, llegar tarde al trabajo, entre otros.

Pregunta # 6: ¿Está de acuerdo con el estado físico de las unidades?

Objetivo: Determinar si las unidades están adecuadas o en buenas condiciones para ofrecer un buen servicio.

¹⁰ NOTA: El total es mayor de 60 porque los usuarios consideraron más de una alternativa

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	38	63
No	22	37
TOTAL	60	100



Interpretación:

Según los resultados obtenidos en la encuesta la mayoría de las unidades está en buen estado, aunque algunas no lo están, lo que indica que éstas puedan ser causa de accidentes.

2.7.3.4 Conclusiones generales.

La asociación enfrenta actualmente problemas de organización, entre los cuales se pueden mencionar:

- La asociación fue constituida para facilitar los trámites en el Viceministerio de Transporte, sin embargo, no se está cumpliendo con esa finalidad, ya que no existe una interacción entre los socios que les permita definir objetivos y metas comunes, debido a que cada socio se preocupa por sus intereses particulares sin importarle el beneficio colectivo, existiendo entre ellos falta de coordinación. De acuerdo a lo observado no realizan reuniones frecuentes en las cuales se expongan los problemas, necesidades y logros que en determinado momento esté enfrentando la asociación.
- No han elaborado un plan operativo anual que integre, como lo mencionamos antes, los objetivos individuales.
- La asociación no cuenta con una estructura organizativa formal, en la cual se puedan visualizar los diferentes niveles jerárquicos que la conforman la asociación. Tampoco cuentan con otras herramientas técnico-administrativas que faciliten la inserción de los cambios que está implementando el Viceministerio de Transporte.
- Carecen de programas de capacitación que coadyuven al aprendizaje continuo de los empleados.

- De acuerdo con la investigación realizada los socios consideran que el transporte público no está siendo regulado convenientemente por el Viceministerio de Transporte, tomando en cuenta que se está implementando un sistema que no va acorde a la realidad nacional, otorgándole la elaboración de estudios importantes a instituciones extranjeras que desconocen aspectos socioculturales de nuestro país.
- De acuerdo a la encuesta realizada no se les concede prestaciones, ni siquiera las estipuladas en las leyes que regulan la relación empleado – patrono.
- Otro aspecto observado es que la satisfacción del cliente es dispersa, debido a que el 57% manifiestan no estar de acuerdo, mientras que el 43% restante mostró su satisfacción.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE UN MODELO DE ORGANIZACIÓN ENFOCADO AL NUEVO SISTEMA DE TRANSPORTE.

1. Situación Diagnóstica

Según la investigación realizada en ACOATSAM de R.L.; la asociación presenta la siguiente problemática:

- Carece de una organización formal que se adecue a las nuevas exigencias del Viceministerio de Transporte, siendo éste el principal problema.
- La asociación no trabaja en equipo.
- Falta de comunicación entre los socios.
- Carencia de programas de capacitación.
- No cuentan con un plan operativo.
- Los empleados no reciben ningún tipo de incentivos.
- Clientes insatisfechos.

2. Importancia de la Propuesta

Una organización eficiente es vital para el buen funcionamiento de la empresa, porque facilita el logro de los objetivos de la asociación, a través de las

actividades de sus miembros, ya que se basa en las funciones, reglas, relaciones, y responsabilidades de la asociación; con el propósito de interpretar la estructura como las reglas o principios que aplica la asociación para lograr un mejor desempeño en cada una de las actividades asignadas a los integrantes de la misma.

La propuesta es de mucha importancia ya que logrará que cada miembro conozca las responsabilidades y obligaciones que tiene que cumplir en la asociación, conociendo de quién depende jerárquicamente y quiénes son sus subordinados,

Con la presente propuesta se pretende que la asociación enfrente con éxito los retos y cambios que demanda el nuevo sistema de transporte público, impuesto por el Viceministerio de Transporte y así poder brindar un mejor servicio.

3. Objetivos de la Propuesta

3.1 Objetivo General.

Proporcionar a la asociación, los elementos necesarios que faciliten el proceso de cambio de la situación actual a un nuevo modelo de organización, que beneficiará a la asociación y fundamentalmente a la población demandante de los servicios que presta la ruta 14-A.

3.2 Objetivos Específicos.

- Facilitar a la asociación, un instrumento técnico que le permita desarrollar su trabajo administrativo de forma más eficiente coadyuvando a la optimización de recursos y a realizar sus actividades con eficiencia y eficacia.
- Percatarse oportunamente de los cambios futuros en materia organizacional, incorporando técnicas y métodos que contribuyan a perfeccionar el servicio que brindan a los usuarios.

4. Objetivos del Modelo

4.1 Objetivo General

Proporcionar a la asociación los lineamientos necesarios e instrumentos para que pueda implementar las modificaciones y mejoras organizativas que puedan facilitar el proceso de cambio que exige el Viceministerio de Transporte, el cual beneficiará a la asociación y al público en general que demanda de éste servicio.

4.2 Objetivos específicos.

- Proporcionar a la asociación, un modelo de organización, con la finalidad de que ofrezca un mejor servicio al cliente, obteniendo así mayor rentabilidad.
- Brindar soluciones a la problemática que está enfrentando actualmente la asociación.

5. Beneficios de la Propuesta

- Permitirá que los socios, conozcan la importancia de contar con una organización eficiente, a través de la cual se obtendrá una mejor distribución del trabajo, proporcionando un ambiente laboral agradable.
- El rediseño de una nueva estructura organizativa, permitirá cumplir con las nuevas exigencias del VMT.
- Existirá una mayor motivación por parte de los motoristas a través de la obtención de incentivos y capacitación.

- Se tendrá un mayor control de los recursos, mediante la asignación de las personas idóneas.
- Permitirá una mejor comunicación, entre los niveles superiores y el personal operativo.

6. Modelo de organización enfocado al Nuevo Sistema de Transporte.

El presente modelo está basado considerando que los socios de ACOATSAM de R.L. están en la buena disposición de mejorar el proceso de organización, cumpliendo así con las exigencias del Viceministerio de Transporte y brindar un mejor servicio a los usuarios.

El modelo consiste en proporcionar los lineamientos a seguir para obtener una organización adecuada, de tal forma que les permita coordinar y organizar bien sus actividades considerando para ello las diferentes soluciones propuestas a los problemas encontrados.

Problema:	Carencia de una organización formal y desde luego no existen manuales administrativos.
Áreas Afectadas:	Dirección, administración y operatividad.
Causa del problema:	Desconocimiento técnico – administrativo para delegar funciones.
Solución:	Diseñar un manual de organización. (Ver anexo 6)
Objetivo:	Contar con una mejor organización que le permita cumplir con los objetivos propuestos por la asociación.
Políticas:	▪ Difundir el organigrama para que las personas conozcan de quien dependen jerárquicamente. ▪ Dar a conocer el manual de organización en las diferentes áreas, de acuerdo a las funciones competentes. ▪ Capacitación permanente en aspectos tales como: administrativos, atención al usuario, mantenimiento de unidades, motivación y relaciones interpersonales.
Estrategia:	Concientizar a los socios con respecto a la importancia de sus responsabilidades, a través de programas de capacitación diseñados con ese propósito.

Antecedentes:	Introducción: ACOATSAM de R.L. no cuenta con una organización formal, careciendo de un diagrama a través del cual se puedan visualizar los diferentes niveles jerárquicos, así como la definición de cada una de las tareas. Desde que fue creada, los socios y el personal tienen conocimiento de una organización informal, careciendo de relaciones interpersonales, no existiendo una buena comunicación, debido a que no trabajan de forma conjunta, sino, individual.
	Estudios existentes: De acuerdo a la investigación realizada, se constató que en la asociación no se ha elaborado un estudio para mejorar el sistema de organización.
Descripción de los aspectos involucrados:	La falta de interés por parte de los socios, no les permite visualizar la necesidad de una organización adecuada para la asociación, existiendo falta de comunicación, debido a que la mayoría de motoristas conoce a su jefe, pero no los niveles jerárquicos. Una estructura organizativa además de reflejar los diferentes niveles jerárquicos y/o unidad de mando, define aspectos relevantes para cualquier empresa y que deben considerarse prioritarios dentro de la misma.

Alcance:	Se propone la elaboración de un manual de organización adecuado a las exigencias del VMT y a las necesidades reales de la asociación.
Acciones estratégicas:	▪ Concientizar a los socios sobre la importancia de elaborar un manual de organización. ▪ Preparar un presupuesto donde se asigne recursos para la capacitación y sensibilización de socios y motoristas. ▪ Identificar las diferentes actividades que existen al interior de la asociación para crear las áreas funcionales respectivas.
Productos esperados:	▪ Manual de organización. (Ver anexo 6) ▪ Programas de capacitación y concientización para socios y motoristas. (Ver anexo 7) ▪ Presupuesto. (Ver anexo 7)

Problema:	Inexistencia de un programa formal de capacitación continua.
Áreas Afectadas:	Servicio al cliente, relaciones interpersonales, mantenimiento de las unidades, relaciones con autoridades.
Causa del problema:	Los socios no están concientizados de la importancia de la capacitación, por lo tanto no asignan recursos en el presupuesto, conformándose con los resultados obtenidos, careciendo de visión.
Solución:	Diseñar programas idóneos de capacitación integral. (Ver anexo 7)
Objetivo:	Sensibilizar a los asociados para que destinen diversos recursos orientados a la capacitación del personal.
Políticas:	Que los socios y el personal operativo reciban capacitación permanente en aspectos relativos a sus funciones.
Estrategias:	▪ Tener una asignación presupuestaria para capacitaciones. ▪ Conexión con instituciones especializadas en brindar este tipo de capacitación.
Antecedentes:	Introducción: La Asociación desde que inició no cuenta con programas de capacitación, provocando un mal servicio debido a la falta de organización de la asociación.
Descripción de los aspectos involucrados:	Los socios no muestran interés por implementar programas de capacitación para economizar recursos. Algunos motoristas han recibido capacitación pero no por parte de la asociación, sino que han sido en otros trabajos o por iniciativa propia.

Alcance:	Diseñar programas de capacitación constantes sobre diferentes temas para socios y motoristas.
Acciones estratégicas:	▪ Asignar recursos para capacitación en el presupuesto. ▪ Elaborar un programa de capacitación. ▪ Impartir las capacitaciones.
Productos esperados:	▪ Personal y socios capacitados. ▪ Dirección eficiente y eficaz en la organización. ▪ Excelente servicio a sus clientes.
Plazo	Se espera que un proyecto de esta magnitud se realizará en tres meses, implementándose de acuerdo al cronograma que aparece en el programa de capacitación. (Ver anexo 7)

Problema:	La asociación no trabaja en equipo.
Áreas Afectadas:	Dirección, administración y operatividad.
Causa del problema:	Carencia de un líder que pueda influir en los miembros de la asociación, para que éstos estén de acuerdo al momento de dar solución a problemas o en la toma de decisiones.
Solución:	Capacitar a los socios con temas de liderazgo y trabajo en equipo. (Ver anexo 7)
Objetivo:	Lograr que los socios laboren en forma conjunta.
Políticas:	▪ El consejo de administración realizará reuniones mensuales para tratar temas referentes a la organización y dirección de la asociación. ▪ Permitir la opinión del área operativa para mejorar el servicio.
Estrategias:	Concientizar a los socios sobre la importancia de realizar reuniones que les permita analizar la situación por la que atraviesa la asociación.
Antecedentes:	Introducción: Como se ha expuesto anteriormente, los dirigentes de la asociación deberían trabajar en equipo para enfrentar los cambios que se dan constantemente en el sector transporte, ya que estamos incorporándonos a un mundo globalizado en donde las organizaciones deberán mejorar sus relaciones comerciales para poder sobrevivir.

Descripción de los aspectos involucrados:	Una organización que no pone en práctica el trabajo en equipo a lo largo de su desarrollo le será más dificultoso alcanzar el éxito, ya que no ha aprendido a conocer el tipo de conducta que le resulta aceptable al grupo, para obtener mejores resultados en la asociación.
Alcance:	Lograr que los socios trabajen en forma grupal.
Acciones estratégicas:	▪ Capacitar a los socios sobre el trabajo en equipo. ▪ Realizar pruebas para comprobar los cambios y mejoras del mismo. ▪ Obtener la aprobación para la puesta en marcha del programa. ▪ Implementar el cambio propuesto.
Productos esperados:	▪ Interacción entre los socios. ▪ Grupos que tomen las decisiones de inmediato. ▪ Implementación de los cambios propuestos.

Problema:	Falta de comunicación entre los socios.
Áreas Afectadas:	Dirección, administración y operatividad.
Causa del problema:	Los directivos no disponen de la información necesaria para decidir que órdenes deberían dar a los otros niveles, los cuales no conocen los objetivos y procedimientos de la asociación. Los empleados no están incluidos en las reuniones de los directivos, no saben cómo encaja su trabajo, en el conjunto de funciones de la asociación, desean estar informados de todos los cambios que puedan tener efecto sobre sus puestos de trabajo.
Solución:	La asociación debe conocer la necesidad y los beneficios que aportarían una buena comunicación en el seno de la asociación, y debe tomar las medidas necesarias para crear un clima laboral, que conduzca a una comunicación eficaz.
Objetivo:	Concientizar a los socios de su papel en el sistema de comunicación.
Políticas:	▪ Exigir la participación y apoyo por parte de los niveles más altos de la asociación. ▪ Mantener un clima laboral de confianza y sinceridad desde la cúspide de la asociación.
Estrategias:	Convocar a reunión a los empleados, la cual será dirigida por la gerencia, para que den a conocer las decisiones que se han tomado, y aceptar sugerencias por parte de los mismos.

Antecedentes:	Introducción: Los procesos de comunicación, dentro de la organización, son vitales para la consecución de los objetivos de la misma, ya que, una comunicación eficiente, ayudaría a que las diferentes unidades funcionales, puedan trabajar en equipo, y por ende mejorar el clima organizacional y la atención al usuario.
Descripción de los aspectos involucrados:	La asociación que no cuenta con una comunicación adecuada, no puede proporcionar un buen servicio, debido a que no existe una buena relación entre dirigentes, propietarios, motoristas y usuarios.
Alcance:	Lograr que los integrantes de la asociación cuenten con un sistema de comunicación eficiente y eficaz.
Acciones estratégicas:	▪ Incluir en el programa de capacitación, la temática de comunicación, que permita exponer todas las necesidades por las que esté atravesando la asociación; así como dar a conocer los beneficios obtenidos por la misma. ▪ Proponer un representante del personal operativo, para que asista a las reuniones programadas por los socios, cuando ésta esté relacionada con sus funciones. ▪ Considerarlo siempre en el programa de capacitación.
Productos esperados:	▪ Obtener una comunicación dentro de la organización.

Problema:	El servicio que presta la ruta 14 – A, no es satisfactorio para los usuarios.
Áreas Afectadas:	Atención al cliente, Relaciones interpersonales.
Causa del problema:	La falta de capacitación de los motoristas sobre atención al cliente y la cultura de los usuarios.
Solución:	Programas de capacitación en atención al cliente para los motoristas. Elaborar campaña de concientización al usuario. (Ver anexo 7)
Objetivo:	Brindar un servicio de calidad a los usuarios, mejorando la relación existente entre clientes y motoristas de la ruta 14-A.
Políticas:	▪ Capacitación constante a los motoristas. ▪ Asignar recursos financieros a los programas de capacitación. ▪ La asociación deberá realizar campañas permanente de instrucción al usuario.
Estrategias:	▪ Concientizar a los socios sobre la importancia de los programas de capacitación permanente para los motoristas. ▪ Sensibilizar a los usuarios y motoristas a efecto de que exista una armonía entre ambos.

Antecedentes:	Introducción: Desde que la ruta 14-A comenzó a brindar su servicio, ha existido discrepancias entre motoristas y usuarios, debido a que los usuarios y motoristas no cuentan con una formación adecuada, que les permita mantener buenas relaciones interpersonales.
Descripción de los aspectos involucrados:	Los propietarios de las unidades de transporte, por economizar, no capacitan a sus empleados para proporcionar un buen servicio a los usuarios; perjudicándose debido a que las personas, al no ser bien tratadas, pueden buscar otros medios de transporte. Por otra parte algunos usuarios, por ser las personas que pagan por el servicio, creen que tienen el derecho de tratar mal a los motoristas, insultándolos y dañando las unidades.
Alcance:	▪ Elaborar programa de capacitación en atención al cliente. ▪ Preparar una campaña de sensibilización, orientada tanto a los motoristas como a los usuarios.
Acciones estratégicas:	▪ Lograr la participación de los socios. ▪ Obtener la colaboración de los socios. ▪ Elaborar afiches con instrucciones para recibir un mejor servicio.
Productos esperados:	▪ Empleados capacitados. ▪ Clientes satisfechos. ▪ Usuarios sensibilizados. ▪ Buen trato a los motoristas.

Problema:	Falta de identificación del personal operativo con los objetivos de la asociación.
Causa del problema:	Falta de incentivos adecuados, para mejorar la participación.
Solución:	Implementar los incentivos necesarios con el propósito de mejorar la autoestima de los empleados, lo cual coadyuva a que los motoristas, como los ayudantes, brinden una mejor atención a los usuarios, como también preocuparse por el mantenimiento de las unidades.
Objetivo:	Lograr un cambio de actitud en el personal de la asociación, que se traduzca en mejorar el servicio de atención al usuario, para incrementar la demanda y por ende obtener mayor rentabilidad.
Políticas:	▪ Mantener un nivel de salarios, acordes al costo de vida. ▪ Identificar, a través del personal, los incentivos a implementar, con la finalidad de mejorar su calidad de vida.
Estrategias:	Involucrar directamente a los socios con el propósito de concientizarlos sobre la importancia de tener al personal con un alto grado de interés en el desempeño de sus labores, mejorando así la atención a los usuarios del transporte.

Antecedentes:	La motivación ayuda mucho a identificar con anticipación, los problemas que podrían afectar el desarrollo de las actividades, por el simple hecho de no prestar la debida atención o ignorar aspectos de conducta que para los demás son importantes. Por lo tanto, la asociación debe considerar los diferentes factores motivacionales, a efecto de evitar inconvenientes por falta de atención y que en un futuro pueden significar problemas.
Descripción de los aspectos involucrados:	El estado anímico, es un elemento muy importante, para que todo trabajador, desarrolle eficientemente sus funciones. Para algunas organizaciones, les resulta indiferente si el personal se encuentra motivado o no, interesándose únicamente que cumplan con la labor encomendada; sin embargo, se puede observar que algunos no desarrollan eficientemente su trabajo, por desgano, apatía, insatisfacción, entre otros.
Alcance:	Mejorar el sistema de atención a los usuarios, a través de la implementación de incentivos, con el propósito de convertirlos en empleados con espíritu de servicio y cambiar su actitud con respecto al público demandante del transporte público.

Acciones estratégicas:	▪ Adoptar los incentivos necesarios, que permitan cambiar las actitudes de los empleados en pro de un trabajo eficiente. ▪ Implementar los agentes motivacionales. ▪ Seguimiento.																																								
Productos esperados:	▪ Actitudes positivas por parte de los motoristas. ▪ Incremento de la demanda. ▪ Incremento de la productividad.																																								
Plazo y Cronograma:	Plazo: Se considera que la implementación de los incentivos, requerirá de un mes, a partir del mes de Febrero.																																								
	Cronograma de Actividades.																																								
	<table><tr><th rowspan="2">Nº</th><th rowspan="2">Actividades</th><th colspan="4">Febrero</th></tr><tr><th>1</th><th>2</th><th>3</th><th>4</th></tr><tr><td>1</td><td>Identificar agentes motivacionales.</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>2</td><td>Negociación ante los socios</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>3</td><td>Aprobación de los socios.</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>4</td><td>Implementación</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>5</td><td>Seguimiento.</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>	Nº	Actividades	Febrero				1	2	3	4	1	Identificar agentes motivacionales.					2	Negociación ante los socios					3	Aprobación de los socios.					4	Implementación					5	Seguimiento.				
	Nº			Actividades	Febrero																																				
		1	2		3	4																																			
	1	Identificar agentes motivacionales.																																							
	2	Negociación ante los socios																																							
3	Aprobación de los socios.																																								
4	Implementación																																								
5	Seguimiento.																																								

Problema:	No tienen un plan operativo.
Áreas Afectadas:	Dirección, administración y operatividad.
Causa del problema:	Los socios no están capacitados para diseñar un plan operativo en el cual se establezca la visión, misión, objetivos, estrategias, políticas y metas.
Solución:	Elaborar un plan operativo. (Ver anexo 8)
Objetivo:	Contar con una herramienta técnica en la que se definan claramente los factores claves de la planificación.
Políticas:	▪ Difundir el plan operativo, para que los socios y empleados, conozcan los objetivos, políticas y estrategias de la asociación. ▪ Capacitación constante, en aspectos administrativos y técnicos.
Estrategias:	Sensibilizar a los socios, sobre la importancia de contar con un plan de acción, capacitándolos constantemente.
Antecedentes:	Introducción: La asociación, no cuenta con un plan de operaciones, que les permita controlar y ejecutar las actividades, para un mejor desarrollo de ésta, por lo que los aspectos básicos de la planificación no están contemplados.
Descripción de los aspectos involucrados:	Los socios, no están conscientes, de la importancia de contar con un plan operativo, que les permita dirigir en forma eficiente y eficaz, obteniendo por medio de éste, un personal que conozca los objetivos y metas de la misma, trabajando para un fin común.

Alcance:	Se propone la elaboración de un plan operativo que involucre a todos los componentes de la organización.																																								
Acciones estratégicas:	▪ Concientizar a los socios sobre los beneficios de diseñar el plan operativo. ▪ Determinar los objetivos, políticas y estrategias que guíen a la dirección de la asociación.																																								
Productos esperados:	▪ Plan operativo de la asociación. ▪ Mejor administración. ▪ Personal trabajando según la finalidad de la asociación.																																								
Plazo y Cronograma:	Plazo: Se considera que la implementación del plan operativo, requerirá de un mes, a partir del mes de marzo.																																								
	Cronograma de Actividades.																																								
	<table><tr><th rowspan="2">Nº</th><th rowspan="2">Actividades</th><th colspan="4">Marzo</th></tr><tr><th>1</th><th>2</th><th>3</th><th>4</th></tr><tr><td>1</td><td>Identificar los elementos que conforman un Plan Operativo y elaborarlo.</td><td> </td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>2</td><td>Negociación ante los socios</td><td> </td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>3</td><td>Aprobación de los socios.</td><td></td><td> </td><td></td><td></td></tr><tr><td>4</td><td>Implementación</td><td></td><td></td><td> </td><td></td></tr><tr><td>5</td><td>Seguimiento.</td><td></td><td></td><td></td><td> </td></tr></table>	Nº	Actividades	Marzo				1	2	3	4	1	Identificar los elementos que conforman un Plan Operativo y elaborarlo.					2	Negociación ante los socios					3	Aprobación de los socios.					4	Implementación					5	Seguimiento.				
	Nº			Actividades	Marzo																																				
1		2	3		4																																				
1	Identificar los elementos que conforman un Plan Operativo y elaborarlo.																																								
2	Negociación ante los socios																																								
3	Aprobación de los socios.																																								
4	Implementación																																								
5	Seguimiento.																																								

7. Conclusiones

Con base a los datos obtenidos en el diagnóstico realizado en ACOATSAM de R.L. en el Capítulo II, una vez analizados los resultados, como grupo llegamos a las siguientes conclusiones:

- Los dirigentes de la asociación desconocen las herramientas técnico administrativas para la delegación de funciones; por lo que no poseen una organización formal y desde luego, no existen manuales administrativos.
- Los socios no están concientizados de la importancia de la capacitación, ya que los empleados no reciben capacitación de ningún tema, lo cual es muy urgente de impartir.
- Dentro de la asociación no existe un líder que pueda influir en los miembros, para que estos estén de acuerdo al momento de aportar soluciones a los diferentes problemas, dificultando la toma de decisiones por lo cual no pueden trabajar en equipo.
- Los directivos no disponen de la información necesaria para decidir qué actividades debería asignar a los otros niveles, observándose una falta de comunicación entre los socios.

- Falta de capacitación de los motoristas sobre atención al cliente provoca un servicio insatisfactorio para el usuario.
- Falta de incentivos adecuados para mejorar la participación de los empleados, para que se identifiquen con los objetivos que persigue la asociación.
- Los socios no están capacitados para diseñar un plan operativo en el cual se establezcan los objetivos, estrategias, políticas y metas.

8. Recomendaciones.

En vista que ACOATSAM de R.L., no está funcionando de acuerdo a las exigencias del VMT, como grupo hemos considerado en nuestra propuesta las siguientes recomendaciones:

- Diseño de un Manual de Organización, adaptado a la asociación, considerando las exigencias del VMT, con el objetivo de contar con una organización formal que le permita a la asociación cumplir con los objetivos propuestos.
- Diseñar programas idóneos de capacitación integral para socios y empleados, asignando fondos para las capacitaciones, recuperando la inversión con resultados positivos.
- Concientizar a los socios sobre la importancia de contar con un buen sistema de comunicación.
- Realizar campañas de concientización al usuario para mejorar la relación existente entre motoristas y clientes.

- Implementar incentivos necesarios, con el propósito de mejorar la autoestima de los empleados, lo cual coadyuva a que los motoristas, así como los ayudantes, brinden una mejor atención al usuario, preocupándose por el cuidado de las unidades, logrando un cambio de actitud en el personal.

- Elaborar un plan operativo con el objeto de contar con una herramienta técnica en la que se definan claramente los factores claves de la planificación.

ANEXOS

Anexo 1

El sistema de transporte público está regulado por la Ley de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, a continuación se mencionan algunos artículos específicamente relacionados con el transporte público.

Art. 4.- La ejecución de esta ley corresponde al Órgano Ejecutivo a través del Viceministerio de Transporte, quien es el ente rector, coordinador y normativo de las políticas de transporte.

Art. 5.- El Viceministerio de Transporte a través de la Dirección General de Transporte Terrestre y de la Dirección General de Tránsito, será el encargado de velar por la adecuada aplicación y cumplimiento de las normas contenidas en esta Ley. Para su cumplimiento las referidas Direcciones Generales contarán con personal técnico y administrativo y del apoyo de las Divisiones de Tránsito Terrestre y Medio Ambiente de la Policía Nacional Civil.

Art. 29.- Los vehículos que se dediquen al servicio de transporte colectivo de pasajeros deberán de reunir los requisitos siguientes:

- a)** Placas de identificación correspondiente al tipo de servicio;
- b)** Tarjeta de circulación correspondiente al tipo de servicio;
- c)** Ser conducido por persona debidamente autorizada; y,
- d)** Tener el número de asientos de acuerdo a la capacidad de diseño del vehículo.

Art. 31.- La Dirección General de Transporte Terrestre, mantendrá control de los servicios de transporte de pasajeros, por medio de delegados que nombre a tal efecto, quienes informarán el resultado, y sobre la base del mismo, aquella pueda aplicar las medidas pertinentes.

Art. 34.- Los vehículos dedicados al servicio del transporte público de pasajeros, no deberán exceder de los quince años de haber sido fabricados. Los que a la fecha de la vigencia de esta Ley no cumplan con este requisito, tendrán un período de gracia de cinco años para su sustitución.

No obstante lo dispuesto en el Inciso anterior el Viceministerio de Transporte realizará inspecciones periódicas del estado de las unidades que presten el servicio, con el fin de que éstas se mantenga en condiciones que garanticen la seguridad del usuario.

Anexo 2

Artículos principales de la Ley General de Asociaciones Cooperativas.

Art. 1.- Se autoriza la formación de cooperativas como asociaciones de derecho privado de interés social, las cuales gozarán de libertad en su organización y funcionamiento de acuerdo con lo establecido en esta ley, la ley de creación del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP), sus Reglamentos y sus Estatutos.

Las Asociaciones Cooperativas de producción agropecuaria, pesquera y demás similares que desarrollen actividades técnicamente consideradas como agropecuarias, también se regirán de acuerdo con lo establecido en esta ley , en lo que no estuviere previsto en su Ley Especial.

Las Cooperativas son de capital variable e ilimitado, de duración indefinida y de responsabilidad limitada con un número variable de miembros. Deben constituirse con propósitos de servicio, producción, distribución y participación.

Cuando en el texto de esta ley se mencione el término “ASOCIACIONES COOPERATIVAS” o “COOPERATIVAS”, se entenderá que se refiere también a “FEDERACIONES” o “CONFEDERACIONES”.

Art. 7. – Podrán constituirse cooperativas de diferentes clases, tales como:

- a) Cooperativas de producción;

b) Cooperativas de vivienda:

c) Cooperativas de servicios.

Art. 11.- Son Cooperativas de Servicios, las que tienen por objeto proporcionar servicios de toda índoles, preferentemente a sus asociados, con el propósito de mejorar condiciones ambientales y económicas, de satisfacer sus necesidades familiares, sociales, ocupacionales y culturales.

Art. 12.- Las Asociaciones Cooperativas de Servicios podrán ser entre otras de los siguientes tipos:

a) De Ahorro y Crédito;

b) De Transporte;

c) De Consumo;

d) De Profesionales;

e) De Seguros;

f) De Educación;

g) De Aprovisionamiento;

h) De Comercialización;

i) De Escolares y Juveniles.

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito podrán recibir depósitos de terceras personas que tengan la calidad de aspirantes a asociados. Son personas

aspirantes aquellas que han manifestado su interés en asociarse y cuya calidad tendrá como límite máximo de un año. En todo caso, la Junta Monetaria autorizará las condiciones, especialmente en cuanto al tipo de interés y límites de estas operaciones.

Art. 15.- Las Cooperativas se constituirán por medio de Asamblea General celebrada por todos los interesados, con un número mínimo de asociados determinado según la naturaleza de la Cooperativa, el cual en ningún caso, podrán ser menor de quince.

En dicha Asamblea se aprobarán los Estatutos y se suscribirá el capital social, pagándose por lo menos el 20% del capital suscrito.

El acta de Constitución será firmada por todos los asociados. En caso de que hubiere asociados que no pudieren firmar, se hará constar esa circunstancia y dejarán impresa la huella digital del dedo pulgar derecho y en defecto de éste, la huella de cualquiera de sus otros dedos, y firmará a su nombre y ruego otra persona. Los interesados que deseen constituir una Cooperativa podrán solicitar al organismo estatal correspondiente, el asesoramiento y asistencia del caso.

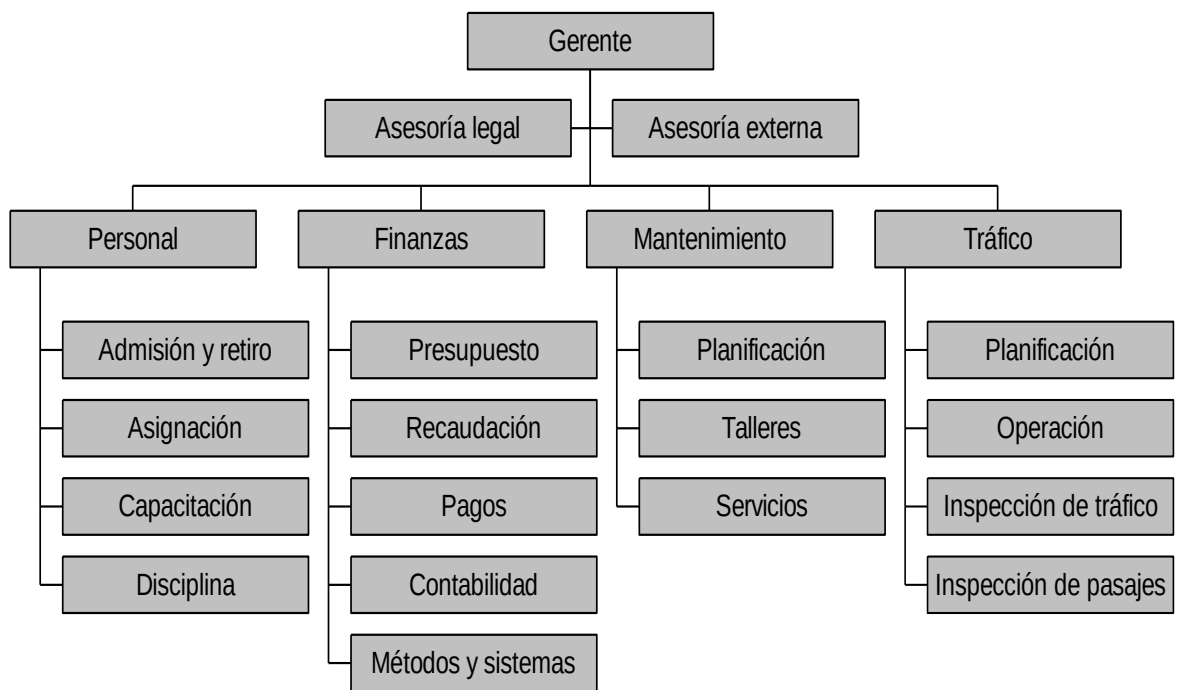
Art. 16.- Una vez que la Cooperativa se haya constituido, solicitará su reconocimiento oficial y su inscripción en el Registro Nacional de Cooperativas del INSAFOCOOP, y a fin de obtener la personalidad jurídica, la Cooperativa

presentará Certificación del Acta de Constitución firmada por el Secretario del Consejo de Administración. Los asientos de inscripción, así como las cancelaciones de las mismas por disolución y liquidación de la Cooperativa inscrita, se publicará en extracto por una sola vez en el Diario Oficial. La oficina de Registro librará el mandamiento respectivo para su publicación.

Art. 17.- Las Cooperativas deben llevar al principio de su denominación las palabras “ASOCIACIÓN COOPERATIVA” y al final de ellas las palabras “DE RESPONSABILIDAD LIMITADA” o sus siglas “DE R.L.”. EL INSAFOCOOP no podrá autorizar a la Cooperativa cuya denominación por igual o semejante, pueda confundirse con la de otra existente.

Anexo 3

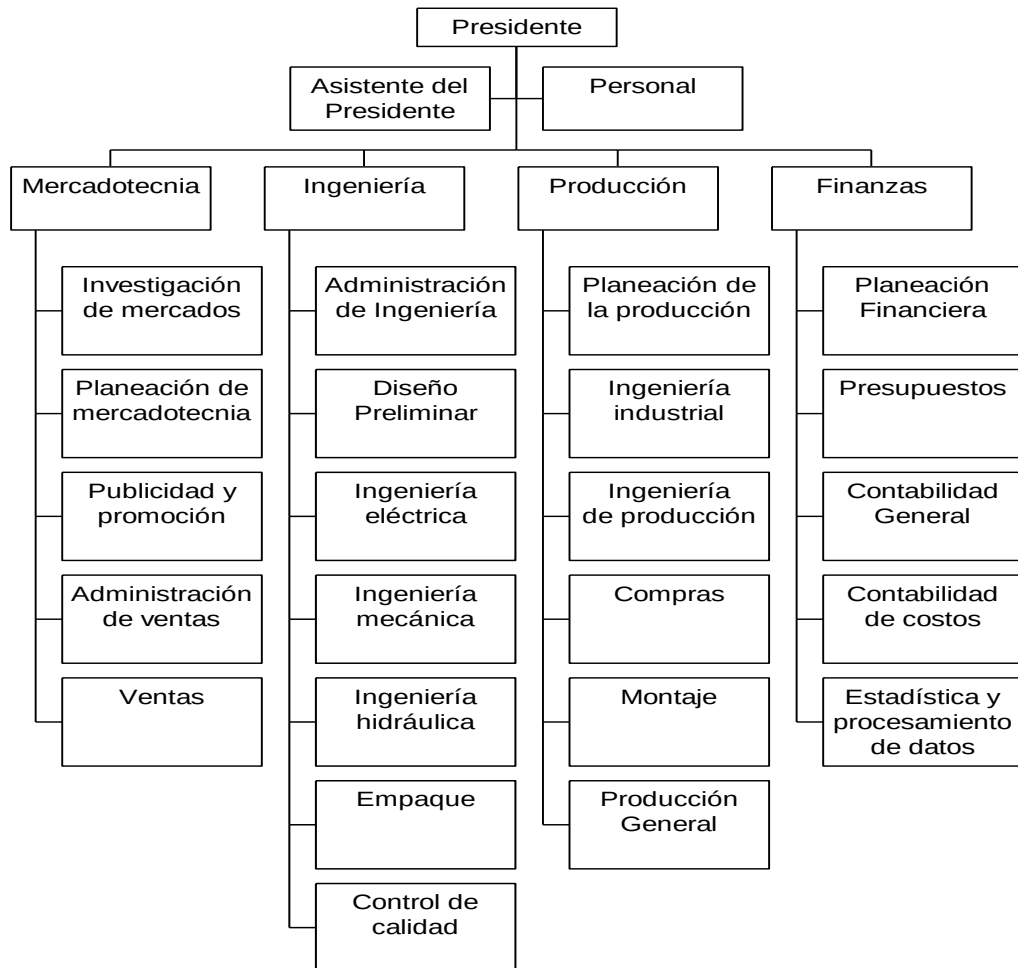
Modelo de organigrama de empresa de transporte según TAHAL



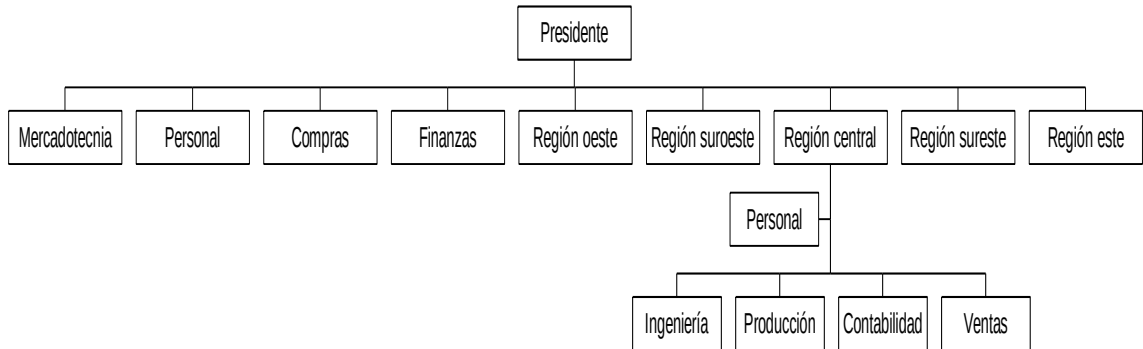
Anexo 4

Las diferentes formas de estructura organizacional presentadas en este anexo han sido tomadas del libro *“Administración, una perspectiva global” 11ª edición de Harold Koont y Heinz Weihcrich*.”

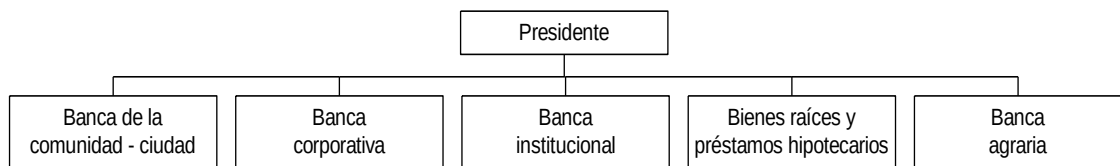
4a. Departamentalización Funcional



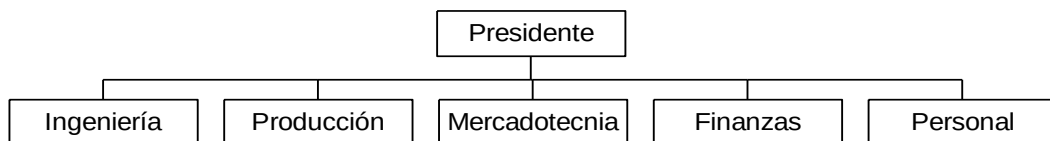
4b. Agrupamiento organizacional por territorio geográfico



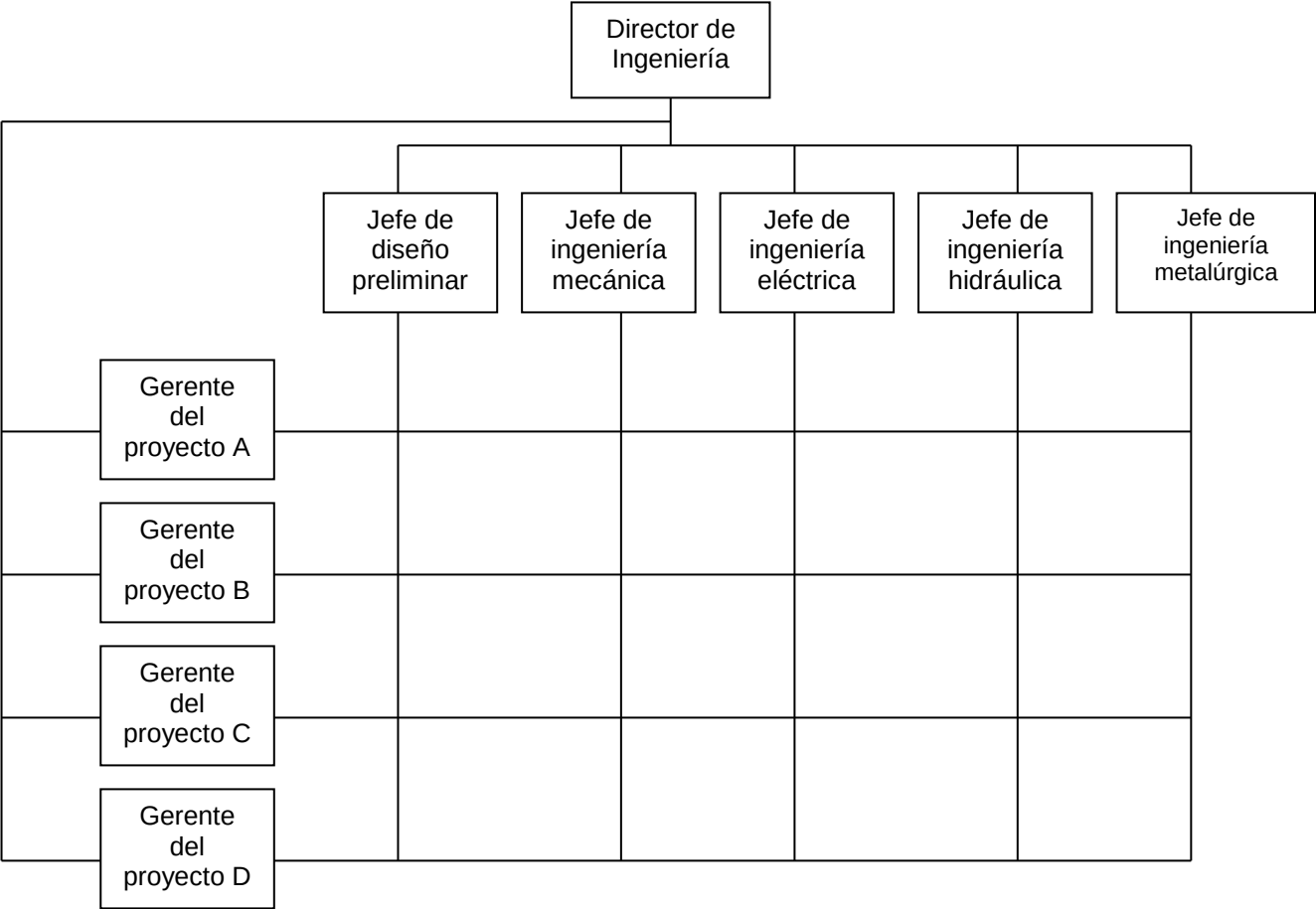
4c. Departamentalización por clientes.



4d. Departamentalización por proceso o por equipo



4e. Organización matricial.





Universidad
Tecnológica de El Salvador
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Anexo 5

Nº

TEMA:

“Diagnóstico situacional de la organización de una ruta de transporte público enfocado al nuevo sistema de transporte. Caso específico Ruta 14-A de San Martín”

Cuestionario dirigido a los socios de la Asociación Cooperativa de Aprovisionamiento, Ahorro y Crédito de Empresarios de Autobuses Ruta 14-A San Martín de Responsabilidad Limitada. (ACOATSAM de R.L.) Ruta 14 A.

Sr. Socio (a) Estamos realizando una encuesta con el objetivo de recopilar información para la investigación de campo, que respaldará nuestro trabajo de graduación, para lo cual solicitamos su colaboración en el sentido de responder las siguientes preguntas.

Le aclaramos que la información proporcionada será completamente confidencial.

Reiteramos nuestros agradecimientos por su valiosa colaboración.

INSTRUCCIONES: Marque con una “X” el cuadro de la respuesta que usted considere conveniente, le suplicamos que al contestar sea preciso y objetivo.

1. ¿Cuál es la finalidad de la Asociación?

2. ¿Cuenta la asociación con un plan de trabajo?

Si ☐ No ☐ Por qué _____

Si su respuesta es sí conteste la pregunta 3.

3. ¿Contiene el plan de trabajo los siguientes aspectos?

- Pronósticos ☐
- Objetivos ☐
- Metas ☐
- Estrategias ☐
- Políticas ☐
- Presupuestos ☐
- Programas de trabajo ☐
- Procedimientos ☐

4. ¿De los factores que se mencionan a continuación, cuál es el que más le afecta a la asociación?

- Cambio de paradas ☐
- Reducción de unidades por obsolescencia ☐
- Reducción de meta ☐
- Reducción de horarios ☐
- Eliminación del subsidio ☐
- Todas las anteriores ☐
- Otros ☐ especifique _____

5. ¿Cuenta la asociación con algún tipo de alianza estratégica con otras empresas:?

- Talleres ☐
- Proveedores ☐
- Otras rutas ☐
- Ninguna de las anteriores ☐

Si su respuesta es ninguna de las anteriores conteste la pregunta 6.

6. ¿Estaría de acuerdo en asociarse empresarialmente?

Si ☐ No ☐ Por qué _____

7. ¿Están relacionadas con alguna de las siguientes asociaciones?

AEAS ☐

ATP ☐

Otras ☐ especifique _____

8. ¿Cuáles factores considera la asociación para proyectar sus actividades en el corto, mediano y largo plazo?

- Situación socio-económica del país ☐
- Políticas gubernamentales ☐
- Cambio climatológico ☐
- Disposiciones legales ☐
- Variaciones en los precios del combustible ☐
- Situación política internacional ☐
- Adelantos tecnológicos ☐
- Otros, especifique _____

9. ¿Cuenta la asociación con un organigrama?

Si ☐ No ☐ Por qué _____

Si su respuesta es sí, conteste la pregunta 10.

10. ¿Está estructurado el organigrama de acuerdo a las exigencias del nuevo sistema de transporte?

Si ☐ No ☐ Por qué _____

Si su respuesta es no, conteste la pregunta 11.

11. ¿Qué modificaciones le haría a la estructura organizativa actual?

12. ¿De los siguientes manuales administrativos, cuáles son los que posee la asociación?

- Manual de organización ☐
- Manual de procedimientos ☐
- Manual de políticas ☐
- Manual de técnicas ☐
- Manual de puestos ☐
- Manual de personal ☐
- Manual de finanzas ☐

13. ¿Posee la asociación los servicios de auditoria externa que está exigiendo el nuevo sistema de transporte?

Si ☐ No ☐ Especifique _____

14. ¿Cuenta la asociación con una adecuada asesoría legal?
Si ☐ No ☐ Especifique _____
15. ¿Cuál es su nivel académico?
▪ Primaria ☐
▪ Secundaria ☐
▪ Bachillerato _____
▪ Estudios superiores _____
▪ Otros ☐ Especifique _____
16. ¿Posee la asociación programas de capacitación?
Si ☐ No ☐ Especifique _____
17. ¿Reciben algún beneficio del Gobierno?
Si ☐ No ☐ Especifique _____
18. ¿Cuál es el tipo de financiamiento que utiliza?
▪ Capital propio ☐
▪ Instituciones financieras ☐
▪ Créditos de proveedores ☐
▪ Otros ☐ especifique _____
19. ¿Cómo considera la relación existente con la División de Tránsito de la PNC?
Excelente ☐ Buena ☐ Regular ☐ Mala ☐ Explique _____
20. ¿Existe un contrato de mantenimiento preventivo para las unidades de transporte colectivo?
Si ☐ No ☐ Especifique _____
21. ¿Qué razones consideraría justas para incrementar el pasaje?
▪ Eliminación del subsidio ☐
▪ Incremento del diesel ☐
▪ Incremento del precio de los repuestos ☐
▪ Incremento al salario mínimo ☐
▪ Todas las anteriores ☐
▪ Otras ☐ especifique _____
22. ¿Considera que políticamente el sistema de transporte público está siendo regulado correctamente por el VMT?
Si ☐ No ☐ Por qué _____
23. ¿Cuáles son los problemas más importantes que enfrenta la asociación para cumplir sus objetivos y metas? _____

24. ¿Qué sugiere para solucionar dichos problemas?

25. ¿Cómo visualiza el futuro del Transporte Público en El Salvador?



Universidad
Tecnológica de El Salvador
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Nº

TEMA:

“Diagnóstico situacional de la organización de una ruta de transporte público enfocado al nuevo sistema de transporte. Caso específico Ruta 14-A de San Martín”

Cuestionario dirigido a los motoristas de la Asociación Cooperativa de Aprovisionamiento, Ahorro y Crédito de Empresarios de Autobuses Ruta 14-A San Martín de Responsabilidad Limitada. (ACOATSAM de R.L.) Ruta 14 A.

Sr. Motorista: Estamos realizando una encuesta con el objetivo de recopilar información para la investigación de campo, que respaldará nuestro trabajo de graduación, para lo cual solicitamos su colaboración en el sentido de responder las siguientes preguntas.

Le aclaramos que la información proporcionada será completamente confidencial.

Reiteramos nuestros agradecimientos por su valiosa colaboración.

INSTRUCCIONES: Marque con una “X” el cuadro de la respuesta que usted considere conveniente, le suplicamos que al contestar sea preciso y objetivo.

1. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar para la Ruta 14-A?

- De 0 a 1 año ☐
- De 1 a 2 años ☐
- De 2 a 3 años ☐
- De 3 a 4 años ☐
- De 4 a 5 años ☐
- Más de 5 años ☐

2. ¿Tiene definido los niveles de autoridad y responsabilidad?

Si ☐ No ☐ Por qué _____

3. ¿Le han dado a conocer los objetivos y metas que persigue la asociación?

Si ☐ No ☐ Especifique _____

4. ¿Cuenta con los recursos necesarios para cumplir con los objetivos propuestos por la asociación?

Si ☐ No ☐ Especifique _____

5. ¿Qué controles administrativos se aplican para verificar el cumplimiento de sus responsabilidades?

- Supervisor ☐
- Controlador ☐
- Máquina controladora ☐
- Ticket ☐
- Otros ☐ Especifique _____

6. ¿Considera que existe un clima y ambiente laboral agradable?
Si ☐ No ☐ Por qué _____

7. ¿Existe algún tipo de evaluación en el cual se refleje el cumplimiento de sus obligaciones?
Si ☐ No ☐ Especifique _____

8. ¿Ha recibido capacitaciones en temas relacionados con la función que usted desempeña?
Si ☐ No ☐ Explique _____

9. ¿Qué tipo de capacitación necesitan ustedes para realizar un trabajo más especializado o de mayor calidad?
- Mecánica general ☐
 - Electricidad automotriz ☐
 - Atención al cliente ☐
 - Otros ☐ Especifique _____
10. ¿Qué tipo de motivación reciben por parte de sus jefes?
- Incentivos económicos ☐
 - Reconocimiento público ☐
 - Aumento salarial ☐
 - Otros ☐ Especifique _____
11. ¿Cada cuánto tiempo se les da mantenimiento a las unidades de transporte?
- Cada mes ☐
 - Cada 2 meses ☐
 - Cada 3 meses ☐
 - Más de 3 meses ☐
12. ¿Cuáles son los problemas más frecuentes con los que se enfrenta al realizar su trabajo?
- Administradores ☐
 - Usuarios ☐
 - PNC ☐
 - Competencia ☐
 - Controladores ☐
 - Otros ☐ Especifique _____
13. ¿Qué sugiere para resolver esos problemas?
- _____
- _____
- _____



Universidad Tecnológica de El Salvador

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Nº

TEMA:

“Diagnóstico situacional de la organización de una ruta de transporte público enfocado al nuevo sistema de transporte. Caso específico Ruta 14-A de San Martín”

Cuestionario dirigido a los usuarios de las unidades de transporte colectivo pertenecientes a la Asociación Cooperativa de Aprovisionamiento, Ahorro y Crédito de Empresarios de Autobuses Ruta 14-A San Martín de Responsabilidad Limitada. (ACOATSAM de R.L.) Ruta 14 A.

Sr. Usuario (a) Estamos realizando una entrevista con el objetivo de recopilar información para la investigación de campo, que respaldará nuestro trabajo de graduación, para lo cual solicitamos su colaboración en el sentido de responder las siguientes preguntas.
Le aclaramos que la información proporcionada será completamente confidencial.
Reiteramos nuestros agradecimientos por su valiosa colaboración.

1. ¿Qué opinión tiene del servicio de transporte que brinda la ruta 14 – A?
Excelente ☐ Bueno ☐ Regular ☐ Malo ☐ Explique _____

2. ¿Qué ventajas tiene el reordenamiento de transporte público?
 - Paradas accesibles ☐
 - Modificación de horarios ☐
 - Descongestionamiento vehicular ☐
 - Otros ☐ especifique _____
3. ¿Qué desventajas tiene el reordenamiento de transporte público?
 - Disminución de unidades ☐
 - Distancia de paradas ☐
 - Cambios de metas ☐
 - Otros ☐ especifique _____
4. ¿Está de acuerdo con el horario de servicio que brinda la Ruta 14 - A?
Si ☐ No ☐ Por qué _____

5. Cuando existe paro de transporte público, ¿qué medios de transporte alternativo utiliza?
 - Transporte que proporciona el gobierno ☐
 - Pick – up ☐
 - Otros ☐ especifique _____
6. ¿Está de acuerdo con el estado físico de las unidades?
Si ☐ No ☐ Por qué _____

Anexo 6

Manual de Organización

Contenido del Manual de Organización

1. Introducción.
2. Propósito, alcance y responsabilidades del Manual.
3. Estructura orgánica.
4. Organigrama.
5. Unidades de Organización.
 - 5.1. Asamblea General de Socios.
 - 5.2. Junta de Vigilancia.
 - 5.3. Auditoría Externa.
 - 5.4. Consejo de Administración.
 - 5.5. Presidente.
 - 5.6. Asesoría legal.
 - 5.7. Gerente General.
 - 5.8. Departamento Administrativo.
 - 5.9. Colecturía.
 - 5.10. Contabilidad.
 - 5.11. Auxiliar Contable.
 - 5.12. Departamento de tráfico.
 - 5.13. Controles operativos.
 - 5.14. Operación.
6. Responsabilidades.

Introducción

El manual de organización constituye una herramienta administrativa, que permite a jefes y empleados consultar en forma permanente la Estructura Organizativa, Niveles Jerárquicos, Relaciones Laborales tanto internas como externas, detalle específico de las funciones y responsabilidades de cada una de las personas que ocupan los diferentes puestos de trabajo y requisitos que deben ocupar cada cargo. Asimismo, precisa las funciones asignadas a cada departamento para definir responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.

Estos aspectos hacen imprescindibles el uso de instrumentos como el presente manual, que apoyen la atención del quehacer cotidiano ya que se consigna en forma ordenada los elementos fundamentales para contar con una comunicación, coordinación, dirección y evaluación administrativa eficiente.

**Asociación Cooperativa de Aprovechamiento, Ahorro y Crédito de
Empresarios de Autobuses, Ruta 14-A San Martín de Responsabilidad
Limitada. (ACOATSAM de R.L.)
Manual de Organización.**

1. Propósito.

Dar a conocer a todos los empleados la organización de ACOATSAM de R.L.

2. Alcance.

Este manual aplica a todos los empleados de ACOATSAM de R.L.

3. Responsabilidades.

3.1. El Gerente de ACOATSAM de R.L.: es el responsable de autorizar el presente documento.

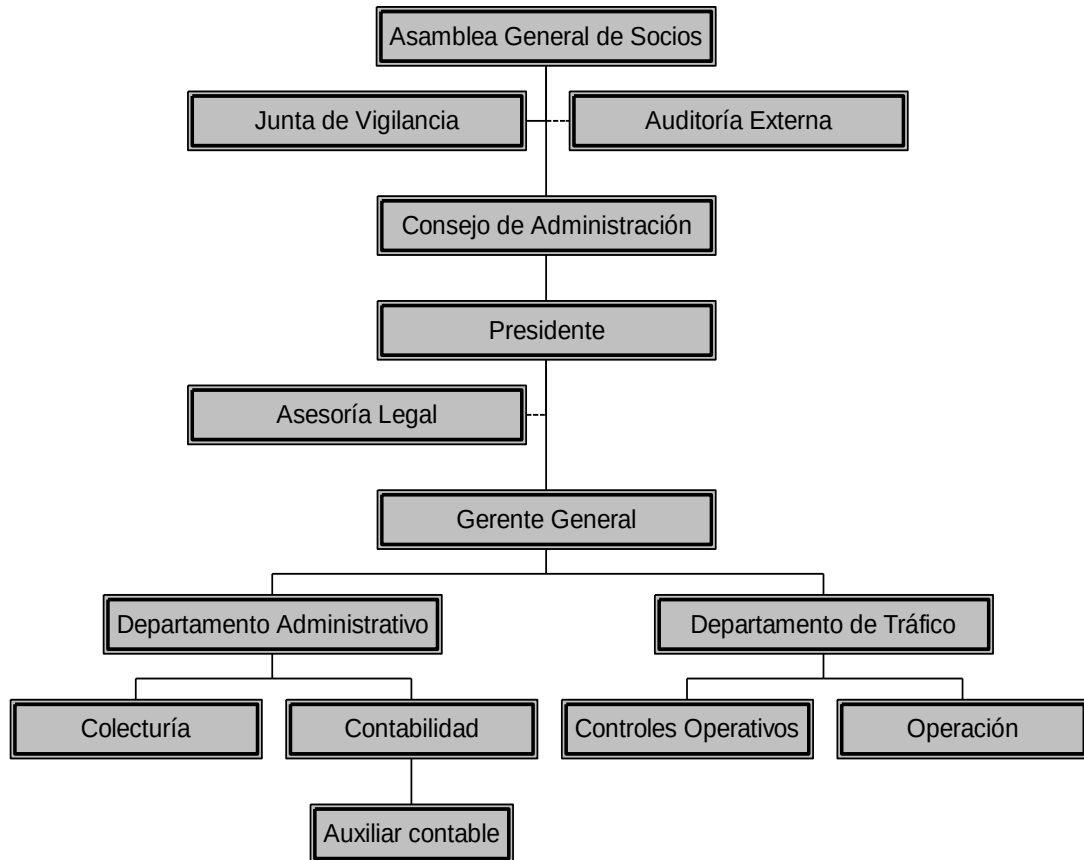
3.2. Los jefes de los Departamentos de Administración y Tráfico: son los responsables de revisar el presente documento.

3.3. Los jefes de cada departamento son los responsables de hacer las modificaciones necesarias a este documento.

Estructura Orgánica

- 1. Asamblea General de Socios.
- 1.1 Junta de Vigilancia.
- 1.2 Auditoría Externa.
- 1.3 Consejo de Administración.
- 1.3.1 Presidente.
- 1.3.1.1 Asesoría Legal.
- 1.3.1.2 Gerente General.
- 1.3.1.2.1. Departamento Administrativo.
- 1.3.1.2.1.1 Colecturía.
- 1.3.1.2.1.2 Contabilidad.
- 1.3.1.2.1.2.1 Auxiliar contable.
- 1.3.1.2.2. Departamento de Tráfico.
- 1.3.1.2.2.1 Controles Operativos.
- 1.3.1.2.2.2 Operación

Organigrama Propuesto para ACOATSAM de R.L.



MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Descripción de Unidades de Organización

Unidad de Organización : Asamblea General de Socios

Dependencia Jerárquica :

Unidades bajo su cargo : Auditoría Externa, Junta de Vigilancia, Consejo de Administración.

Código : 1.

Responsabilidades

- Conocer de la agenda propuesta, para su aprobación o modificación.
- Aprobar los objetivos y políticas del Plan General de Trabajo de la Asociación Cooperativa.
- Aprobar las normas generales de la Administración de la Asociación Cooperativa.
- Elegir y remover con motivo suficiente a los miembros del Consejo de Administración y Junta de Vigilancia.
- Aprobar o improbar el Balance y los informes relacionados con la Administración de la Asociación Cooperativa.
- Autorizar la capitalización o distribución de los intereses y excedentes correspondientes a los asociados.
- Autorizar la revalorización de los activos previa autorización de INSAFOCOOP.
- Acordar la creación y el empleo de los fondos de Reserva y otros especiales.
- Acordar la adición de otras actividades a las establecidas en el Acta Constitutiva.
- Establecer cuantías de las aportaciones y otras cuotas para fines específicos.
- Establecer el sistema de votación.
- Conocer y aprobar las modificaciones del Acta de Constitución y de los Estatutos.
- Cambiar el domicilio legal de la Asociación Cooperativa.
- Conocer y resolver sobre la apelación de asociados excluidos por el Consejo de Administración.
- Acordar la fusión de la Asociación Cooperativa con otra o su ingreso a una Federación.
- Acordar la disolución de la Asociación Cooperativa.
- Autorizar la adquisición de bienes raíces a cualquier título.
- Autorizar la enajenación de los bienes raíces de la Asociación Cooperativa.
- Conocer las reclamaciones sobre los integrantes y ex - integrantes de los órganos directivos.
- Las demás que le señalen la Ley, su Reglamento y los Estatutos.

Relaciones

Internas

- Junta de Vigilancia.
- Auditoría Externa.
- Consejo de Administración.

Externas

Elaboró

Revisó

Aprobó

Última fecha

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Descripción de Unidades de Organización

Unidad de Organización : Junta de Vigilancia

Dependencia Jerárquica : Asamblea General de Socios

Unidades bajo su cargo : Ninguna.

Código : 1.1

Responsabilidades

- Vigilar porque los miembros directivos y empleados de la Asociación Cooperativa, cumplan con los deberes y obligaciones que les correspondan, conforme la Ley, su Reglamento, los Estatutos, Acuerdos de Asamblea General y del Consejo de Administración.
- Conocer de todas las operaciones de la Asociación Cooperativa y vigilar que se realicen correctamente y con eficiencia;
- Cuidar que la Contabilidad se lleve con la debida puntualidad y corrección en los Libros debidamente autorizados por el Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo y que los Balances se practiquen mensualmente y se den a conocer a los asociados y al mencionado Instituto. Al efecto revisará las cuentas y practicará arquezos de cuando menos una vez al mes y su gestión dará cuenta a la Asamblea General de Socios, con las indicaciones que juzguen necesarias.
- Vigilar el empleo de fondos.
- Emitir dictamen sobre la Memoria Anual y el Balance General que el Consejo de Administración debe presentar a la Asamblea General de Socios, los cuales serán entregados a la Junta de Vigilancia, por lo menos treinta días antes de la fecha en que aquélla deba de conocer de ellos.
- Dar su aprobación a los Acuerdos del Consejo de Administración, que se refieren a solicitudes o concesiones de préstamos.
- Exigir a los miembros del Consejo de Administración, que los empleados, que por naturaleza de su cargo manejen fondos, rindan la caución correspondiente e informar a la Asamblea General sobre el menoscabo de dichas cauciones.
- Presentar a la Asamblea General Ordinaria, un informe de las labores desarrolladas.
- Cooperar con el Auditor contratado por la Asociación Cooperativa, en su examen de cuentas financieras.
- Remitir oportuna y periódicamente al Consejo de Administración, las observaciones y recomendaciones sobre las deficiencias encontradas;
- Llenar con los suplentes las vacantes que se produzcan en su seno.
- En general todas las atribuciones que la Ley General de Asociaciones Cooperativas, su Reglamento y los Estatutos le asignen.

Relaciones

Internas

- Asamblea General de Socios.
- Auditor Externo.
- Consejo de Administración.

Externas

Elaboró

Revisó

Aprobó

Última fecha

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Descripción de Unidades de Organización

Unidad de Organización : Auditoría Externa.

Dependencia Jerárquica : Asamblea General de Socios.

Unidades bajo su cargo : Ninguna.

Código : 1.2

Responsabilidades

- Cerciorarse de la constitución y vigencia de la Asociación Cooperativa.
- Exigir a la Gerencia un Balance Mensual de Comprobación, con el objeto de analizarlo y presentarlo al Consejo de Administración, con los respectivos comentarios relativos al cambio operado en la situación económica y financiera.
- Comprobar anualmente las existencias físicas de los inventarios.
- Inspeccionar una vez al mes, por lo menos, los libros y documentos de la Asociación Cooperativa.
- Revisar el Balance General Anual y el Estado de Resultados, rendir el informe correspondiente y autorizar esos estados financieros al darle su aprobación.
- Someter a conocimiento y aprobación del Consejo de Administración, puntos de agenda que crea pertinentes para la Agenda de la Asamblea General de Asociados.
- Asistir, con voz pero sin voto, a las Asambleas Generales de Asociados.
- Revisar y dar su aval a los comprobantes de egreso para la reposición de los fondos de Caja Chica y Cuenta Especial de Gerencia, previamente a la firma del cheque de reembolso por el Presidente y Tesorero del Consejo de Administración.
- En general, comprobar en cualquier tiempo las operaciones de la Asociación Cooperativa.
- Asesorar al Consejo de Administración en los aspectos de Auditoría que éste le demande.

Relaciones

Internas		Externas	
▪ Asamblea General de Socios. ▪ Consejo de Administración ▪ Gerente General.			
Elaboró	Revisó	Aprobó	Última fecha

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Descripción de Unidades de Organización

Unidad de Organización : Consejo de Administración.

Dependencia Jerárquica : Asamblea de Socios.

Unidades bajo su cargo : Presidente.

Código : 1.3

Responsabilidades

- Cumplir y hacer cumplir la Ley, su Reglamento; los Estatutos y los Acuerdos de la Asamblea General.
- Decidir sobre la admisión, suspensión, inhabilitación, renuncia, exclusión y apelación de asociados.
- Llevar al día el Libro de Registro de Asociados, debidamente autorizado por INSAFOCOOP.
- Establecer las normas internas de operación.
- Acordar la constitución de gravámenes sobre bienes muebles o inmuebles de la Asociación Cooperativa.
- Resolver provisionalmente, de acuerdo con la Junta de Vigilancia, los casos no previstos en la Ley, su Reglamento y los Estatutos y someterlos a consideración de la próxima Asamblea General.
- Tener a la vista de los asociados; los libros, los archivos y darles las explicaciones correspondientes.
- Recibir y entregar bajo inventario los bienes de la Asociación Cooperativa.
- Exigir caución al Gerente y a los empleados que cuiden o administren bienes de la Asociación Cooperativa.
- Designar las instituciones financieras o bancarias en que se depositarán los fondos de la Asociación Cooperativa y las personas que girarán contra dichas cuentas en las formas que establezcan estos Estatutos.
- Autorizar pagos.
- Convocar a Asamblea General.
- Presentar a la Asamblea General Ordinaria, la Memoria de Labores y los Estados Financieros, practicados en el Ejercicio Económico correspondiente.
- Elaborar sus planes de trabajo y someterlos a consideración de la Asamblea General de Socios.
- Establecer las Normas Disciplinarias y Prestatarias, sometiéndolas a consideración del INSAFOCOOP, para su aprobación.
- Llenar con los suplentes las vacantes que se produzcan en la asociación.
- Fijarles su remuneración y señalarles sus obligaciones.
- Autorizar al Presidente, para que confiera o revoque los poderes que fueren necesarios.
- Controlar la cobranza de los créditos a favor de la Asociación Cooperativa y proponer a la Asamblea General que se apliquen a la Reserva respectiva las deudas incobrables, cuando se hayan agotado todos los medios para lograr su pago.
- Estudiar y aprobar el Plan de Trabajo presentado por el Gerente.
- Conocer de las faltas de los asociados e imponer las sanciones establecidas en el Reglamento Interno o Normas Disciplinarias.
- Celebrar de acuerdo con las facultades que le confieran estos Estatutos, los contratos que se relacionen con los objetivos de la Asociación Cooperativa.
- Todo lo demás que se estime necesario para una buena dirección y administración de la Asociación Cooperativa y que no esté reservado a la Asamblea General o a otro órgano directivo.

Relaciones

Internas		Externas	
▪ Asamblea de Socios. ▪ Junta de Vigilancia. ▪ Presidente. ▪ Gerente General. ▪ Auditoría externa.		▪ Instituciones financieras. ▪ Empresas que brinden servicios de asesoría legal y auditoría externa. ▪ Asociaciones de Transporte. ▪ INSAFOCOOP.	
Elaboró	Revisó	Aprobó	Última fecha

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Descripción de Unidades de Organización

Unidad de Organización : Presidente.

Dependencia Jerárquica : Consejo de Administración.

Unidades bajo su cargo : Gerencia General, Asesoría Legal.

Código : 1.3.1

Responsabilidades

- Representar legalmente a la Asociación Cooperativa, pudiendo conferir y revocar poderes cuando sea conveniente.
- Presidir las Asambleas Generales, las Sesiones del Consejo de Administración y otros actos sociales de la Asociación Cooperativa.
- Mantener conjuntamente con el Gerente cuentas bancarias de la Asociación Cooperativa y firmar, girar, endosar y cancelar cheques y otros documentos de crédito relacionados con la actividad económica de la Asociación Cooperativa.
- Autorizar conjuntamente con el Gerente, las inversiones de fondos que hayan sido autorizados por el Consejo de Administración y poner su visto bueno a los Balances.
- Firmar los contratos, escrituras públicas o privadas y otros documentos, que por su naturaleza de Representante Legal requieren su intervención, previo acuerdo del Consejo de Administración.
- Realizar las atribuciones que señale el Consejo de Administración o los Estatutos.

Relaciones

Internas

- Asamblea General de Socios.
- Junta de Vigilancia.
- Consejo de Administración.
- Gerente General.

Externas

- Con instituciones que requieran la representación legal de la asociación.

Elaboró

Revisó

Aprobó

Última fecha

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Descripción de Unidades de Organización

Unidad de Organización : Asesoría Legal.

Dependencia Jerárquica : Presidente.

Unidades bajo su cargo : Ninguna.

Código : 1.3.1.1

Responsabilidades

- Asesor en Materia Legal a la Asociación.
- Revisar todos y cada uno de los documentos y operaciones que requieran pronunciamiento jurídico.
- Preparar contratos y gestionar toda clase de trámites jurídicos en que la Asociación fuere parte.
- Representar a la Asociación ante los Tribunales Judiciales, por cualquier percance que sufra la misma.

Relaciones

Internas

- Presidente.
- Gerente General.

Externas

- Tribunales Judiciales.
- Asociaciones de Transporte.
- Viceministerio de Transporte.

Elaboró

Revisó

Aprobó

Última fecha

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Descripción de Unidades de Organización

Unidad de Organización : Gerente.

Dependencia Jerárquica : Presidente.

Unidades bajo su cargo : Departamentos Administrativo y Tráfico.

Código : 1.3.1.2

Responsabilidades

- Preparar los planes y presupuestos de la Asociación Cooperativa, informes y demás asuntos que sean de competencia del Consejo de Administración y presentarlos al Presidente de dicho Consejo.
- Atender las gestiones de las operaciones de la Asociación Cooperativa. Asignar sus deberes a los empleados y dirigirlos en sus labores acatando las disposiciones del Consejo de Administración.
- Velar porque se lleven al día los libros de Contabilidad y otros registros financieros.
- Preparar y presentar mensualmente al Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo, los informes contables correspondientes.
- Rendir la caución correspondiente.
- Mantener conjuntamente con el Presidente cuentas bancarias de la Asociación Cooperativa y firmar, girar, endosar y cancelar cheques y otros documentos de crédito relacionados con la actividad económica de la Asociación Cooperativa.
- Estudiar, resolver y aprobar solicitudes de crédito de los asociados.
- Buscar y seleccionar las mejores fuentes de compra, los precios y la mejor calidad posible, a fin de elaborar un programa de abastecimiento anual.
- Velar porque los socios reciban un buen trato y el mejor servicio.
- Analizar e interpretar estados financieros.
- Ejercer las demás atribuciones que le señale el Consejo de Administración y estos Estatutos

Relaciones

Internas

- Consejo de administración.
- Departamento administrativo.
- Departamento de tráfico.

Externas

- Proveedores.
- Instituciones Financieras.

Elaboró

Revisó

Aprobó

Última fecha

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Descripción de Unidades de Organización

Unidad de Organización : Departamento Administrativo.

Dependencia Jerárquica : Gerente General

Unidades bajo su cargo : Colecturía y Contabilidad.

Código : 1.3.1.2.1

Responsabilidades

- Atender las necesidades laborales, sociales y personales de los empleados.
- Cuidar el cumplimiento del Código de Trabajo.
- Conocer sobre las operaciones rutinarias y orientar a sus subalternos.
- Solicitar informes contables al Departamento de Contabilidad.
- Revisar la captación de fondos.

Relaciones

Internas

- Gerente General.
- Colecturía.
- Contabilidad.
- Departamento de Tráfico.

Externas

- Instituciones financieras.
- Proveedores.

Elaboró

Revisó

Aprobó

Última fecha

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Descripción de Unidades de Organización

Unidad de Organización : Colecturía

Dependencia Jerárquica : Departamento Administrativo.

Unidades bajo su cargo : Ninguna.

Código : 1.3.1.2.1.1

Responsabilidades

- Encargada de recaudar los ingresos.
- Elaborar reportes de ingresos.

Relaciones

Internas

- Departamento Administrativo.
- Contabilidad.
- Unidad de Operación.

Externas

Elaboró

Revisó

Aprobó

Última fecha

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Descripción de Unidades de Organización

Unidad de Organización : Contabilidad.

Dependencia Jerárquica : Departamento Administrativo.

Unidades bajo su cargo : Auxiliar Contable.

Código : 1.3.1.2.1.2

Responsabilidades

- Elaborar estados financieros.
- Registro y control de la contabilidad legal e IVA.
- Elaborar declaración de impuestos sobre la renta e IVA.
- Llevar el control sobre las retenciones.

Relaciones

Internas

- Colecturía.
- Departamento Administrativo.
- Auxiliar Contable.

Externas

- Proveedores.
- Instituciones financieras.
- Clientes externos.

Elaboró

Revisó

Aprobó

Última fecha

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Descripción de Unidades de Organización

Unidad de Organización : Auxiliar Contable.

Dependencia Jerárquica : Contabilidad.

Unidades bajo su cargo : Ninguna.

Código : 1.3.1.2.1.2.1

Responsabilidades

- Control de facturación.
- Efectuar cobros y remesas.
- Llevar libros de bancos.
- Realizar otros trámites necesarios.

Relaciones

Internas

- Departamento Administrativo.
- Contabilidad.
- Colecturía.

Externas

- Con el Ministerio de Hacienda para presentar las declaraciones respectivas.
- Con las instituciones financieras.
- Otras entidades donde realicen trámites relacionados con el departamento.

Elaboró

Revisó

Aprobó

Última fecha

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Descripción de Unidades de Organización

Unidad de Organización : Tráfico.

Dependencia Jerárquica : Gerente.

Unidades bajo su cargo : Controles Operativos y operarios.

Código : 1.3.1.2.2

Responsabilidades

- Supervisar los controles operativos.
- Verificar reporte de tickets emitidos y máquinas controladoras.
- Llevar control sobre el mantenimiento de las unidades.
- Aplicar reglamento de disciplina al personal a su cargo.

Relaciones

Internas

- Departamento Administrativo.
- Gerente General.
- Operarios.
- Controles.

Externas

- Talleres.
- Gasolineras.
- Proveedores.

Elaboró

Revisó

Aprobó

Última fecha

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Descripción de Unidades de Organización

Unidad de Organización : Controles Operativos.

Dependencia Jerárquica : Tráfico.

Unidades bajo su cargo : Ninguna.

Código : 1.3.1.2.2.1

Responsabilidades

- Revisar máquinas.
- Revisar tickets.
- Controlar entrada y salida de unidades.

Relaciones

Internas

- Motoristas de las unidades.
- Departamento de tráfico.

Externas

- Usuarios de la ruta.

Elaboró

Revisó

Aprobó

Última fecha

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Descripción de Unidades de Organización

Unidad de Organización : Operación.

Dependencia Jerárquica : Departamento de Tráfico.

Unidades bajo su cargo : Ninguna.

Código : 1.3.1.2.2.2

Responsabilidades

- Conducir unidades.
- Llevar las unidades al taller, para el mantenimiento o reparación respectivas.
- Atender al usuario.

Relaciones

Internas

- Departamento de tráfico.
- Controles operativos.
- Colecturía.

Externas

- Directamente con los usuarios.

Elaboró

Revisó

Aprobó

Última fecha

**Asociación Cooperativa de
Aprovisionamiento, Ahorro y Crédito
de Empresarios de Autobuses
Ruta 14-A, San Martín
de Responsabilidad Limitada.
ACOATSAM DE R.L.**

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

Enero 2003

Introducción

El presente documento está elaborado, con la finalidad de dar a conocer las necesidades de capacitación en ACOATSAM de R.L. para el próximo año, de acuerdo a los objetivos que tiene dicha empresa.

Dentro de las áreas a capacitar tenemos los socios y la gran mayoría que son los motoristas.

Es importante mencionar que para la elaboración del presente documento se ha tomado en cuenta la DNC (Detención de Necesidades de Capacitación).

Presentación

ACOATSAM de R.L., se dedica al transporte colectivo, brindando su servicio a los habitantes del Municipio de San Martín.

Actualmente cuentan con cuarenta y cinco empleados, contando con diferentes niveles jerárquicos, entre los cuales se encuentran veinte socios y cuarenta motoristas.

Como empresa que se adapta a los cambios globalizados, como también a los diferentes tratados de libre comercio, han sido detectados diferentes problemas de actitudes, como también de motivación y falta de servicio al cliente, éstos únicamente serán solucionados y se verán disminuidos a través de la capacitación.

La técnica utilizada para la detección de problemas fue la entrevista, en donde se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- Deficiencia en el servicio al cliente.
- Falta de comunicación.
- Relaciones Interpersonales.
- Carencia de Trabajo en equipo.
- Falta de liderazgo en los socios.
- Se carece de habilidades efectivas de comunicación en los socios.
- Falta de motivación en los motoristas.
- Carecen de presentación personal.

Justificación

El presente documento, detalla los seminarios que se requieren, serán impartidos durante el año, con la finalidad de fortalecer las habilidades y actitudes del personal.

Con las conclusiones generales presentadas en el capítulo II de nuestro trabajo de graduación, se espera obtener los siguientes resultados:

- a) Contar con el personal altamente calificado.
- b) Personal altamente motivado.
- c) Mejorar la calidad de servicio al cliente.
- d) Mejorar las relaciones interpersonales.

Objetivos

Objetivo General

Proporcionar un buen servicio, a los usuarios del transporte público urbano y mejorar la calidad del servicio al cliente.

Objetivos Específicos

- Lograr que en la asociación se fomente el trabajo en equipo.
- Incrementar la productividad del personal en un 100%
- Mejorar la presentación personal de los motoristas.

Informe Técnico de Detección de Necesidades de Capacitación

I. Datos Generales

- | | |
|---------------------------|-----------------------------------|
| a. Unidad: | Socios y Departamento de Tráfico. |
| b. N° de socios: | 20 |
| c. N° de trabajadores: | 40 |
| d. Fecha de realización: | Enero 2003. |
| e. Fecha de finalización: | Marzo 2003. |

II. Síntomas que justifican la investigación

- a. Carencia de habilidades para relacionarse con los clientes.
- b. Falta de imagen y presentación personal.
- c. Carecen de relaciones interpersonales.

III. Capacitaciones a desarrollar.

- a. Relaciones Interpersonales.
- b. Servicio al cliente.
- c. Motivación.
- d. Autoestima.
- e. Cómo tratar clientes difíciles.
- f. Presentación personal.

Relaciones Interpersonales

Objetivo: Que los participantes aprendan mediante prácticas de auto análisis y ejercicios vivenciales, la importancia que tienen las relaciones humanas en la vida social y en el trabajo.

Duración: 4 Horas.

TEMA	CONTENIDO	HORAS
Las Relaciones Humanas y la Comunicación.	▪ Concepto de Relaciones Humanas. ▪ La comunicación como herramienta fundamental en las relaciones humanas. ▪ Retroalimentación efectiva. ▪ Obstáculos de una buena comunicación. ▪ El poder de escuchar. (video)	2.0
Herramientas para ser frente a los Conflictos.	▪ Creación de hábitos para enfrentar conflictos. ▪ Comprender antes de ser comprendido. ▪ Mantenimiento de los recursos.	1.0
Inteligencia Emocional	▪ Inteligencia emocional. ▪ Autocontrol. ▪ Motivación, empatía. ▪ Desarrollo de habilidades sociales.	1.0
Metodología: ▪ Exposición magistral. ▪ Trabajo en grupo e individual. ▪ Dinámicas de grupo: animación e integración. ▪ Ejercicios prácticos de aprendizaje. ▪ Videos demostrativos.		

Servicio al Cliente

Objetivo: Mejorar la calidad del servicio al cliente de nuestros transportistas, y brindar un mejor servicio al usuario.

Duración: 4 Horas.

TEMA	HORAS
La empatía.	0.5
La actitud.	0.5
El lenguaje corporal.	0.5
Qué es servicio al cliente.	0.5
Cómo mejorar el servicio al cliente.	1.0
Quiénes son nuestros clientes.	1.0
Metodología: ▪ Exposición magistral. ▪ Dinámica vivencial.	

Motivación

Objetivo: Conocer los elementos teóricos que dan fundamentos a la motivación del ser humano.

Duración: 4 Horas.

TEMA	HORAS
Conceptos de motivación	0.5
Tipos de motivación.	1.0
Madurez Psicológica y Madurez Laboral.	1.0
Naturaleza de la motivación.	0.5
Motivación en el Ser Humano.	1.0
Metodología: ▪ Exposición magistral. ▪ Ejercicios prácticos. ▪ Vídeo.	

Autoestima

Objetivo: Identificar las dificultades que se producen en las relaciones interpersonales por una autoestima baja.

Duración: 4 Horas.

TEMA	HORAS
Concepto de Autoestima.	0.5
Autoestima saludable.	0.5
Autoestima en las relaciones interpersonales.	1.0
Evaluación de autoestima.	1.0
Autoestima y productividad.	1.0
Metodología: ▪ Exposición magistral. ▪ Dinámica de grupo. ▪ Vídeo.	

Cómo tratar clientes difíciles

Objetivo: Concientizar a los participantes de su rol, ayudarle a mejorar el servicio al cliente y así aumentar los ingresos, a través de la aplicación de técnicas para tratar a clientes difíciles.

Duración: 4 Horas.

TEMA	CONTENIDO	HORAS
Paradigmas.	▪ Motoristas vrs. Usuarios.	0.5
Cómo atender las quejas.	▪ No discuta nunca. ▪ Cuide su lenguaje no verbal. ▪ Deje que la persona hable.	0.5
Dinámica.	▪ Resolviendo el problema (Fonomímica/teatro)	1.5
Calificar al usuario.	▪ Comprender sus necesidades. ▪ Ayudarle a brindar un mejor servicio.	0.5
Tratando con quejas y reclamos.	▪ La queja como maldición. ▪ La queja como bendición.	0.5
Cómo resolver las quejas y reclamos.	▪ Utilizando el análisis transaccional	0.5
Metodología: ▪ Exposición magistral. ▪ Ejercicios vivenciales. ▪ Vídeo.		

Presentación Personal

Objetivo: Que las personas comprendan la importancia de la presentación personal ante los usuarios.

Duración: 4 Horas.

TEMA	HORAS
La importancia de la personalidad en el servicio.	0.5
La presentación personal.	0.5
Importancia de los buenos modales.	1.0
El comportamiento en la asociación.	1.0
La imagen de la asociación.	1.0
Metodología: ▪ Exposición magistral. ▪ Vídeo.	

Presupuesto de Capacitación
ACOATSAM de R.L.

Acción de Capacitación	Grupo Meta	Objetivo	Duración Horas	# de Acción	Capacitación		# de participantes por grupo.	# de participantes	Concepto	Costo del Curso	Costo Total	Costo por Participante
					Interna	Externa						
1. Relaciones Interpersonales.	Transportistas y Socios.	Que los participantes aprendan mediante prácticas de auto análisis y ejercicios vivenciales, la importancia que tienen las relaciones humanas en la vida social y en el trabajo.	4	3		x	20	60	- Persona que impartirá la capacitación. - Local. - Refrigerio.	€ 4,000.00 € 500.00 € 500.00	€ 5,000.00	€ 83.33
2. Servicio al Cliente.	Transportistas y Socios.	Mejorar la calidad del servicio al cliente de nuestros transportistas, y brindar un mejor servicio al usuario.	4	3		x	20	60	- Persona que impartirá la capacitación. - Local. - Refrigerio.	€ 4,000.00 € 500.00 € 500.00	€ 5,000.00	€ 83.33
3. Motivación	Transportistas y Socios.	Conocer los elementos teóricos que dan fundamentos a la motivación del ser humano.	4	3		x	20	60	- Persona que impartirá la capacitación. - Local. - Refrigerio.	€ 4,000.00 € 500.00 € 500.00	€ 5,000.00	€ 83.33
4. Autoestima.	Transportistas y Socios.	Identificar las dificultades que se producen en las relaciones interpersonales por una autoestima baja.	4	3		x	20	60	- Persona que impartirá la capacitación. - Local. - Refrigerio.	€ 4,000.00 € 500.00 € 500.00	€ 5,000.00	€ 83.33
5. Cómo tratar clientes difíciles.	Transportistas y Socios.	Concientizar a los participantes de su rol, ayudarlo a mejorar el servicio al cliente y así aumentar sus ventas, a través de la aplicación de técnicas para tratar a clientes difíciles.	4	3		x	20	60	- Persona que impartirá la capacitación. - Local. - Refrigerio.	€ 4,000.00 € 500.00 € 500.00	€ 5,000.00	€ 83.33
6. Presentación Personal.	Transportistas y Socios.	Que las personas comprendan la importancia de la presentación personal ante nuestros clientes.	4	3		x	20	60	- Persona que impartirá la capacitación. - Local. - Refrigerio.	€ 4,000.00 € 500.00 € 500.00	€ 5,000.00	€ 83.33
TOTAL											€ 30,000.00	€500.00

Cronograma de Capacitaciones

Temas		Enero			Febrero			Marzo		
1.	Relaciones Interpersonales.									
2.	Servicio al Cliente.									
3.	Motivación									
4.	Autoestima.									
5.	Cómo tratar clientes difíciles.									
6.	Presentación Personal.									

Recomendaciones

- Si aportan al ISSS, automáticamente están haciendo una aportación mensual a INSAFOR, en la cual se puede aprovechar estos recursos de forma gratuita.
- Evaluar al personal antes y después de cada capacitación.
- Antes de entregar el material de la capacitación, revisarlo para verificar si la capacitación está cumpliendo con los objetivos tratados para ésta.
- En todas las capacitaciones debe ser una obligación que los socios asistan, con el fin de que haya un mejor acercamiento.

Bibliografía

- Reza Trecino. El Capacitador Hábil.
- Jesús Reza Trecino. Formación de Instructores.
- Plan Anual de Capacitación 2002, INSAFOR.

Anexo 8

ACOATSAM DE R.L. Plan Operativo

Visión: Ser una empresa altamente competitiva, eficiente, rentable, con prestigio reconocido y confiable en la prestación del servicio de transporte colectivo de pasajeros para satisfacción de los clientes.

Misión: Reorganizar la dirección y administración de la empresa mediante acciones responsables y solidarias, para lograr la credibilidad de los asociados, proveedores e instituciones crediticias.

Objetivos	Metas	Estrategias	Políticas	Acciones
Contar con un organigrama general, y las descripciones de puestos respectivas.	Poner en marcha el manual de organización en el plazo programado.	Concientizar a los socios con respecto a la importancia de sus deberes y responsabilidades, a través de programas de capacitación diseñados con ese propósito.	▪ Difundir el organigrama para que las personas conozcan de quien dependen jerárquicamente. ▪ Capacitación permanente en aspectos tales como: administrativos, atención al usuario, mantenimiento de unidades, motivación y relaciones interpersonales. ▪ El presidente de la asociación deberá establecer negociaciones con el VMT y asociaciones relacionadas para proponer soluciones a los problemas con que se encuentra la asociación.	▪ Concientizar a los socios sobre la importancia de crear una estructura organizativa. ▪ Elaborar un presupuesto donde se asigne recursos a la capacitación y sensibilización de socios y motoristas. ▪ Identificar las diferentes actividades que existen al interior de la asociación para crear las áreas funcionales respectivas.

Objetivos	Metas	Estrategias	Políticas	Acciones
Sensibilizar a los asociados para que destinen diversos recursos orientados a la capacitación del personal.	Implementar el programa de capacitación para los socios y motoristas.	- Tener una asignación presupuestaria para capacitaciones. - Conexión con instituciones especializadas en brindar este tipo de capacitación	Que los socios y el personal operativo reciban capacitación permanente en aspectos relativos a sus funciones.	- Asignar recursos para capacitación en el presupuesto. - Elaborar diferentes programas de capacitación. - Impartir las capacitaciones
Lograr que los socios laboren en forma conjunta.	Fomentar el trabajo en equipo.	Concientizar a los socios sobre la importancia de realizar reuniones que les permita analizar la situación por la que atraviesa la asociación.	- El consejo de administración realizará reuniones mensuales para tratar temas referentes a la organización y dirección de la asociación. - Permitir la opinión del área operativa para mejorar el servicio.	- Capacitar a los socios sobre el trabajo en equipo. - Realizar pruebas para comprobar los cambios y mejoras del mismo. - Obtener la aprobación para la puesta en marcha del programa. - Implementar el cambio propuesto.

Objetivos	Metas	Estrategias	Políticas	Acciones
Concientizar a los socios de su papel en el sistema de comunicación.	Lograr una comunicación efectiva entre los socios y el personal de la asociación.	Convocar a reunión a los empleados, la cual será dirigida por la gerencia, para que den a conocer las decisiones que se han tomado, y aceptar sugerencias por parte de los mismos.	▪ Exigir la participación y apoyo por parte de los niveles más altos de la asociación. ▪ Mantener un clima laboral de confianza y sinceridad desde la cúspide de la asociación.	▪ Incluir en el programa de capacitación, la temática de comunicación, que permita exponer todas las necesidades por las que esté atravesando la asociación; así como dar a conocer los beneficios obtenidos por la misma. ▪ Proponer un representante del personal operativo, para que asista a las reuniones programadas por los socios, cuando ésta esté relacionada con sus funciones. ▪ Considerarlo siempre en el programa de capacitación.

Objetivos	Metas	Estrategias	Políticas	Acciones
Brindar un servicio de calidad a los usuarios, mejorando la relación existente entre clientes y motoristas de la ruta 14-A.	Incrementar la demanda a través de la eficiencia en el servicio.	▪ Concientizar a los socios sobre la importancia de los programas de capacitación permanente para los motoristas. ▪ Sensibilizar a los usuarios y motoristas a efecto de que exista una armonía entre ambos.	▪ Capacitación constante a los motoristas. ▪ Asignar recursos financieros a los programas de capacitación. ▪ La asociación deberá realizar campañas permanente de instrucción al usuario.	▪ Lograr la participación de los socios. ▪ Obtener la colaboración de los socios. ▪ Elaborar afiches con instrucciones para recibir un mejor servicio.
Lograr un cambio de actitud en el personal de la asociación, que se traduzca en mejorar el servicio de atención al usuario, para incrementar la demanda y por ende obtener mayor rentabilidad.	Implementar incentivos para obtener mayor calidad en el servicio.	Involucrar directamente a los socios con el propósito de concientizarlos sobre la importancia de tener al personal con un alto grado de interés en el desempeño de sus labores, mejorando así la atención a los usuarios del transporte.	▪ Mantener un nivel de salarios, acordes al costo de vida. ▪ Identificar, a través del personal, los incentivos a implementar, con la finalidad de mejorar su calidad de vida.	▪ Adoptar los incentivos necesarios, que permitan cambiar las actitudes de los empleados en pro de un trabajo eficiente. ▪ Implementar los agentes motivacionales. ▪ Seguimiento.

Objetivos	Metas	Estrategias	Políticas	Acciones
Contar con una herramienta técnica en la que se definan claramente los factores claves de la planificación.	Poner en marcha el plan operativo.	Sensibilizar a los socios, sobre la importancia de contar con un plan de acción, capacitándolos constantemente.	▪ Difundir el plan operativo, para que los socios y empleados, conozcan los objetivos, políticas y estrategias de la asociación. ▪ Capacitación constante, en aspectos administrativos y técnicos.	▪ Concientizar a los socios sobre los beneficios de diseñar el plan operativo. ▪ Determinar los objetivos, políticas y estrategias que guíen a la dirección de la asociación.

Anexo 9

Presupuesto General de la Propuesta

Concepto	Detalle	Costo Individual	Costo Total
▪ Auditor externo.	1	¢ 5,000.00	¢ 5,000.00
▪ Asesoría Legal.	1	5,000.00	5,000.00
▪ Gerente.	1	6,000.00	6,000.00
▪ Secretaría.	1	1,500.00	1,500.00
▪ Jefe de Departamento de Administración.	1	3,000.00	3,000.00
▪ Jefe del Departamento de Tráfico.	1	3,000.00	3,000.00
▪ Implementación del programa de capacitación.	1	83.33	30,000.00
▪ Difusión del Manual de Organización.	1	6.65	500.00
▪ Imprevistos.			500.00
TOTAL			¢ 54,500.00

Anexo 10

MATRIZ DE CONGRUENCIA

TEMA	PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	INDICADORES
Diagnóstico situacional de la organización de una ruta de transporte público, enfocado al nuevo sistema de transporte. Caso específico: Ruta 14-A de San Martín.	¿Cuál es el nivel organizacional que presenta ACOATSAM de R.L. con respecto a las exigencias del Viceministerio de Transporte?	Determinar el nivel organizacional que presenta ACOATSAM de R.L. con respecto a las exigencias del Viceministerio de Transporte.	<i>Variable Independiente</i> Nuevo Sistema Transporte Público <i>Variable Dependiente</i> Organización.	<i>Nuevo Sistema Transporte Público:</i> Sistema de transporte masivo de pasajeros que sea conveniente para la mayoría de ciudadanos y rentable para los operadores.. <i>Organización:</i> Es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos humanos y materiales de un organismo social, con el fin de lograr máxima eficiencia en la realización de planes y objetivos.	<i>Variable Independiente.</i> - Disminución de rutas de buses. - Riesgos. - Nº de unidades en circulación. - Precio. - Interrupción del Servicio - Distancia - Horarios - Cumplimiento de Leyes - Asociatividad. - Alianzas estratégicas. - Mantenimiento. - Competencia. - Incentivos. <i>Variable Dependiente.</i> - Manuales de organización. - Políticas. - Estrategias. - Plan de trabajo. - Metas. - Acciones. - Trabajo en equipo. - Capacitación - Motivación. - Servicio al cliente. - Relaciones interpersonales - Liderazgo. - Financiamiento - Ambiente externo. - Estructura organizativa. - Autoridad - Responsabilidad - Ambiente laboral - Calidad

IV BIBLIOGRAFÍA

- Bonilla, Gildaberto. Estadística II, 2^a. ed. UCA Editores. El Salvador, San Salvador, 1992. Págs. 87-97.
- Centro de Información Jurídica. Ley de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial y su Reglamento. El Salvador, San Salvador, 1997. Págs. 1-48.
- Dessler, Gary. Organización y Administración: enfoque situacional, Prentice Hall. México, D.F., 1979. Págs. 75-80.
- Gómez Ceja, Guillermo. Planeación y Organización de Empresas. 8^a. ed. McGraw-Hill. México, D.F., 1994. Págs. 110-200.
- Hernández Sampieri, Roberto y otros. Metodología de la Investigación. 2^a. ed. McGraw Hill. México, D.F., 1998. Págs. 57-229.
- Koontz, Harold; Heinz Weihrich. Administración una perspectiva global. 11^a. ed. McGraw-Hill. México, D.F., 1998. Págs. 242-368.

- Mendoza Orantes, Ricardo. Ley General de Asociaciones Cooperativas y su Reglamento. Jurídica Salvadoreña. El Salvador, San Salvador, 2002. Págs. 17-63.
- Océano. Enciclopedia del Management. España, Barcelona, 1985. Págs. 96 y 97.
- Stoner, James A. F. y otros. Administración. 6ª. ed. Prentice Hall. México, D.F., 1996, Págs. 32-55.
- Cruz López, Teresa de Jesús y otros. Tesis La Modernización de la Estructura Administrativa del Ministerio del Interior. Universidad Tecnológica de El Salvador, San Salvador, 1998. Págs. 100-151.
- Saleh Orellana, Shafik y otros. Tesis El rol de las relaciones públicas y su aplicación en el sistema de modernización del transporte terrestre y colectivo. Universidad Tecnológica de El Salvador, San Salvador, 1999. Págs. 1-38.

- Vaquerano, Julia Milena y otros. Tesis Las Relaciones Públicas como Instrumento Estratégico para la Aplicación de una Nueva Filosofía Institucional de Servicio al Cliente. Caso específico: Sector Transporte Público. Universidad Tecnológica de El Salvador, San Salvador, 2001. Págs. 32-42.
- Estatutos de A.T.P. (Asociación de Transportistas de Pasajeros). El Salvador, San Salvador, 1993. Págs. 1-20.
- TAHAL, Folleto Estudio de Organización del Sector Transporte Colectivo de Pasajeros en el Área Metropolitana de San Salvador. El Salvador, 2001. Págs. 1-95.
- Yúdice, Ricardo. Folleto Política y estrategia del Sector Transporte Colectivo. El Salvador, San Salvador, 2001. Págs. 1-34.
- www.mop.gob.sv
- www.mop.gob.sv/vmt.php