

CAPITULO II.

2.0. MARCO REFERENCIAL.

2.1. MARCO NORMATIVO.

En la presente investigación se hace necesario citar las siguientes leyes, normas, y reglamentos que rigen el funcionamiento Administrativo Municipal.

2.1.1 Constitución de la República de El Salvador.

Las Municipalidades se regirán por un Código Municipal que sentara los principios generales para su organización, funcionamiento y ejercicio de sus facultades autónomas.

Los Municipios estarán regidos por consejos formados por un Alcalde, un Síndico y dos o más Regidores, cuyo número será proporcional a la población. Art. 202,203 y 204. Capitulo 6, sección segunda, Las Municipalidades.

2.1.2 Código Municipal:

El presente código tiene por objetivo desarrollar los principios constitucionales referentes a la organización, funcionamiento y ejercicio de las facultades autónomas de los municipios.

El Municipio constituye la unidad política administrativa primaria dentro de la organización estatal es accedida en un territorio propio. Art. 1,2,6,24,47,108.

2.1.3 Ley del Servicio Civil.

Esta ley tiene por finalidad especial regular las relaciones del estado el municipio constitucional y empleados, garantizar la protección de este y la eficiencia de la administración pública municipal y organizar la carrera administrativa mediante la selección y proporción del personal sobre la base del mérito y aptitud. Art. 1 y 2.

2.1.4 Ley de la Corte de Cuentas de la República.

Las normas técnicas de Control Interno son aplicables a todas las entidades del sector público, así también aquellas que no siendo públicas reciban recursos públicos.

Art. 2 y 3.

2.1.5 Ley Tributaria Municipal.

Esta ley por su carácter especial prevalecerá en materia tributaria sobre el código municipal y otros ordenamientos municipales.

Los Municipios podrán establecer mediante misión de ordenanzas respectivas, tasa por los servicios de naturaleza administrativa o jurídica que presten.

Art. 1(párrafo dos), 72 y 129.

2.1.6 Ley de la Carrera Administrativa Municipal.

Es necesaria la capacitación del personal para tener más conocimientos de sus funciones y prestar un mejor servicio.

Todos los empleados tienen que recibir entrenamiento, ya sea que haya sido asignado por la municipalidad o por cualquier otra institución.

Art. 47, 48 y 49.

2.1.7 Ley de Seguro Social.

Establece derechos y prestaciones que tienen los trabajadores así como la obligación de los patronos de inscribirlos en el régimen del seguro social.

Art. 1, 2, 3. Capítulo V: Beneficios.

2.1.8 Ley de Administración de Fondos de Pensiones.

Establece las normas y procedimiento los cuales administran los recursos destinados a pagar las prestaciones que deban reconocerse a sus afiliados para contribuir los riesgos de invalidez común y muerte; de acuerdo a esta ley:

Art. 2, 5, 7 y 14.

2.2. MARCO HISTÓRICO.

2.2.1. Breve historia de la Alcaldía Municipal de la Ciudad de Chapeltique, departamento de San Miguel.

La alcaldía municipal fue fundada en el año de 1820, contando su estructura original con 3 empleados los cuales eran un alcalde, un secretario y un vigilante, de esta forma prestaban los servicios a la comunidad.

En el registro familiar la primera partida de nacimiento es del año 1828.

Actualmente la alcaldía municipal cuenta con un número de 33 empleados distribuidos de la siguiente manera, el consejo municipal representado por el alcalde, secretaría municipal, sindicatura, un departamento de auditoría interna y el área administrativa de la cual depende la unidad de contaduría, registro familiar, catastro, servicios generales, la unidad de adquisiciones y contrataciones institucionales (U.A.C.I.), tesorería. Prestando así diversos servicios a la comunidad.

2.2.2. Investigaciones relacionadas sobre el tema.

La presente investigación comprende la elaboración y propuesta de un plan de entrenamiento, orientado a mejorar el rendimiento laboral del personal de la Alcaldía Municipal de la Ciudad de Chapeltique departamento de San Miguel.

Investigaciones realizadas en la Universidad de Oriente (UNIVO).

- Tema: Propuesta de un Programa de Capacitación y Desarrollo para los empleados y consejos municipales de las alcaldías de Uluazapa, Comacarán y Yayantique de la Zona Oriental.
- Tema: Propuesta de un Programa de Desarrollo aplicado al Recurso Humano en la Alcaldía Municipal de Santa Rosa de Lima departamento de la Unión.
- Tema: Propuesta de un programa de Coaching (Entrenamiento) para incrementar la actividad del recurso humano en las medianas empresas del sector comercio de la ciudad de San Miguel.

2.3. MARCO TEÓRICO.

2.3.1. ENTRENAMIENTO.

Conceptos:

- Es el proceso de desarrollo de cualidades en los recursos humanos para habilitarlos, con el fin de que sean más productivos y contribuyan a la consecución de los objetivos organizacionales².
- Se relaciona con las habilidades y capacidades exigidas por el cargo, y esta dirigido a ayudar a que los empleados utilicen sus principales habilidades y capacidades para tener éxito.³
- Se comprende como toda clase de enseñanza que se da con fines de preparar a trabajadores y empleados convirtiendo sus aptitudes innatas en capacidades para un puesto u oficio.⁴

2.3.1.A. Generalidades del Entrenamiento.

2.3.1.A.1. Importancia del Entrenamiento.

A través del entrenamiento las empresas obtendrán la capacidad de producir excelentes resultados como también se proveerá de un personal capacitado, haciendo más eficaz la comunicación entre los jefes y empleados, descubrirán en el personal habilidades y cualidades que les permitirán adaptarse a los cambios de manera efectiva y al logro de objetivos en un corto plazo.

2.3.1.A.2. Principales objetivos del entrenamiento.

- Preparar al personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas del cargo.

² Gestión del Talento Humano. Idalberto Chiavenato. Pág. 306.

³ Gestión del Talento Humano. Idalberto Chiavenato. Pág. 306.

⁴ Administración de Personal. Agustín Reyes Ponce. Pág. 103.

- Proporcionar oportunidades para el desarrollo personal continuo, no solo en su cargo actual, sino también en otras funciones en las cuales pueden ser consideradas las personas.
- Modificar aptitudes de las personas para crear un clima más satisfactorio entre los empleados aumentando su motivación o hacerlo más receptivo a las técnicas de superación y gerencia.

2.3.1.B. Evaluación Diagnóstica.

- Método de investigación que posibilitan el conocimiento, comprensión y análisis de los problemas y necesidades de la población de interés.⁵
- Inventario de las necesidades de entrenamiento que se deben satisfacer, estas pueden ser pasadas presentes o futuras.⁶
- Es un componente fundamental que sirve para identificar la necesidad y la carencia esencial de una solución rápida de las limitaciones existentes en una empresa por la falta de análisis sobre el personal y la predisposición de los directivos a proporcionar un cambio.⁷

⁵ Extensionismo para el desarrollo rural y de la comunidad. Juan B. Climent Bonilla.

⁶ Gestión del Talento Humano. Adalberto Chiavenato.

⁷ Propuesta de un programa de coaching, para incrementar la efectividad del R.H. en las medianas E. del sector comercio de la Ciudad de San Miguel. 2005.

2.3.1.B.1. FODA.

- **Fortalezas.**

También llamadas puntos fuertes. Habilidades, recursos, infraestructura, tecnología y personal capacitado con el que cuenta una organización, o capacidades, recursos y posiciones alcanzadas que deben y pueden servir para explotar oportunidades.⁸

- **Oportunidades.**

Todas aquellas actividades que la organización puede explotar para extraer de ellos el máximo beneficio, también aquellos factores que resultan positivos, favorables y explotables que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la institución.⁹

- **Debilidades.**

También llamados puntos débiles. Carencia de factores que limitan el desarrollo de una organización o la falta de conocimientos para desempeñar un cargo específico. Son aspectos que limitan o reducen la capacidad de desarrollo efectivo de la empresa, constituyen una amenaza para la organización y deben por tanto, ser controladas y superadas.¹⁰

- **Amenazas.**

Acciones externas que perjudican el desarrollo del personal. Conocimientos, habilidades y destrezas no acordes a las exigencias actuales para ir escalando puestos.

Se define también como toda fuerza del entorno que puede impedir la implantación de una estrategia, también reducir su efectividad, incrementar los riesgos de la misma, o los recursos que requieren para su implantación.¹¹

⁸ Dirección de marketing, Décima edición, Philip Kotler. Pág 76

⁹ Dirección de marketing, Décima edición, Philip Kotler. Pág 76

¹⁰ Dirección de marketing, Décima edición, Philip Kotler. Pág 76

¹¹ Dirección de marketing, Décima edición, Philip Kotler. Pág 76.

2.3.1.C. Programa de Entrenamiento.

Es un proceso de fases que ayuda a los líderes a planificar de una forma más estratégica y gestionar el riesgo con mayor eficacia contribuyendo al desarrollo de una cultura de confianza y responsabilidad personal dentro de la organización siendo a su vez una actividad que mejore el desempeño en forma permanente escudriñando nuevos conceptos, nuevos sistemas integrales, técnicas, herramientas y tecnología de gestión empresarial.

Después de diagnosticar y localizar las necesidades de entrenamiento es necesario centrar la atención en esas necesidades mediante un programa integrado y cohesionado.

Programar el entrenamiento significa definir los componentes básicos .¿A quién debe entrenarse?, ¿Cómo entrenar?, ¿En qué entrenar?, ¿Quién debe entrenar?, ¿Dónde entrenar?, ¿Cuándo entrenar? Y ¿Para qué entrenar?¹²

2.3.1.C.1. ¿A quién debe entrenarse?

Determinar quienes serán los entrenados o instruidos dentro de una organización.

Los programas se diseñan específicamente para enseñar habilidades concretas, ya que por lo general, solamente asiste personal determinado.

Una decisión importante que hay que tomar es a cuantos empleados van a formarse simultáneamente.

Cuando el número de empleados a formar es reducido, puede hacerse en el puesto, en el caso que sea un gran número de personas en un breve periodo de tiempo es posible que resulte más rentable utilizar otros métodos ¹³

2.3.1.C.2. ¿Cómo entrenar?

Son los métodos de entrenamiento o recursos instruccionales para desarrollar la actividad. Hay varios métodos para transmitir la información.

¹² Gestión del Talento Humano. Idalberto Chiavenato. Pág. 313.

¹³ La Gestión de los Recursos Humanos, Simón L. Dolan, Ramón V. Cabrera, Susan E. J. y Randall S. S.

La decisión de que medios elegir esta estrechamente relacionada con que se va a enseñar a menudo se emplea una combinación de técnicas para obtener los mejores resultados¹⁴

2.3.1.C.3. ¿En qué entrenar?

Es el asunto o contenido del entrenamiento del cual se les dará a conocer a los instruidos.

Los programas deben tener un contenido que sea coherente con las habilidades que vayan a enseñarse.¹⁵

2.3.1.C.4. ¿Quién debe entrenar?

Es determinar quien será el instructor o entrenador para realizar la actividad.

Los programas de formación de personal pueden impartirlos una o varias personas, la elección del formador depende a menudo de donde se lleve a cabo el programa y que habilidades se enseñen. Por ejemplo las habilidades básicas para el puesto de trabajo suelen enseñarlas miembros de la organización, es decir, los supervisores o los compañeros de trabajo, mientras que otras habilidades, como las interpersonales y conceptuales, a menudo son transmitidas por asesores externos¹⁶

2.3.1.C.5 ¿Dónde entrenar?

Es determinar el local donde se realizará el entrenamiento. Se debe tener en cuenta el lugar donde se va a desarrollar la formación.

Esta decisión puede estar limitada por el tipo de aprendizaje que se requiere, el grado deseado, así como por consideraciones relativas el coste y el tiempo. No obstante existen dos opciones básicas, en el lugar de trabajo y fuera del lugar de trabajo.¹⁷

¹⁴ La Gestión de los Recursos Humanos, Simón L. Dolan, Ramón V. Cabrera, Susan E. J. y Randall S. S.

¹⁵ La Gestión de los Recursos Humanos, Simón L. Dolan, Ramón V. Cabrera, Susan E. J. y Randall S. S.

¹⁶ La Gestión de los Recursos Humanos, Simón L. Dolan, Ramón V. Cabrera, Susan E. J. y Randall S. S.

¹⁷ La Gestión de los Recursos Humanos, Simón L. Dolan, Ramón V. Cabrera, Susan E. J. y Randall S. S.

2.3.1.C.6. ¿Cuándo entrenar?

Determinar la época u horario de entrenamiento.¹⁸

Especificar el día y la hora en que se desarrollara el programa para apartar el tiempo de formación, o lapsos de tiempo en base a programación. Ejemplo cada tres meses.

2.3.1.C.7. ¿Para qué entrenar?

Identificar los objetivos de porque se esta haciendo el entrenamiento.¹⁹

Al llevarse a cabo los programas de entrenamiento se tienen que identificar metas y objetivos de porque se esta formando al personal para obtener mejores resultados al desarrollar o terminar un programa.

2.3.1.D. Lineamientos para la implementación del programa de entrenamiento.

Son procedimientos definidos y continuos que le dan la oportunidad al entrenamiento de facilitar el aprendizaje a las personas logrando así mejorar sus conocimientos y habilidades de forma práctica.

2.3.1.D.1. Proceso de entrenamiento.

El Entrenamiento es un proceso cíclico y continuo compuesto de cuatro etapas.

a) Diagnóstico: Inventario de la necesidad de entrenamiento que se deben satisfacer. Estas pueden ser, pasadas presentes o futuras.

b) Diseño: Elaboración de un programa de entrenamiento para satisfacer las necesidades diagnósticas.

c) Implementación: Aplicación y conducción del programa.

d) Evaluación: Verificación de los resultados del entrenamiento.²⁰

¹⁸ Gestión del Talento Humano, Idalberto Chiavenato

¹⁹ Gestión del Talento Humano, Idalberto Chiavenato

²⁰ Gestión del Talento Humano .Idalberto Chiavenato.

2.3.1.D.2. Ciclo de entrenamiento.

Es el acto intencional de proporcionar los medios para posibilitar el aprendizaje. El aprendizaje es un cambio del comportamiento, que ocurre día tras día en todos los individuos. El entrenamiento debe tratar de orientar tales experiencias de aprendizaje hacia lo positivo y benéfico, complementarlas y reforzarlas con actividades planeadas para que los individuos en todos los niveles de la empresa puedan adquirir conocimientos con mayor rapidez y desarrollar aquellas aptitudes y habilidades que los beneficiaran así mismo y a su empresa por consiguiente el entrenamiento cubre una secuencia programada de eventos que pueden expresarse como un proceso continuo cuyo ciclo se renueva cada vez que se repite. Los componentes del ciclo de entrenamiento son: Entrada, Procesamiento u Operación, Salida y Retroalimentación.

2.3.1.D.3. Tipos de entrenamiento.

Son varios los tipos de entrenamiento descritos en la literatura actual, si se hace un análisis mas profundo de los mismos se llega a la conclusión de encerrar a todos ellos en cuatro que son:

- a) Inducción: El objeto de este tipo de entrenamiento es acelerar la educación del individuo al puesto, al jefe, al grupo y a la organización en general, mediante información sobre la misma, sus políticas, reglamentos y beneficios que adquiere como trabajador.
- b) TWI o ADE: (Adiestramiento Dentro de la Empresa), su objetivo primordial es mejorar la calidad en la prestación de los servicios.
- c) Escuela Vestibular: Su objetivo es enseñar rápidamente los rudimentos de la labor específica al que va a dedicarse el nuevo trabajador, generalmente esta escuela se sitúa en lugar aparte, ya sea dentro o fuera de la organización.
- d) Escuela General de la Organización: Es un tipo más amplio que la escuela vestibular, se ocupa de dar adiestramiento técnico, aunque también brinda cursos destinados a proporcionar al personal formación necesaria para asumir mayores responsabilidades.

En otras palabras se ocupa de Entrenamiento y Desarrollo.

2.3.1.D.4. Técnicas de Entrenamiento.

Son el recurso didáctico al cual se acude para concretar el proceso de aprendizaje, estas son muchas y pueden variar de manera extraordinaria según la disciplina, las circunstancias y los objetivos que se desean lograr con el entrenamiento, no se puede decir que hay técnicas viejas o nuevas, sino solamente útiles, y la mejor será a aquella que facilite el logro de mayores resultados en el aprendizaje lo que se refleja en el nivel de aplicación de los conocimientos, habilidades, destrezas y aptitudes.

2.3.1.D.5. Formación de Manuales de Entrenamiento.

Siendo el manual la guía o procedimiento a seguir para todo curso, el instructor encuentra en él una ayuda básica, pues constituye su manual en el trabajo a desarrollar.

2.3.2. RENDIMIENTO LABORAL.

Utilidad que da un trabajador manual o intelectualmente. El rendimiento laboral depende de la capacidad, el esfuerzo y la dirección dada y demostrada por la fuerza de trabajo.

2.3.2.A. Necesidad de Entrenamiento.

- Es la carencia de preparación de las personas, es decir, la diferencia entre lo que una persona debería saber y hacer con lo que realmente sabe y hace, o es una descompensación entre lo que debería ser y lo que realmente es.²¹
- Una necesidad de entrenamiento es un área de información o de habilidades que un individuo o un programa debe desarrollar para mejorar o aumentar su eficiencia, eficacia y productividad en el trabajo.²²

²¹ Gestión del Talento Humano. Idalberto Chiavenato. Pág. 310.

²² Gestión del Talento Humano. Idalberto Chiavenato. Pág. 183.

2.3.2.A.1. Especificación del puesto.

Es el procedimiento que determina los requisitos, los deberes y las responsabilidades de un cargo y el tipo de persona que deberá ocuparlo.

También se relaciona con los conocimientos, habilidades y capacidades necesarias para desempeñar el cargo de manera satisfactoria.²³

2.3.2.A.2. Descripción del puesto.

Es un documento escrito que identifica, describe y define un puesto de trabajo en función de sus obligaciones, responsabilidades, condiciones laborales y específicas.

Es la definición escrita de lo que hace el ocupante del cargo, ¿cómo lo hace? y ¿por qué lo hace?²⁴

2.3.2.A.3. Perfil del empleado.

Es la descripción de los conocimientos, habilidades y destrezas que una persona posee para desempeñarse en un cargo específico.

2.3.2.B. Incrementar Conocimientos, Habilidades y Destrezas del Personal.

Todo individuo posee una fuerza interna, un deseo, o una necesidad básica que razonablemente trata de satisfacer sirviendo tal necesidad como un motivador que dirige la conducta hacia una meta, a medida que el personal se concientiza para que pueda mejorar el rendimiento laboral, este incrementará sus conocimientos, habilidades y destrezas para prestar un servicio de calidad.

2.3.2.B.1. Capacitación.

- Proceso de enseñanza de las aptitudes básicas que los nuevos empleados necesitan para realizar su trabajo.²⁵

²³ Gestión del Talento Humano. Idalberto Chiavenato. Pág. 185.

²⁴ Gestión del Talento Humano. Idalberto Chiavenato. Pág. 183.

²⁵ Administración de personal. Dessler Gary.

- Es de carácter más bien teórico, de amplitud mayor y para trabajos calificados.²⁶
- Proceso sistemático por el que se modifica la conducta de los empleados para favorecer el logro de los objetivos de la organización.²⁷

2.3.2.B.2. Adiestramiento.

- Es de carácter más práctico y para un puesto concreto, es necesario en toda clase de trabajo e indispensable aún suponiendo una capacitación previa. La palabra adiestramiento es muy exacta, pues significa “adquirir destrezas”.²⁸

2.3.2.B.3. Desarrollo.

- Adquisición de conocimientos y aptitudes que podrán aplicarse en el presente o en el futuro.²⁹
- Consiste en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad a través de la modificación y potenciación de sus conocimientos, habilidades y aptitudes.³⁰

2.3.2.C. Mejorar la calidad en la prestación de los servicios.

Los programas de entrenamiento, capacitación, adiestramiento y desarrollo contribuyen a que las instituciones tengan un personal motivado, reflejado en el comportamiento de estos, tanto dentro como fuera de la misma, en el trato a las personas y en la eficiencia para realizar las labores diarias.

2.3.2.C.1. Mejor atención al cliente.

Es tratar a las personas amablemente dando a la población una mejor atención en la prestación de los servicios.

²⁶ Administración de personal. Agustín Reyes Ponce. Pág. 103.

²⁷ Estrategias de Recursos Humanos. Juan Ignacio Elorduy Mota.

²⁸ Administración de personal. Agustín Reyes Ponce. 1ª edición. Pág. 103.

²⁹ Estrategias de Recurso Humano. Juan Ignacio Elorduy Mota.

³⁰ Gestión de Recursos Humanos. Simón L. Dolan, Ramón V. Cabrera, Susan E. J. y Randall S. S.

2.3.2.C.2. Reducción de Errores.

Con la adquisición de conocimientos, habilidades y destrezas a través de las herramientas de entrenamiento, capacitación y desarrollo el personal podría reducir los márgenes de errores en la prestación de los servicios.

2.3.2.C.3. Tareas Exitosas.

Mediante la formación y el desarrollo de conocimientos y habilidades se realizarán de forma eficiente y eficaz las tareas.

2.3.2.C.4. Ahorro en tiempo.

Es realizar las funciones específicas de cada cargo eficiente y eficazmente en el tiempo indicado.

2.3.2.C.5. Eficiencia.

Consiste en lograr resultados y conseguir objetivos, también es el logro de los fines con la menor cantidad de recursos y de objetivos al menor costo u otras consecuencias no deseadas.³¹

³¹ Administración, Harold Koontz.