



**Universidad del Azuay**

**Facultad de filosofía, letras y ciencias de la  
educación**

**Carrera Psicología Organizacional**

**Propuesta de Modelo de Evaluación del Desempeño  
por Competencias para el Cuerpo de Bomberos del  
Cantón Gualaceo**

**Autor: Juana Iñiguez**

**Director: Mst. Paulina Cueva**

**CUENCA-ECUADOR**

**2019**

## **DEDICATORIA**

Este proyecto de tesis lo dedico a mi abuela Isabel (+) que desde el cielo debe sentirse orgullosa al verme lograr lo que ella siempre anheló que es culminar mi carrera universitaria, sueño en el cual me acompañó en vida los 4 años de mi carrera, siempre orgullosa de lo que estaba logrando. A mi hijo Juan Sebastián que a pesar de los obstáculos y complicaciones lo logramos juntos, a mis padres Jacinto y Lupe que con su esfuerzo y dedicación me inspiraron a cumplir mis metas. El termino de mi etapa universitaria es el inicio de nuevos proyectos y metas a cumplir ya que los grandes éxitos en la vida se logran con esfuerzo y dedicación.

Gracias por el apoyo incondicional que me han brindado en mis años de estudio y por enseñarme que puedo cumplir lo que me propongo y en este caso fue culminar mi carrera universitaria, gracias a mi hermano Sebastián por el apoyo en lo que necesitaba.

## **AGRADECIMIENTO**

La realización de mi proyecto de tesis quiero agradecer a mis abuelas Chochita e Isabel (+) por el amor y el apoyo brindado, a mis padres ya que sin su apoyo y esfuerzo en todo ámbito no hubiera podido culminar mi proyecto de graduación y mi carrera universitaria que me ha costado sacrificio, perseverancia y dedicación.

A mi hermano gracias por sus consejos y la ayuda brindada, a los profesores que ayudaron en mi formación, y a todas las personas que aportaron en mi desarrollo a lo largo de esta etapa.

## RESUMEN

Este trabajo aborda el tema de la Evaluación del desempeño por competencias teniendo como finalidad la realización de una propuesta para medir el desempeño al personal que labora en el cuerpo de bomberos del cantón Gualaceo, misma que se realizó mediante entrevistas a los expertos de cada cargo y se elaboró el diccionario de competencias basándonos en las actividades de cada puesto, finalmente se diseñó el modelo de Evaluación del Desempeño para el Cuerpo de Bomberos del cantón Gualaceo. La propuesta fue diseñada con un enfoque de 90 grados, es decir, la persona que le evalúa será su jefe inmediato.

**Palabras clave:** Evaluación del desempeño, competencia, desempeño, propuesta, cargo.

## ABSTRACT

This work addressed the performance evaluation by competencies to make a proposal that measures the personnel performance at the Fire Department of Gualaceo. The study was carried out through interviews with the experts of each position and the dictionary of competences was elaborated based on the activities of each position. Finally, the performance evaluation model was designed for the Fire Department of Gualaceo. The proposal was designed with a 90 degree-approach. That is, the person who evaluates will become the immediate boss.

**Keywords:** Evaluation of performance, competence, performance, proposal, position.



Translated by  
Ing. Paúl Arpi

## ÍNDICE

DEDICATORIA.....	i
AGRADECIMIENTO .....	ii
RESUMEN .....	iii
ÍNDICE.....	iv
INTROUCCIÓ	1
CAPITULO I.....	3
1.1. Marco conceptual .....	3
1.1.1. Gestión del Talento Humano .....	3
1.1.2. Gestión del Talento Humano por competencias. ....	3
1.1.3. Competencia .....	4
1.1.4. Clasificación de las competencias según Spencer y Spencer: .....	4
1.1.5. Subsistemas de la Gestión del Talento Humano .....	5
1.1.5.1 Análisis de puestos.....	5
1.1.5.1.1 Métodos para la descripción y análisis de puestos:.....	6
1.1.5.2 Reclutamiento .....	7
1.1.5.3 Selección.....	7
1.1.5.4 Desarrollo y Capacitación .....	8
1.1.5.5 Evaluación del Desempeño.....	8
1.1.5.5.4 Pasos de la Evaluación del Desempeño .....	10
1.1.5.5.5 Momentos de una evaluación del desempeño .....	11
1.1.5.5.7 Criterios de Desempeño .....	11
1.1.5.5.8 Responsabilidad del Desempeño .....	12
1.1.5.5.9 Periodo de Evaluación.....	12
1.1.6 Ley Orgánica de Servicio Público LOSEP y Evaluación del Desempeño.....	12
1.2. Marco Contextual .....	14
1.3. Marco Referencial. ....	19
CAPITULO II .....	21
2.1 Reseña histórica del cuerpo de bomberos voluntarios de Gualaceo.....	21
2.2. Cronología de los comandantes en jefe.....	21
2.3. Historia del cuartel del cuerpo de bomberos .....	22
2.4. Base Legal .....	23

2.5 Estructura Organizacional .....	25
2.5.1 Políticas .....	25
2.5.2 Misión.....	26
2.5.3 Visión .....	26
2.5.4 Organigrama Jerárquico Operativo .....	26
CAPÍTULO III .....	28
3.1 Metodología: Modelo de Perfil por Competencias.....	28
3.2 Perfil por competencias .....	29
3.2.1 Análisis de Puestos.....	29
3.2.2 Pasos para elaborar un perfil por competencias.....	30
3.3 Levantamiento de perfil por competencias .....	37
3.3. Propuesta de Modelo de Evaluación del Desempeño por competencias .....	40
IV CONCLUSIONES.....	44
V. Referencias .....	46
ANEXOS .....	48

## INTROUCCIÓN

El presente trabajo final de la carrera de Psicología Organizacional tiene como finalidad presentar una propuesta de Modelo de Evaluación del Desempeño del Talento Humano del Cuerpo de Bomberos del Cantón Gualaceo. La Gestión del Talento Humano es una línea estratégica muy importante para la Gestión de una Empresa, organización o institución ya que las nuevas tendencias gerenciales no solamente deben enfocarse en productividad y la consecución de objetivos y metas, sino intentar mejorar la calidad de vida de sus integrantes; al mejorar su calidad de vida de por sí se podrá mejorar los niveles de productividad.

En muchas instituciones o empresas la Evaluación del Desempeño, históricamente se ha utilizado por la gerencia como una herramienta de castigo o persecución a los empleados y trabajadores, lo que ha hecho que aún muchas personas en las organizaciones no le vean con buenos ojos a dichas evaluaciones, por lo que antes de aplicar la misma es recomendable tener procesos de sensibilización e información sobre la Evaluación del Desempeño, para prevenir la resistencia de los empleados y trabajadores a este insumo muy importante para la Administración de la Organizaciones. La Evaluación del Desempeño es uno de los diversos componentes de la Gestión del Talento Humano para el control, seguimiento y mejoramiento continuo de los miembros de la organización, así como para generar incentivos y mejorar las remuneraciones.

Para ello en el Capítulo I se realizará una descripción del marco conceptual de la Gestión del Talento Humano y específicamente sobre la Evaluación del Desempeño con el enfoque por Competencias, considerando que este es aplicado actualmente tanto en organizaciones o instituciones públicas como privadas. Así como también en el marco contextual se menciona dos casos de investigaciones tanto en La Habana (Cuba) y en Cuenca (Ecuador). Por otro lado, en el marco referencial se presentan los resultados obtenidos en un estudio realizado en el Cuerpo de Bomberos del cantón Buena Fe (Los Ríos, Ecuador) sobre descripción de puestos y evaluación del desempeño.

En el Capítulo II, se menciona la Historia del Cuerpo de Bomberos de Gualaceo, su base legal, su estructura organizacional y la realidad de su actual sistema de Gestión del Talento Humano.

En el Capítulo III, se detalla la metodología de estudio que se aplicó para el levantamiento de información de los perfiles de cargo, así como del diseño de puestos, así como también se exponen los resultados obtenidos, es decir, el diseño de las fichas de la descripción de los cargos del Cuerpo de Bombero de Gualaceo y del diseño de los cuestionarios de evaluación del desempeño de los mismos.

## **CAPITULO I**

### **1.1. Marco conceptual**

#### **1.1.1. Gestión del Talento Humano**

De acuerdo a Martín (2011), la Gestión del Talento Humano es una suma de colaboradores a una entidad organizacional con el fin de alcanzar resultados valiosos que estén encauzados a el progreso y mejora continua de la organización como de sus colaboradores mediante capacitaciones; aprovechando al máximo el talento y la capacidad del personal.

Para Chiavenato (2010), la gestión del talento humano es contingente y situacional, es decir, depende de los diferentes momentos que se vivan en la organización de forma circunstancial, ya que la organización está encaminada con factores tales como: la cultura organizacional, estructura y características ambientales de la misma así como las actividades a las que se dedica la organización, la tecnología que hace parte de parte de la organización para la realización de sus actividades productivas, y procesos internos y externos de esta.

#### **1.1.2. Gestión del Talento Humano por competencias.**

Para González (2010), la Gestión de Talento Humano por competencias es una nueva orientación de las organizaciones en la rama del talento humano que facilita a las entidades organizacionales descubrir las competencias que van de la mano con el modelo organizacional y que son útiles para la misma, para así potenciarlas, forjando una ventaja competitiva con otras organizaciones que persigan un objetivo similar.

De acuerdo a Guerrero, Valverde, y Gorjup (2011), la gestión del talento humano por competencias es una técnica direccionada a ampliar el rendimiento de una entidad

organizacional y de sus colaboradores, teniendo así en cuenta a los colaboradores para que en ellos también surja un crecimiento a nivel profesional.

Así mismo Morán (2016), argumenta que la formación por competencia es una estrategia encaminada en la dirección de formar profesionales de acuerdo a las necesidades de cada institución, con una responsabilidad hacia la entidad y un aprendizaje vivencial de los miembros de la misma.

### **1.1.3. Competencia**

De acuerdo a Dalziel, Cubeiro, y Fernández (2011), una competencia es un conjunto de destrezas, habilidades, características, conocimientos y otros caracteres que juntos ante un problema o situación laboral revelan un alto desempeño del profesional que esta frente a tal situación.

Así mismo, de acuerdo a Spencer y Spencer la competencia es algo intrínseco del individuo que corresponde a un patrón de efectividad o a una performance superior en un trabajo o situación determinada (Alles, 2005).

### **1.1.4. Clasificación de las competencias según Spencer y Spencer:**

**Motivación:** Son aquellas cosas que gobiernan el comportamiento de las personas de acuerdo a los fines que persiguen (Alles, 2005).

**Características:** Se refiere a las características físicas respuestas del individuo frente a una determinada situación (Alles, 2005).

**Concepto propio:** El retrato que tienen los seres humanos de sí mismos (Alles, 2005).

**Conocimiento:** La información que posee la persona acerca de distintos temas, para Spencer y Spencer el conocimiento es una competencia compleja debido a que no puede predecir el desempeño laboral de los colaboradores, ya que los conocimientos y destrezas no se evalúan de la misma manera en la que se utilizan en el puesto de trabajo (Alles, 2005).

**Habilidad:** Es una capacidad que posee la persona para desempeñar una actividad física o mental (Alles, 2005).

#### **1.1.5. Subsistemas de la Gestión del Talento Humano**

De acuerdo a Chiavenato, Villamizar y Aparicio (1983) los subsistemas de la Gestión del Talento Humano son:

##### **1.1.5.1 Análisis de puestos**

En el análisis de puestos se describen los talentos específicos del puesto que son:

1. Requisitos intelectuales: educación necesaria, experiencia necesaria, iniciativa necesaria, aptitudes necesarias.
2. Requisitos físicos: esfuerzo físico necesario, concentración visual necesaria, complexión física necesaria.
3. Responsabilidades adquiridas: por supervisión del personal, por materias y equipo, por métodos y procesos, por dinero, títulos y documentos; por información confidencial, por seguro a terceros.
4. Condiciones de trabajo: ambiente de trabajo, riesgos de trabajo.

En el análisis de los puestos se valoran y se clasifican para su comparación (Chiavenato, Villamizar, & Aparicio, 1983).

#### **1.1.5.1.1 Métodos para la descripción y análisis de puestos:**

Método de observación directa: En el análisis de puesto es indispensable la observación directa y dinámica del colaborador cuando está desempeñando sus funciones, el analista registra en una "hoja de análisis de puestos" la información relevante de la observación, este procedimiento es de mucha importancia para puestos que realizan funciones de carácter sencillo y monótono, este método debe ser afinado con una entrevista al ocupante del cargo o al jefe inmediato (Chiavenato, Villamizar, & Aparicio, 1983).

Método del cuestionario: En este método los ocupantes del cargo se disponen a contestar un cuestionario en el que deben responder conjeturas relacionadas al puesto de trabajo, como su contenido y características. El cuestionario se debe aplicar primeramente a uno de los ocupantes del puesto y al jefe inmediato y pertinencia de las preguntas (Chiavenato, Villamizar, & Aparicio, 1983).

Método de la entrevista: Es considerada uno de los métodos con mayor relevancia ya que una entrevista correctamente estructurada se puede llegar a obtener una gran cantidad de información importante del puesto y de las tareas del mismo, como la secuencia de la tarea, el por qué la realiza y cuándo la realiza. Este método se lleva a cabo a través de un contacto directo y verbal con el ocupante del puesto o jefe inmediato (Chiavenato, Villamizar, & Aparicio, 1983).

Métodos Mixtos:

- Cuestionario y entrevista con el ocupante.
- Cuestionario con el ocupante y entrevista con el superior.
- Cuestionario y entrevista con el superior.
- Observación directa con el ocupante y entrevista con el superior.
- Cuestionario y observación directa con el ocupante.
- Cuestionario con el superior y observación directa con el ocupante (Chiavenato,

Villamizar, & Aparicio, 1983).

### **1.1.5.2 Reclutamiento**

En esta etapa se realizan una serie de procedimientos para la incorporación a la organización de personal altamente calificado para los distintos cargos; existen una serie de métodos para el reclutamiento como anuncios en el periódico o el reclutamiento interno que es lo que actualmente está en auge en las empresas. Los requerimientos para el reclutamiento son el currículum vitae del candidato (Maristany, 2007; Alles M. , 2005).

### **1.1.5.3 Selección**

En este punto se emplean filtros para la selección y se refutan los currículos que no cumplen con el perfil del puesto, estas personas no son convocadas a la entrevista. Otro requerimiento en esta etapa es el examen preocupacional que es un estudio psicofísico para saber cómo se encuentra el candidato al cargo (Alles M. , 2005; Maristany, 2007).

#### **1.1.5.4 Desarrollo y Capacitación**

En esta etapa se encuentran los planes de carrera que la organización brinda a sus colaboradores de acuerdo a su experiencia y recorrido en la empresa, formando al colaborador en áreas concernientes a las funciones laborales que desempeña en la empresa (Alles M. , 2005; Maristany, 2007).

#### **1.1.5.5 Evaluación del Desempeño**

##### **1.1.5.5.1 Concepto**

Para Morán (2016), al mencionar evaluación del desempeño estamos haciendo referencia a formar información sobre las cualidades de los colaboradores mediante juicios estandarizados, y de esta manera tomar decisiones, con evidencias del desempeño de los colaboradores identificando las competencias que han sido mejoradas y las que deben ser fortalecidas.

De acuerdo a Alvarez, Orduñez, y Espinosa (2006), la evaluación de desempeño es uno de los componentes de recursos humanos que va de la mano con los otros subsistemas de recursos humanos, debido a que se sustenta de la información que le ofrecen los otros subsistemas, sirviéndole de retroalimentación.

Por último, para Alles (2002), la evaluación del desempeño es un arma importante para administrar y controlar a los colaboradores de una organización, ya que basados en esta información que brinda la evaluación del desempeño se pueden tomar decisiones acerca de promociones y remuneración, así los colaboradores fortalecerán ciertas competencias necesarias en sus puestos de trabajo mediante la retroalimentación. La evaluación del

desempeño debe ser ejecutada basándose en el perfil del puesto y el perfil de la persona evaluada.

#### **1.1.5.5.2 Importancia de la Evaluación del Desempeño**

De acuerdo con (Alles, 2002) la evaluación del desempeño tiene un nivel considerable de importancia en las organizaciones debido a que podemos dar un seguimiento al desarrollo personal y profesional de los colaboradores y también los resultados y el aprovechamiento de los recursos de la organización. La evaluación del desempeño esta inclinada a la relación jefe- empleado, y empleado-empresa, por lo que es necesaria para la toma de decisiones acerca de promociones y remuneraciones, para tener una fuente de información sobre el comportamiento del empleado en relación al trabajo, en base a la evaluación del desempeño los colaboradores conocen como están realizando la tarea y pueden saber si deben modificar su comportamiento, la evaluación del desempeño nos ayuda a detectar necesidades de capacitación, descubrir personas clave, descubrir inquietudes del evaluado, encontrar una persona para un puesto, involucrar al personal en los objetivos de la organización (Alles, 2002).

Al crear una relación entre el perfil del puesto y el de la persona evaluada se establece la adecuación persona-puesto, a partir de esto es posible evaluar el desempeño y establecer estrategias de capacitación (Alles, 2002).

#### **1.1.5.5.3 Métodos de Evaluación del Desempeño**

De acuerdo a (Alles, 2002) los métodos de evaluación del desempeño miden características, conductas o resultados.

- **Métodos basados en características:** Mide las características que posee el empleado, como confiabilidad, creatividad, iniciativa o liderazgo, y que la organización considera importantes, el listado de características deberá estar relacionado con el puesto por el contrario el resultado estará alejado de la realidad.
- **Métodos basados en el comportamiento:** Describen de manera específica las acciones que el empleado debería realizar en el puesto.  
**Método de incidente crítico:** Este método está relacionado a la conducta del evaluado, el incidente crítico hace referencia a un suceso que demuestra mejor o peor desempeño del colaborador.
- **Métodos basados en resultados:** Estos métodos evalúan los logros del empleado es decir los resultados que obtienen en su trabajo.

#### 1.1.5.5.4 Pasos de la Evaluación del Desempeño

**Definir el puesto:** el jefe inmediato y el subordinado deben estar de acuerdo con las responsabilidades y los criterios de desempeño del puesto ya que la evaluación debe realizarse en relación al puesto.

**Evaluar el desempeño en función del puesto:** esto es en relación a la calificación con una escala definida anteriormente.

**Retroalimentación:** desempeño y progresos del subordinado.

#### **1.1.5.5 Momentos de una evaluación del desempeño**

1. Etapa inicial de fijación de objetivos en la que se establecen los requerimientos del puesto, como las competencias y comportamientos.
2. Etapas de evaluación del progreso, es importante establecer cada cierto tiempo una reunión de progreso para evidenciar el avance en la consecución de objetivos.
3. Al final del periodo se lleva a cabo una reunión de evaluación de los resultados (Alles, 2002).

#### **1.1.5.6 Modelos de Evaluación del Desempeño**

- **Modelo de 360 grados:** en este modelo la persona es evaluada por su jefe, compañero o par, subordinado y cliente.
- **Modelo de 180 grados:** la persona es evaluada por su jefe, pares y clientes.
- **Modelo de 90 grados:** la persona es evaluada por su jefe inmediato (Pereira, Gutiérrez, Sardi, y Villamil, 2008).

#### **1.1.5.7 Criterios de Desempeño**

- **Rasgos:** actitud, apariencia, iniciativa.
- **Comportamientos:** trabajo en equipo, iniciativa, orientación al cliente.
- **Competencias:** competencias generales y competencias específicas.
- **Logro de metas:** hace referencia a diferentes aspectos de la organización tales como; finanzas, utilidades, mercadeo, calidad del producto, cliente y entregas.

- **Plan de mejoramiento:** es el desarrollo del empleado en la organización y su proceso en el logro de metas, evaluando su potencial. Permite la planeación de carrera (Alles, 2002).

#### **1.1.5.5.8 Responsabilidad del Desempeño**

El departamento de Talento Humano es el responsable de coordinar e implementar la Evaluación del Desempeño de los colaboradores, dependiendo del enfoque de la Evaluación que puede ser de 90, 180 o 360 grados serán diferentes las personas que califiquen al empleado.

- Supervisor inmediato
- Subordinados
- Colegas
- Autoevaluación
- Evaluación por clientes (Alles, 2002).

#### **1.1.5.5.9 Periodo de Evaluación**

El periodo de evaluación puede ser anual o semestralmente, es recomendable hacer la primera evaluación del desempeño al finalizar el periodo de prueba es decir de 30 a 90 días después de la fecha de ingreso.

#### **1.1.5.6 Sueldos y salarios**

La nómina de los colaboradores debe ser estudiada cuidadosamente para que sus salarios sean una fuente de motivación (Alles M. , 2005; Maristany, 2007).

#### **1.1.6 Ley Orgánica de Servicio Público LOSEP y Evaluación del Desempeño.**

De acuerdo a la LOSEP (2018), el subsistema de evaluación del desempeño representa los cánones, técnicas, metodologías, formalidades y operaciones ecuanímes que establecerán la

evaluación con indicadores cuantitativos y cualitativos de gestión, originando la consecución de objetivos corporativos, y el impulso a una mejora continua de los servidores públicos y la calidad del servicio.

El Ministerio del Trabajo y las Unidades Administrativas de Talento Humano de las organizaciones son los encargados de planificar y dirigir el proceso de evaluación del desempeño a los colaboradores de la institución, la evaluación del desempeño en el sector público es aplicada de acuerdo a variables como: perspectiva institucional, perspectiva del usuario externo, perspectiva de los procesos internos y perspectiva del talento humano.

Las entidades públicas que exceptúan la evaluación del desempeño son: Fuerzas Armadas, Policía Nacional, Cuerpos de Bomberos, Comisión de Tránsito, Comisión de Transito del Ecuador; las y los docentes de las universidades y escuelas politécnicas publicas amparados por de Ley Orgánica de Educación Superior; las y los docentes bajo el régimen de la Ley Orgánica de Educación Intercultural; el personal que de conformidad con los artículos 42 y 43 del Código Orgánico de la Función Judicial pertenecen a la carrera jurisdiccional, carrera fiscal o carrera de la defensoría, el personal sujeto a la carrera diplomática del servicio exterior, el personal de empresas públicas y aquellos servidores que ocupen puestos con un sistema especial de evaluación del desempeño de conformidad con la Ley.

El Cuerpo de Bomberos es una de las entidades públicas que exceptúa la Evaluación del Desempeño, sin embargo, en este caso el jefe del Cuerpo de Bomberos del cantón Gualaceo consideró necesaria una Propuesta de Modelo de Evaluación del Desempeño para dicha entidad debido a la necesidad que tiene de profesionales y personal calificado para el desempeño de las diferentes funciones.

El artículo 5 de la Ley Orgánica de Servicio Público estipula que le corresponde al Ministerio del Trabajo:

- a) Administrar el subsistema de Evaluación del Desempeño y emitir los lineamientos para su implementación.
- b) Asesorar, monitorear y controlar la implementación del Subsistema de Evaluación del Desempeño en las instituciones públicas sujetas al ámbito de aplicación de la Ley Orgánica de Servicio Público.
- c) Registrar los informes consolidados de evaluación del desempeño remitidos anualmente por las instituciones.
- d) Absolver consultas, atender denuncias y quejas de los servidores públicos dentro del ámbito de sus competencias.
- e) Efectuar la gestión y el control de los resultados del Subsistema de Evaluación del Desempeño.

## **1.2. Marco Contextual**

En la Habana, Cuba se realizó un estudio que consistió en una Propuesta de estrategia para la evaluación del desempeño de los médicos en Cuba, debido a que en Cuba no existía ningún procedimiento determinado para evaluar el desempeño de los médicos. Los estudios sobre esta problemática han tomado 20 años y se han dado en tres periodos. En el primer periodo se dio un estudio, análisis y creación de un consenso de las bases teóricas y metodológicas que servirán de apoyo para el diseño de un modelo de desempeño profesional en el Sistema Nacional de salud. En el segundo periodo se estructuró la propuesta metodológica y su

operacionalización, contando con la autorización del Ministerio de Salud Pública para su práctica. En el tercer periodo se facilitó la aplicación del instrumento que permite interrelacionar la evaluación del desempeño laboral del médico, la superación profesional permanente, los créditos académicos, posgraduales y la certificación profesional a nivel de estándares internacionales.

En la evaluación del desempeño de los profesionales de la salud intervienen factores como conocimientos, habilidades, actitudes y valores, su nivel de organización y retención, también su empleo en un determinado escenario laboral, para evaluar su capacidad y modo de actuación frente a determinados problemas profesionales.

Para el análisis del estado de salud se tomaron en cuenta en la propuesta los siguientes factores: ambiente humano, procesos biológicos, estilo de vida y los servicios de salud. En el análisis del servicio de salud se tomaron en cuenta la motivación, organización, capacitación y los recursos materiales.

Una vez consumado el proceso se evaluará su impacto en relación a: efectos producidos en el contexto de salud y calidad de dicho servicio, grado de satisfacción del personal, grado de satisfacción de la población.

En este estudio como primer punto se buscó una interrelación educacional- laboral ya que partió de los escenarios académicos.

La implantación de esta estrategia sirve para la evaluación del desempeño laboral de los médicos en Cuba, para su certificación, estimulación laboral e implantación de estrategias en medio laboral y profesional.

La metodología aplicada en la propuesta tiene un alcance en diferentes áreas tales como: estomatología, enfermería, tecnología de la salud y psicología de la salud (Salas, 2010).

Por otro lado, también tenemos otro estudio en la ciudad de la Habana, Cuba acerca de Evaluación del desempeño del personal de enfermería del Servicio de Neonatología. Esta investigación es un proyecto de desarrollo tecnológico concerniente a la evaluación del desempeño del personal de enfermería que labora en los servicios de neonatología, este estudio se realizó desde enero del 2002 hasta diciembre del 2003, el universo estuvo constituido por todos los licenciados de enfermería que laboran en los servicios de neonatología en la ciudad de la Habana.

Desarrollo:

Se realizaron talleres de trabajo para el análisis de documentos relacionados con el tema, y se obtuvo información para la elaboración de los diferentes instrumentos.

Se elaboró un instrumento para observar el desempeño en la realización de las diferentes funciones que tienen los licenciados en enfermería como: lavado de manos, alimentación y baño del recién nacido, cura del cordón umbilical y cura del granuloma.

Para la aplicación de los instrumentos que miden el desempeño se seleccionaron 7 profesionales de 3 Hospitales Maternoinfantil con Servicio de Neonatología, que cumplieran con los requisitos necesarios para la actividad, los criterios para la selección fueron: estructura física del servicio, equipamiento técnico adecuado, disponibilidad de ropa estéril y disposición del personal profesional.

También se diseñó un instrumento que sirvió para controlar las diferentes actividades de los licenciados en enfermería, este instrumento constó de preguntas abiertas y cerradas que permitieron estudiar talentos relacionados con la organización de la atención de enfermería, aplicación del proceso de atención de enfermería y resultados de la atención de enfermería, este instrumento también permitió establecer el nivel de satisfacción tanto de beneficiarios como de prestatarios.

#### Resultados:

En la observación de los 21 profesionales de enfermería de las 3 instituciones seleccionadas, 15 fueron calificados con B, en la técnica del lavado de manos; con relación a la alimentación del recién nacido 16 obtuvieron R; en el baño del recién nacido 14 fueron calificados entre R y mal (M); y en la cura del cordón umbilical y el granuloma 11 obtuvieron calificaciones entre R y M. De acuerdo a esto se puede deducir que los licenciados en enfermería que trabajan en servicios de neonatología no tienen un apropiado manejo de las habilidades requeridas para un buen desempeño en dicho servicio, por lo que se ve la necesidad de implementar estrategias de capacitación.

#### Conclusiones:

Los mejores resultados se derivan de la técnica de lavado de manos y los peores resultados están en la alimentación y baño del recién nacido.

De acuerdo a la auditoría de enfermería se observó la deficiente utilización de la historia clínica del neonato.

No se utiliza un método científico para la realización de las diferentes actividades, repercutiendo en la valoración, seguimiento y evaluación del neonato.

Los resultados de la evaluación del desempeño muestran un bajo dominio y preparación en cuanto a los procedimientos observados (Urbina, Cárdena, Silvio, & Otero, 2006).

Asimismo, en un proyecto realizado en Cuenca, Ecuador en la empresa Pasamanería S.A. se ha visto la necesidad de una actualización y levantamiento de perfiles de cargo en el área de producción con el método MPC. Se levantaron todos los cargos existentes en el área, mediante una recopilación bibliográfica de la empresa se obtuvo información de cómo estaban organizados los cargos.

Se dio explicación a los diferentes colaboradores sobre la forma de calificar y de esta manera se obtuvieron las actividades, luego se buscó las competencias para las diferentes actividades, así como también la formación académica propia para el perfil de cargo, de esta manera se completó el manual de funciones que fue revisado por los jefes de secciones y de producción y así se dio la validación de cargos.

El manual de funciones realizado contiene la siguiente información respecto a cada cargo: la formación que se necesita, niveles de preparación y capacitación, actividades que se debe realizar en el puesto de trabajo, conocimientos y destrezas que se necesitan para esas actividades, nivel de responsabilidad sobre el capital físico y humano, tiempo de experiencia que requiere el cargo. Esta información fue adjudicada a la empresa con el consentimiento de los jefes inmediatos de cada sección y Gerentes de producción que dieron su validez, cabe

recalcar que la información también fue validada por el departamento de RRHH de dicha entidad (Idrovo & Rodas, 2013).

### **1.3. Marco Referencial.**

En un estudio realizado en la ciudad de Quevedo, Ecuador que consiste en una Estrategia de Gestión Organizacional para el cuerpo de Bomberos del cantón Buena Fe, mediante un estudio que abarque aspectos teóricos y empíricos, los temas de este estudio nacieron de las siguientes variables: estructura orgánica funcional determinada por los niveles administrativos, división de trabajos, asignación de obligaciones, descripción de puestos y sus componentes como: alta dirección, nivel intermedio, operativo, especialización, departamentalización, autoridad, responsabilidad, perfil profesional y funciones. Además, la Gestión Administrativa que comprende evaluación y retroalimentación del desempeño.

Mediante una investigación de campo se interpretaron los resultados adquiridos mediante observación directa, aplicación de encuestas y entrevistas. Esta investigación tiene una modalidad cuanti-cualitativa, con un carácter propositivo en su alcance ya que es una investigación aplicada.

Se describieron las actividades con las respectivas responsabilidades de cada uno de los cargos de la organización.

Se realizó una investigación descriptiva para conocer las causas y efectos de la problemática a la que se enfrentaban, así como también una revisión de la documentación; también se realizó una investigación documental con el fin de emplear estrategias de gestión

organizacional en la institución para ello se dio una revisión de varias fuentes bibliográficas, artículos, Carta Magna vigente en el Ecuador, Ley de defensa contra incendios y demás leyes que rigen al Cuerpo de Bomberos del cantón Buena Fe. Se realizó una investigación de campo con el fin de tener acercamiento al talento humano del Cuerpo de Bomberos mediante la aplicación de encuestas y la observación, esto sirvió directamente para realizar el manual de funciones de la institución.

La población participe del proyecto consta de un total de 34 personas de las cuales son 5 del área administrativa, 26 del área operativa rentada, y 3 del área operativa voluntarios.

#### Resultados:

Se evidenció que la mayoría de la población coincide en que no existe una adecuada planificación estratégica, establecimiento de metas y objetivos que permita una apropiada planificación institucional, que permita una conveniente gestión administrativa institucional.

## **CAPITULO II**

### **2.1 Reseña histórica del cuerpo de bomberos voluntarios de Gualaceo.**

En el año 1979 se ocasionó un incendio que acabó con la primera bomba de gasolina del cantón Gualaceo, cuyas secuelas fueron 4 víctimas mortales y la incertidumbre de toda la población, tres meses posteriores a este suceso se decide establecer el Cuerpo de Bomberos de Gualaceo mediante una reunión de las autoridades que ejercían función en aquella época.

El 7 de Mayo de 1980 se establece el acuerdo Ministerial No. 000781 que reconoce al Cuerpo de Bomberos de Gualaceo como entidad pública. Posteriormente se conforma el Consejo de Administración y Disciplina del Cuerpo de Bomberos de Gualaceo:

- Comandante Sr. Marcos Molina Orellana
- Jefe de Tropa Sr. Román Moisés Avecillas Coronel
- Comandante Ad-Honorem Dr. Leonardo Teodoro Arias Minchala (Cuerpo de Bomberos de Gualaceo, 2018).

### **2.2. Cronología de los comandantes en jefe**

El 31 de Octubre de 1980, es designado como comandante en Jefe del Cuerpo de Bomberos voluntario de Gualaceo el Sr. Marcos Molina Orellana, labor que cumple hasta 1984, fecha en la que encarga la Comandancia al Sr. Román Moisés Avecillas Coronel, por cuanto debía asistir al Municipio como Presidente del Consejo.

El 8 de Febrero de 1988 se designa oficialmente al Dr. Leonardo Arias, como Comandante en Jefe de Cuerpo de Bomberos Voluntarios de Cantón Gualaceo, función que lo desempeña hasta el 10 de Febrero del año 2012, fecha en la cual presentó su renuncia.

A partir de esa fecha se encarga la Primera Jefatura al Mayor Enrique Lituma. Quien desempeño esta función hasta el 3 de mayo de 2012, fecha en la cual el Subsecretario de Respuesta de la Secretaria Nacional de Gestión de Riesgos, suscribe la RESOLUCION No.SNGR-SRES-015-2012, en donde asciende el grado superior y Designa al Capitán Santiago Lituma como Primer Jefe de Cuerpo de Bomberos de Gualaceo (Cuerpo de Bomberos de Gualaceo, 2018).

### **2.3. Historia del cuartel del cuerpo de bomberos**

Durante la Comandancia del Sr. Román Avecillas se inicia la construcción del futuro edificio, el 23 de enero de 1983, pasaron varios años sin contar con el presupuesto necesario para la construcción de la obra, llegando a su culminación en el año 1999, la inauguración oficial de la obra se realizó el 8 de Octubre de 1999, en este año se recibe la donación de una Motobomba marca FORD 350 modelo 1981 por parte del Cuerpo de Bomberos de Cuenca. El 20 de Diciembre de 1982 se adquiriera un vehículo motobomba marca ISUZU en la ciudad de Guayaquil en la capacidad de 600 galones de agua con fondos propios de la Entidad el mismo que sirve hasta el día de hoy.

En los últimos años la institución cuenta con los medios necesarios como son: Sistema de Comunicación, prendas de protección, equipos de defensa contra incendios, etc; para realizar sus funciones en los diferentes casos que requieren de la presencia del Cuerpo de Bomberos (Cuerpo de Bomberos de Gualaceo, 2018).

## **2.4. Base Legal**

Los artículos 61, 85 y 95 de Constitución de la República del Ecuador estimulan y ampara la participación social y ciudadana en todos los niveles de gestión pública.

El numeral 13 del artículo 264 de la Constitución de la República del Ecuador y en concordancia el literal m) del artículo 55 del COOTAD prevén entre las competencias exclusivas de los Gobiernos Autónomos Descentralizados del nivel municipal, la de gestionar los servicios de prevención, protección, socorro y extinción de incendios.

El artículo 140 del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización prevé que la gestión de riesgos incluye las acciones de prevención, reacción, mitigación, reconstrucción y transferencia para enfrentar todas las amenazas de origen natural o antrópico que afecten al cantón; y, que los cuerpos de bomberos serán entidades adscrita, que funcionarán con autonomía administrativa y financiera, presupuestaria y operativa, con sujeción a la ley.

La Ley de Defensa contra Incendios prevé los recursos económicos para la organización y funcionamiento de los cuerpos de bomberos, cuyas actividades son parte de la gestión integral de riesgos.

La Constitución de la República del Ecuador y el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización reconocen facultad legislativa municipal que se expresa mediante la expedición de normas generales, en el ámbito de las competencias y dentro de la respectiva jurisdicción.

El Consejo Nacional de Competencias mediante resolución No. 0010-CNC-2014 publicada en el Registro Oficial No. 413 del 10 de enero de 2015, regula el ejercicio de la competencia para gestionar los servicios de prevención, protección, socorro y extinción de incendios a favor de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Metropolitanos y Municipales.

La Procuraduría General del Estado en uso de sus atribuciones prevista en el artículo 237 numeral 3 de la Constitución de la República, ha absuelto varias consultas relativas al funcionamiento de los cuerpos de bomberos, cobro de tasas, de la auditoría interna, de la planificación del talento humano y de las remuneraciones.

El artículo 425 inciso final de la Constitución de la República prescribe que, la jerarquía normativa considerará, en lo que corresponda, el principio de competencia, en especial la titularidad de las competencias exclusivas de los Gobiernos Autónomos Descentralizados

El artículo 240 de la Constitución de la República, artículo 7 y literal a) del artículo 57 del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, expide la ordenanza que regula la gestión de los servicios de prevención, protección, socorro y extinción de incendios en el cantón.

El Art. 77 del Reglamento del Régimen Interno y Disciplina de la Ley de Defensa contra Incendios, donde faculta al Consejo de Administración y Disciplina del poder resolver y aprobar sobre temas no considerados en la Ley o sus Reglamentos.

El último examen de auditoría realizado por la Contraloría General del Estado, recomienda crear un reglamento que determine al accionar y control del recurso humano en la institución.

## **2.5 Estructura Organizacional**

La estructura organizacional del Cuerpo de Bomberos de Gualaceo responde al contenido de su misión de circunscribirse a otorgar servicios públicos y sociales de demanda colectiva para garantizar la vida de sus ciudadanos (Cuerpo de Bomberos de Gualaceo, 2018).

### **2.5.1 Políticas**

- a) Cumplir y hacer cumplir el marco legal vigente establecido en el desarrollo y cumplimiento de cada una de sus actividades.
- b) Brindar información oportuna y adecuada a la ciudadanía, en materia preventiva, reactiva y prospectiva para generar un marco de confianza y empoderamiento en el accionar bomberil.
- c) Respeto irrestricto a las garantías individuales y derechos de la ciudadanía, enmarcando nuestra actuación en precautelar la vida y propiciar los menores daños a los bienes, todo dentro de su competencia territorial.
- d) Mantener una capacitación constante y de calidad para el personal bomberil, acorde a los avances tecnológicos y nuevos requerimientos de la población.

e) Garantizar la coordinación permanente con las demás instituciones de socorro y autoridades, buscando coordinar acciones oportunas en beneficio del colectivo y de la institución.

f) Utilización adecuada de los recursos humanos y materiales conforme a las necesidades generadas por los fenómenos naturales y otros generadas por del hombre (Cuerpo de Bomberos de Gualaceo, 2018).

### **2.5.2 Misión**

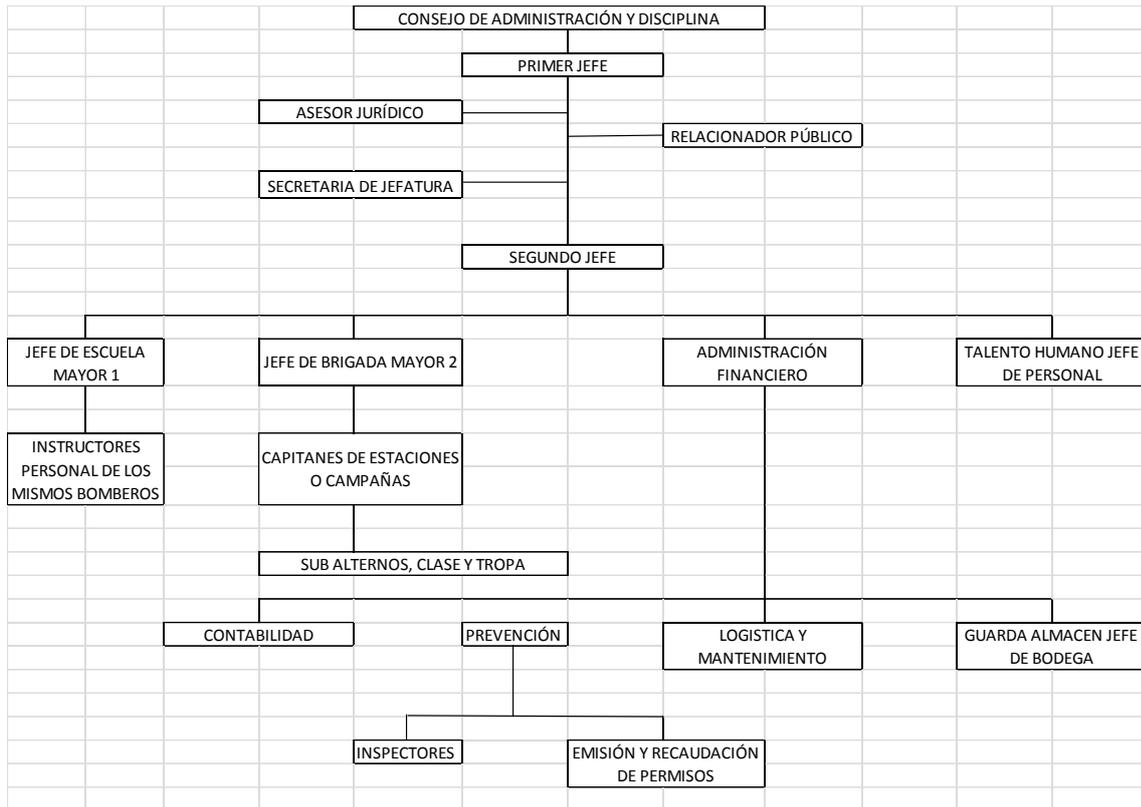
Proteger a los habitantes y propiedades del cantón Gualaceo y otros lugares si fuere necesario, responder a las necesidades de los ciudadanos mediante un eficaz, eficiente, profesional y humanitario servicio, cumpliendo con el compromiso a través de la prevención, combate y extinción de incendios (Cuerpo de Bomberos de Gualaceo, 2018).

### **2.5.3 Visión**

Disponer de una institución capacitada profesionalmente, con funcionarios que tengan una preparación acorde con las exigencias del mundo moderno, al fin de alcanzar los niveles óptimos de calidad y excelencia, para la tranquilidad y satisfacción de la comunidad (Cuerpo de Bomberos de Gualaceo, 2018).

### **2.5.4 Organigrama Jerárquico Operativo**

Este organigrama describe la dirección de control de gestión de los subordinados, para de esta manera identificar quien informa a quien.



Fuente: (Cuerpo de Bomberos de Gualaquiza, 2018).

## CAPÍTULO III

### 3.1 Metodología: Modelo de Perfil por Competencias

Esta investigación tiene un alcance descriptivo con un enfoque mixto: cualitativo. Para el componente de descripción de cargos se utilizará el método cualitativo a través de una revisión documental (LOSEP, Normativas, Reglamentos y Formatos para la Gestión del Talento Humano determinados por el Ministerio de Trabajo, Ordenanza Cantonal que Regula el Funcionamiento del Cuerpo de Bomberos, Estatuto Institucional, Reglamentos Internos, Plan Estratégico, Planes Operativos Anuales, etc.) de lo existente en la institución y por medio de entrevistas semi-estructuradas a los responsables de cada cargo.

Para levantar el manual del perfil por competencias utilizaremos el modelo MPC que de acuerdo a Delgado & Domingo (Delgado & Domingo, 2000), consiste en la manera en la que la organización capta, selecciona, organiza, distingue y presenta el conocimiento que poseen sus colaboradores, dándoles la oportunidad de aprender desde sus propias experiencias; ganando, almacenando y haciendo uso del conocimiento para resolver los problemas que se presenten en la organización, protegiendo sus activos intelectuales, aumentando la inteligencia y adaptabilidad de la organización.

Se realizó una entrevista con los responsables de cada cargo, como primer punto se valoraron las competencias que requiere la institución y de esta manera se realizó el diccionario de competencias basándonos en el diccionario de competencias de Martha Alles, posterior a la realización del diccionario de competencia se procedió a realizar la descripción

de cargos y el levantamiento de perfiles de cargo en conjunto con los responsables de cada cargo, y finalmente la valoración de los cargos con el jefe inmediato.

En la descripción del cargo se identifican las actividades esenciales del puesto, se realiza el levantamiento del perfil por competencias que engloba los conocimientos, destrezas y competencias necesarias para el puesto, se determinan las competencias que cuentan como requisitos de selección y las competencias que serán desarrolladas en capacitación. Este método nos permite realizar un conveniente proceso de selección, conocer las áreas en las que se puede capacitar a los cargos.

Para el levantamiento de perfiles de cargo los expertos de cada cargo deben conocer totalmente el puesto de trabajo, es importante que las personas que brindan la información tengan conocimientos de lectura y escritura (Rodas & Idrovo, 2012).

### **3.2 Perfil por competencias**

Pasos para definir los perfiles por competencias en el Cuerpo de Bomberos de Gualaceo:

#### **3.2.1 Análisis de Puestos**

En este punto realizamos la recolección, evaluación y organización de la información de los puestos de trabajo mediante entrevistas que nos permitieron conocer las actividades de cada puesto de trabajo y los requerimientos que debe tener cada puesto para un adecuado desempeño.

### 3.2.2 Pasos para elaborar un perfil por competencias

Para elaborar un perfil por competencias se deben seguir los siguientes pasos:

#### 1. Datos de identificación:

En los datos de identificación se registra el nombre del cargo, la dirección, departamento y unidad a la que pertenece, a quien reporta, es decir jefe inmediato y a quien supervisa el cargo. En este numeral se colocan los datos necesarios para identificar y localizar el puesto dentro de la estructura de la empresa, para ello es recomendable utilizar el siguiente formato:

<b>DENOMINACIÓN DEL CARGO:</b>	
<b>DIRECCIÓN:</b>	
<b>DEPARTAMENTO:</b>	
<b>UNIDAD:</b>	
<b>REPORTA A:</b>	
<b>SUPERVISA A:</b>	

#### 2. Misión del cargo

La misión hace referencia a lo que se quiere lograr de acuerdo a los objetivos propuestos en la organización por lo que deben ser claros y precisos.

#### 3. Actividades del cargo

En este punto una vez realizada la entrevista a los expertos de cada cargo se procede a clasificar la información de cada puesto de trabajo. Para determinar las actividades esenciales de cada cargo se deben enlistar todas las actividades del puesto de trabajo y posteriormente identificar las actividades más importantes a través del análisis de cada una de estas,

calificándolas con un valor numérico en la columna de actividades, para describir las actividades se debe utilizar verbos en infinitivo.

Para evaluar las actividades de cada cargo se va a utilizar la siguiente tabla:

<b>Grado</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Complejidad de error</b>	<b>Complejidad de la tarea</b>
5	Todos los días	Máxima importancia	Muy difícil
4	Una vez por semana	Importante	Difícil
3	Una vez cada quince días	Mediana	Moderada
2	Una vez al mes	Poca	Fácil
1	Bimensual, trimestral, semestral, etc.	Nada	Muy fácil en comparación con las demás

El número máximo de actividades esenciales es 5, las actividades con la puntuación más alta serán las actividades esenciales del puesto.

**Frecuencia:** periodicidad con la que se lleva a cabo la actividad.

**Complejidad de error u omisión:** importancia de la actividad en relación a las demás actividades del puesto.

**Complejidad de la tarea:** la dificultad de la ejecución de la tarea en comparación con las demás actividades del puesto (Presidencia del Consejo de Ministros, 2013).

Para establecer las actividades esenciales del cargo se aplicará la siguiente fórmula

$FR + (CO * CM) = TOTAL$ ; luego se seleccionarán las actividades esenciales que son las que tienen mayor puntaje, ya que son las que generan valor y demandan las competencias que debe tener el ocupante. Es importante resaltar que se deben seleccionar 4 o 5 actividades esenciales.

Para la lista de actividades del cargo y su calificación se utilizará el siguiente formato

### 3. Actividades del Cargo:

Describir las actividades del cargo				
Actividades del cargo	FR	CO	CM	Total

**FR= Frecuencia**

**CO= Ejecución errada u omisión de la actividad**

**CM= Complejidad de la actividad**

**FORMULA DE CALCULO**  
**Total = FR + (CO \* CM)**

#### 4. Competencias del Cargo:

Para este proceso deberán ser consideradas las actividades esenciales del cargo, cada una de las actividades del cargo serán relacionadas con dos conocimientos de formación, es decir, conocimientos aprendidos en la educación formal; por ejemplo: contabilidad, informática, recursos humanos, etc. Así mismo a cada actividad esencial se le relacionará con dos destrezas/habilidades necesarias para el cumplimiento de la misma; por ejemplo: pensamiento estratégico, orientación a resultados, dinamismo-energía, etc. Las destrezas/habilidades serán evaluadas de acuerdo al grado de la destreza que requiera el cargo, para lo que hemos tomado como referencia el diccionario de competencias de Martha Alles.

Para este punto utilizaremos el siguiente formato:

- En la primera columna se detallarán las actividades esenciales.
- En la segunda columna se enlistarán dos conocimientos de formación por cada actividad esencial, estos conocimientos de formación deben estar relacionados con la misma.
- En la tercera columna se detallarán dos competencias por cada actividad esencial de la misma las competencias deberán estar relacionadas con la actividad del cargo.
- En la cuarta columna se especificará el grado requerido de cada competencia.

<b>Actividades esenciales</b>	<b>Conocimientos/Formación</b>	<b>Destrezas/habilidades</b>	<b>Grado</b>


## 5. Destrezas Específicas

En este punto se detallan las destrezas necesarias que requiere un cargo para desempeñar sus actividades como son: manejo de programas informáticos internos, manejo de programas informáticos externos, y otras competencias.

Se utilizará el siguiente formato:

- En la primera columna se encuentran destrezas específicas como: manejo de programas informáticos externos, manejo de programas informáticos internos y otras competencias.
- En la segunda columna se deberá señalar con una (x) las destrezas que aplican para el cargo.
- En la tercera columna se debe enlistar las destrezas específicas que requiera el cargo; programas informáticos externos hace referencia a los diferentes tipos de software que tienen las empresas como SIG-AME; programas informáticos internos hace referencia a programas como Excel, Word, etc y

otras destrezas específicas como, por ejemplo: manejo de idiomas, elaboración de reportes, etc.

<b>Destrezas Específicas</b>	<b>¿Aplica? (x)</b>	<b>Especifique</b>
Programas informáticos externos		
Programas informáticos internos		
Otras destrezas específicas		

## 6. Educación formal requerida

En este punto se designa el nivel académico necesario para ocupar el puesto. Es necesario anotar el título que requiere el puesto de trabajo, de acuerdo al nivel de educación formal seleccionado utilizando el siguiente formato.

<b>Nivel de Educación Formal</b>	<b>( x )</b>	<b>Título Profesional</b>
Educación Básica (Décimo nivel)		

Primer Nivel: Secundaria Completa (Bachiller)		
Segundo Nivel: Carreras Intermedias, Técnicas, Tecnologías		
Segundo Nivel: Carreras Intermedias, Técnicas, Tecnologías		
Cuarto Nivel: Postgrados: Maestría, Especialidad, Doctorado		

### 7. Experiencia laboral requerida

Describir la experiencia necesaria que debería tener el ocupante del cargo en instituciones similares, o puestos similares de trabajo, también se debe mencionar el tiempo de experiencia que se requiere para ocupar el puesto de trabajo para ellos es recomendable utilizar el siguiente formato.

<b>ROL DEL PUESTO</b>	<b>AÑOS DE EXPERIENCIA</b>	<b>(x)</b>
Choferes de Grupo/Auxiliares Técnicos o Administrativos/Obreros	No requerida	
Asistentes Técnicos o Administrativos	6 meses	
Supervisores/Analistas	2 años	
Técnicos/Coordinadores	3 años	
Jefes Departamentales	4 años	
Directores	5 años	

### 3.3 Levantamiento de perfil por competencias

Ejemplo:

	<b>PERFIL DEL CARGO</b>	<b>Código:</b>	IDTH-019		
		<b>Página</b>			
		1	de	4	

#### 1. Datos de identificación:

<b>DENOMINACIÓN DEL CARGO:</b>	Primer Jefe
<b>DIRECCIÓN:</b>	
<b>DEPARTAMENTO:</b>	Administrativo
<b>UNIDAD:</b>	Cuerpo de Bomberos del cantón Gualaceo
<b>REPORTA A:</b>	Consejo de Administración y Disciplina y a la ciudadanía
<b>SUPERVISA A:</b>	Toda la estructura orgánica del Cuerpo de Bomberos de Gualacero

#### 2. Misión del Cargo:

Participar y organizar al Cuerpo de Bomberos para la participación en incidentes que requieran de la presencia de la entidad; controla presupuestos y realiza gestiones sobre las necesidades de la institución, con el propósito de brindar un servicio ágil y de calidad a los usuarios internos y externos.
--

#### 3. Actividades del Cargo:

Actividades del cargo	FR	CO	CM	Total
Exponer las necesidades del Cuerpo de Bomberos al Consejo Municipal.	2	3	2	8
Establecer condiciones para el funcionamiento y atención al usuario.	1	3	3	10
Organizar la asistencia a cursos de teoría y técnicas bomberiles.	1	3	4	13
Realizar la proforma presupuestaria.	1	5	4	21
Planear las sesiones de consejo de administración y disciplina.	2	2	3	8
Proponer reformas a la Ordenanza. Reglamentos y Otros.	1	2	4	9

Participar en incidentes que requieren la presencia del Cuerpo de Bomberos.	4	5	5	29
---	---	---	---	----

**FR= Frecuencia**

**CO= Ejecución errada u omisión de la actividad**

**CM= Complejidad de la actividad**

<b>FORMULA DE CALCULO</b> <b>Total = FR + (CO * CM)</b>
--

#### 4. Competencias del Cargo:

Actividades esenciales	Conocimientos/Formación	Destrezas/Habilidades	Grado
Realizar la proforma presupuestaria.	Contabilidad	Pensamiento estratégico	<b>A</b>
	Informática	Orientación a resultado	<b>A</b>
Organizar la asistencia a cursos de teoría y técnicas bomberiles.	Ley de Defensa Contra Incendios y el Reglamento Orgánico Operativo y de Régimen Interno y Disciplina de los Cuerpos de Bomberos del País.	Desarrollo y Autodesarrollo del Talento	<b>A</b>
	Técnica de Gestión de Riesgos.	Dinamismo-energía	<b>A</b>
Establecer condiciones para el funcionamiento y atención al usuario.	Recursos Humanos.	Liderazgo	<b>A</b>
	Oficina.	Orientación al cliente interno y externo	<b>A</b>
Participar en incidentes que requieren la presencia del Cuerpo de Bomberos.	Ley de Defensa Contra Incendios y el Reglamento Orgánico Operativo y de Régimen Interno y Disciplina de los Cuerpos de Bomberos del País.	Trabajo en equipo	<b>B</b>
	Técnica de Gestión de Riesgos.	Iniciativa	<b>A</b>

#### 5. Destrezas Específicas:

Destrezas Específicas	¿Aplica? (X)	Especifique
Programas Informáticos Externos	X	SIG AME
Programas Informáticos Internos	X	Excel
		Word

Otras destrezas específicas	X	Manejo de software de SIG AME de la institución. Elaboración de reportes

#### 6. Educación Formal Requerida:

Nivel de Educación Formal	( x )	Título Profesional
Educación Básica (Décimo nivel)		
Primer Nivel: Secundaria Completa (Bachiller)		
Segundo Nivel: Carreras Intermedias, Técnicas, Tecnologías		
Tercer Nivel: Instrucción Universitaria Completa	X	Ingeniero, Licenciado, Doctor, Abogado.
Cuarto Nivel: Postgrados: Maestría, Especialidad, Doctorado		

#### 7. Experiencia laboral requerida:

ROL DEL PUESTO	AÑOS DE EXPERIENCIA	( x )
Choferes de Grupo/Auxiliares Técnicos o Administrativos/Obreros	No requerida	
Asistentes Técnicos o Administrativos	6 meses	
Supervisores/Analistas	2 años	
Técnicos/Coordinadores	3 años	
Jefes Departamentales	4 años	
Directores	5 años	X

### 3.3. Propuesta de Modelo de Evaluación del Desempeño por competencias

El criterio con el que se realizó la propuesta de modelo de Evaluación del Desempeño esta basado en competencias, las competencias que se utilizaron están descritas en el **Anexo 2.**

**Diccionario de competencias.** El método que se utilizó es el basado en comportamientos ya que la Evaluación del Desempeño es por competencias, se tomaron los comportamientos de cada una de las competencias que se establecieron en los levantamientos de perfiles de cargo, los comportamientos fueron elegidos del diccionario de comportamientos de Martha Alles, el comportamiento fue elegido en base al grado que se le dio a la competencia en el levantamiento de perfiles de cargo. Los comportamientos fueron transformados a preguntas, mismas que se describen en el modelo de evaluación del desempeño con una escala de calificación del 1 al 5, siendo 1 ‘‘poco’’ y 5 ‘‘mucho’’. La responsabilidad de la evaluación del desempeño es con un enfoque de 90 grados, es decir la persona será evaluada por su jefe inmediato. Para esta propuesta de modelo de Evaluación del Desempeño por competencias se ha considerado un periodo anual.

#### Modelo de Evaluación del Desempeño por competencias

##### Perfil Ideal: Primer Jefe

##### EVALUACIÓN: PERFIL DE CARGOS POR COMPETENCIAS

#### CUESTIONARIO

<b>APELLIDOS:</b>	_____ _____
<b>NOMBRES:</b>	_____ _____
<b>FECHA DE NACIMIENTO:</b>	Año _____ Mes _____ Día _____
<b>NÚMERO DE CÉDULA:</b>	_____
<b>CARGO:</b>	<b>PRIMER JEFE</b>

A cada pregunta responde con una X del 1 al 5 siendo “1 poco” y “5 mucho”.

N°	PREGUNTA	5	4	3	2	1	F	P
1	¿Transmite sus ideales o sueños sobre el futuro institucional en el largo plazo?						PE	
2	¿Promueve un sistema de planificación estratégica institucional cada tres o cuatro años para que se cumpla?						OR	
3	¿Organiza espacios de formación y capacitación para el talento humano de la institución?						DE	
4	¿Es un ser humano que ha desarrollado mucho la escucha activa a otras personas (superiores, subordinados, talento humano, usuarios, beneficiarios, redes de contacto, etc.)?						LI	
5	¿Es un ser humano que emprende cambios o iniciativas en los procesos de trabajo?						IN	
6	¿Piensa en la visión de futuro establecido en el plan estratégico institucional a mediano y largo plazo?						PE	
7	¿La misión del plan estratégico institucional es tomada muy en cuenta por esta persona?						OR	
8	¿Organiza espacios sociales, festivos, culturales y/o deportivos con el talento humano de la institución?						DE	
9	¿Su estilo de liderazgo es democrático y participativo?						LI	
10	¿Tiene la predisposición de actuar para generar cambios en la institución?						IN	
11	¿Es una persona que tiene una gran visión de futuro sobre la institución?						PE	
12	¿Promueve en los demás el cumplimiento de los resultados planteados a corto, mediano y largo plazo establecidos en los						OR	

	planes estratégicos institucionales y en los planes operativos anuales?							
13	¿Establece compensaciones o incentivos de tipo monetario o no monetario a las personas más destacadas en el trabajo de forma mensual, semestral o anualmente?						<b>DE</b>	
14	¿Es una persona que sabe cómo influir en otras personas al interior o fuera de la institución?						<b>LI</b>	
25	¿Emprende nuevas acciones para mejorar las formas o estrategias de ejecutar los objetivos, metas y actividades de la institución?						<b>IN</b>	

---

#### **FIRMA DEL EVALUADOR**

<b>FACTOR</b>	<b>ABREVIATURA (Código)</b>	<b>Puntaje Final</b>
Pensamiento estratégico	PE	
Orientación a resultados	OR	
Desarrollo del equipo	DE	
Liderazgo	LI	
Iniciativa	IN	
<b>Total</b>		

Con este cuestionario se podrá tener información cercana y directa de lo que realizan los colaboradores en su jornada laboral diaria. De esta manera, se puede comprender adecuadamente el tipo de destrezas desarrolladas y necesarias por cargo, debido a que las preguntas y categorías del instrumento están asociadas con el tipo de relación que la persona establece con la organización, su iniciativa, capacidad de liderazgo, trabajo en equipo.

El cuestionario está comprendido por factores de los que tendrá una sumatoria de la frecuencia con la que se presenta, y de ahí se podrá determinar las habilidades específicas para cada cargo.

## IV CONCLUSIONES

En el presente trabajo se tuvo como objetivo realizar una propuesta de evaluación de desempeño de todos los cargos que se encuentran en la institución de cuerpo de Bomberos del Cantón Gualaceo. En este sentido se desarrolló un análisis y descripción de las funciones de cada colaborador, tratando de especificar los conocimientos académicos requeridos, y de la misma manera las destrezas, habilidades, y aspectos de la relación con la institución, como la iniciativa y el trabajo en equipo.

Posterior a la revisión teórica necesaria, se elaboraron los instrumentos, con la finalidad de recoger la información pertinente. Posteriormente se elaboró una propuesta de evaluación de desempeño, siendo un instrumento, integrado por dimensiones, que evalúa el tipo de actividades desarrolladas, y aspectos asociados con la relación con la organización. Se considera que el producto de esta investigación representa un resultado práctico y valioso para la empresa, con el que se podrá tener un acercamiento directo a cada uno de los colaboradores, con la finalidad de acompañar y supervisar adecuadamente el cumplimiento de las funciones.

Se contó con la colaboración activa y directa de cada uno de los funcionarios, para el desarrollo del presente proyecto, lo que representa un aspecto positivo y relevante, debido a que el proceso de evaluación realizado, cuenta con información cercana, directa, y veraz acerca del funcionamiento de la organización, y cada uno de sus componentes. La propuesta de evaluación será una herramienta útil y de fácil acceso para mantener el adecuado funcionamiento de la organización.

Se puede expresar que el Cuerpo de Bomberos del cantón Gualaceo es una organización que cuenta con trabajadores de calidad tanto personal, como profesional, los cuales impresionan estar altamente capacitados para el buen ejercicio de sus funciones. Así mismo, tiene un alto nivel de compromiso con la organización, con sentido de pertenencia, trabajo en equipo y proactividad, siendo factores importantes para un adecuado clima organizacional, y por ende cumplimiento de las metas y objetivo propuestos.

La realización del presente proyecto es de gran relevancia debido a que podrá integrarse a los manuales de procedimientos de la empresa, para la verificación del rendimiento de los colaboradores, actuales y futuros, y para la evaluación de futuros aspirantes a trabajar en la empresa. Se considera entonces fundamental el desarrollo de este tipo de estudios en las empresas, y así apoyar el buen funcionamiento de los departamentos de talento humano.

## V. Referencias

- Alles, M. (2005). *Dirección estratégica de Recursos Humanos Vol II-Casos*. Ediciones Granica.
- Alles, M. A. (2002). *Desempeño por competencias: evaluación 360°*. Ediciones Granica.
- Alvarez, F., Ordúñez, P., & Espinosa, A. (2006). Introducción de la evaluación del desempeño individual en un hospital cubano. *Revista de Calidad Asistencial*, 21(2), 101-109.
- Chiavenato, I. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I., Villamizar, G., & Aparicio, J. (1983). *Administración de recursos humanos* (Vol. 2). Mc Graw Hill.
- Cuerpo de Bomberos de Gualaceo. (2018). *Manual del Cuerpo de Bomberos de Gualaceo*.
- Daziel, M., Cubeiro, J., & Fernández, G. (2011). *Las competencias claves para una gestión integrada de los recursos humanos*. Bilbao: Deusto.
- Delgado, M., & Domingo, J. (2000). *Modelos de gestión por competencias*. Fundación Iberoamericana del Conocimiento. Obtenido de <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2008551/lecciones/descargas/competencias2.pdf>
- González, A. (2010). *Métodos de compensación basados en competencias*. Universidad del Norte.
- Guerrero, C., Valverde, M., & Gorjup, M. (2011). Un análisis de la gestión por competencias en la empresa española. *Contaduría y Administración*, 58(1), 251-288.
- Idrovo, B., & Rodas, V. (2013). *Levantamiento de perfiles por competencias para el área de Producción de la Empresa Textil Pasamanería*. Cuenca: Universidad del Azuay.
- LOSEP. (2018). *Ley Orgánica de Servicio Público*. Distrito Metropolitano de Quito.
- Maristany, J. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. Pearson Educación.
- Martín, E. (2011). *Gestión de instituciones inteligentes*. España: Mc Graw Hill.

- Morán, J. (2016). La evaluación del desempeño o de las competencias en la práctica clínica. *Educación Médica, 17*(4), 130-139.
- Presidencia del Consejo de Ministros. (2013). *Guía metodológica para elaborar perfiles de puestos en las Entidades Públicas*. Lima: Gerencia del desarrollo del sistema de Recursos Humanos.
- Rodas, V., & Idrovo, M. (2012). *Levantamiento de perfiles por competencia para el área de Producción de la Empresa Textil Pasamanería*. Cuenca: Universidad del Azuay.
- Salas, R. (2010). Propuesta de estrategia para la evaluación del desempeño laboral de los médicos en Cuba. *Educación Médica Superior, 24*(3), 387-417.
- Urbina, O., Cárdena, S., Silvio, F., & Otero, M. (2006). Evaluación del desempeño del Profesional de Enfermería del Servicio de Neonatología. *Educación Médica Superior, 20*(1).

## ANEXOS

### Anexo 1. Levantamiento de perfiles de cargo

	<b>PERFIL DEL CARGO</b>	Código:	IDTH-019	
		Página		
		1	de	4

#### 1. Datos de identificación:

<b>DENOMINACIÓN DEL CARGO:</b>	Primer Jefe
<b>DIRECCIÓN:</b>	
<b>DEPARTAMENTO:</b>	Administrativo
<b>UNIDAD:</b>	Cuerpo de Bomberos del cantón Gualaceo
<b>REPORTA A:</b>	Consejo de Administración y Disciplina y a la ciudadanía
<b>SUPERVISA A:</b>	Toda la estructura orgánica del Cuerpo de Bomberos de Gualaceo

#### 2. Misión del Cargo:

Participar y organizar al Cuerpo de Bomberos para la participación en incidentes que requieran de la presencia de la entidad; controla presupuestos y realiza gestiones sobre las necesidades de la institución, con el propósito de brindar un servicio ágil y de calidad a los usuarios internos y externos.

#### 3. Actividades del Cargo:

Actividades del cargo	FR	CO	CM	Total
Exponer las necesidades del Cuerpo de Bomberos al Consejo Municipal.	2	3	2	8
Establecer condiciones para el funcionamiento y atención al usuario.	1	3	3	10
Organizar la asistencia a cursos de teoría y técnicas bomberiles.	1	3	4	13
Realizar la proforma presupuestaria.	1	5	4	21
Planear las sesiones de consejo de administración y disciplina.	2	2	3	8
Proponer reformas a la Ordenanza. Reglamentos y Otros.	1	2	4	9

Participar en incidentes que requieren la presencia del Cuerpo de Bomberos.	4	5	5	29
---	---	---	---	----

FR= Frecuencia

CO= Ejecución errada u omisión de la actividad

CM= Complejidad de la actividad

<b>FORMULA DE CALCULO</b> <b>Total = FR + (CO * CM)</b>
--

### 5. Competencias del Cargo:

Actividades esenciales	Conocimientos/Formación	Destrezas/Habilidades
Realizar la proforma presupuestaria.	Contabilidad	Pensamiento estratégico
	Informática	Orientación a resultado
Organizar la asistencia a cursos de teoría y técnicas bomberiles.	Ley de Defensa Contra Incendios y el Reglamento Orgánico Operativo y de Régimen Interno y Disciplina de los Cuerpos de Bomberos del País.	Desarrollo y Autodesarrollo del Talento
	Técnica de Gestión de Riesgos.	Dinamismo- energía
Establecer condiciones para el funcionamiento y atención al usuario.	Recursos Humanos.	Liderazgo
	Oficina.	Orientación al cliente interno y externo
Participar en incidentes que requieren la presencia del Cuerpo de Bomberos.	Ley de Defensa Contra Incendios y el Reglamento Orgánico Operativo y de Régimen Interno y Disciplina de los Cuerpos de Bomberos del País.	Trabajo en equipo
	Técnica de Gestión de Riesgos.	Iniciativa

### 6. Destrezas Específicas:

Destrezas Específicas	¿Aplica? ( X )	Especifique
Programas Informáticos Externos	X	SIG AME

Programas Informáticos Internos	X	Excel
		Word
Otras destrezas específicas	X	Manejo de software de SIG AME de la institución.
		Elaboración de reportes

### 7. Educación Formal Requerida:

Nivel de Educación Formal	( x )	Título Profesional
Educación Básica (Décimo nivel)		
Primer Nivel: Secundaria Completa (Bachiller)		
Segundo Nivel: Carreras Intermedias, Técnicas, Tecnologías		
Tercer Nivel: Instrucción Universitaria Completa	X	Ingeniero, Licenciado, Doctor, Abogado.
Cuarto Nivel: Postgrados: Maestría, Especialidad, Doctorado		

### 8. Experiencia laboral requerida:

ROL DEL PUESTO	AÑOS DE EXPERIENCIA	( x )
Choferes de Grupo/Auxiliares Técnicos o Administrativos/Obreros	No requerida	
Asistentes Técnicos o Administrativos	6 meses	
Supervisores/Analistas	2 años	
Técnicos/Coordinadores	3 años	
Jefes Departamentales	4 años	
Directores	5 años	X

	<b>PERFIL DEL CARGO</b>	<b>Código:</b> IDTH-019
		<b>Página</b>
		1 de 4

### 1. Datos de identificación:

<b>DENOMINACIÓN DEL CARGO:</b>	Secretaria de Jefatura
<b>DIRECCIÓN:</b>	
<b>DEPARTAMENTO:</b>	Administrativo
<b>UNIDAD:</b>	Cuerpo de Bomberos del cantón Gualaceo
<b>REPORTA A:</b>	Primer Jefe
<b>SUPERVISA A:</b>	Ninguna

### 2. Misión del Cargo:

Organizar reuniones, entrevistas y documentos; manejar la caja chica de la institución y verificar los recursos materiales con el propósito de mantener el orden en la institución.

### 3. Actividades del Cargo:

Actividades del cargo	FR	CO	CM	Total
Redactar actas.	5	3	3	14
Reorganizar documentos y comunicaciones.	5	2	1	7
Planear entrevista y reuniones.	4	4	2	12
Manejar la caja chica de su área.	5	4	1	9
Verificar los recursos y materiales para las instrucciones.	2	3	1	5
Organizar la logística y reproducción de materiales para los diferentes cursos.	2	4	2	10

**FR= Frecuencia**

**CO= Ejecución errada u omisión de la actividad**

<b>FORMULA DE CALCULO</b> <b>Total = FR + (CO * CM)</b>
--

CM= Complejidad de la actividad

**5. Competencias del Cargo:**

Actividades esenciales	Conocimientos/Formación	Destrezas/Habilidades
Redactar actas.	Ortografía.	Compromiso con la calidad de trabajo
	Gramática.	Integridad
Planear entrevista y reuniones.	Informática.	Desarrollo y Autodesarrollo del Talento
	Administración.	Conciencia organizacional
Organizar la logística y reproducción de materiales para los diferentes cursos.	Contabilidad.	Pensamiento analítico
	Oficina.	Conocimiento de la industria y del mercado
Manejar la caja chica de su área.	Contabilidad	Integridad
	Matemática.	Colaboración

**6. Destrezas Específicas:**

Destrezas Específicas	¿Aplica? ( X )	Especifique
Programas Informáticos Externos		
Programas Informáticos Internos	X	WORD
		EXCEL
Otras destrezas específicas	X	Elaboración de informes
		Manejo de software

### 7. Educación Formal Requerida:

Nivel de Educación Formal	( x )	Título Profesional
Educación Básica (Décimo nivel)		
Primer Nivel: Secundaria Completa (Bachiller)		
Segundo Nivel: Carreras Intermedias, Técnicas, Tecnologías		
Tercer Nivel: Instrucción Universitaria Completa	X	Ingeniero/a comercial, economista, contador/a.
Cuarto Nivel: Postgrados: Maestría, Especialidad, Doctorado		

### 8. Experiencia laboral requerida:

ROL DEL PUESTO	AÑOS DE EXPERIENCIA	( x )
Choferes de Grupo/Auxiliares Técnicos o Administrativos/Obreros	No requerida	
Asistentes Técnicos o Administrativos	6 meses	x
Supervisores/Analistas	2 años	
Técnicos/Coordinadores	3 años	
Jefes Departamentales	4 años	
Directores	5 años	

	<b>PERFIL DEL CARGO</b>	<b>Código:</b> IDTH-019
		<b>Página</b>
		1 de 4

### 1. Datos de identificación:

<b>DENOMINACIÓN DEL CARGO:</b>	Mayor 1 / Director de la Escuela de Bomberos
<b>DIRECCIÓN:</b>	
<b>DEPARTAMENTO:</b>	Administrativo
<b>UNIDAD:</b>	Cuerpo de Bomberos del cantón Gualaceo
<b>REPORTA A:</b>	Primer Jefe
<b>SUPERVISA A:</b>	Instructores de la escuela

### 2. Misión del Cargo:

Diseñar e ilustrar a cerca de cursos de capacitación y actualización con el fin de brindar a la ciudadanía colaboradores expertos en materia bomberil y brindar conocimiento sobre cómo reaccionar ante una catástrofe mediante los simulacros.
---

### 3. Actividades del Cargo:

Actividades del cargo	FR	CO	CM	Total
Ilustrar de manera teórica y práctica sobre conocimientos profesionales a todos los integrantes del cuerpo de bomberos.	3	4	3	15
Diseñar y programar cursos de capacitación.	2	4	3	14
Diseñar y programar cursos de actualización.	1	4	3	13
Diseñar y programar simulacros.	1	3	2	7
Participar en incidentes que requieren la presencia del Cuerpo de Bomberos.	4	5	5	29

**FR= Frecuencia**

**CO= Ejecución errada u omisión de la actividad**

**CM= Complejidad de la actividad**

<b>FORMULA DE CALCULO</b> <b>Total = FR + (CO * CM)</b>
--

### 5. Competencias del Cargo:

Actividades esenciales	Conocimientos/Formación	Destrezas/Habilidades
Ilustrar de manera teórica y práctica sobre conocimientos profesionales a todos los integrantes del cuerpo de bomberos.	Ley de Defensa Contra Incendios y el Reglamento Orgánico Operativo y de Régimen Interno y Disciplina de los Cuerpos de Bomberos del País.	Dinamismo- energía
	Técnicas de Gestión de Riesgos	Liderazgo
Diseñar y programar cursos de capacitación.	Recursos Humanos	Capacidad de planificación y de organización
	Matemática	Iniciativa
Diseñar y programar cursos de actualización.	Recursos Humanos	Capacidad de planificación y de organización
	Matemática	Pensamiento analítico
Participar en incidentes que requieren la presencia del Cuerpo de Bomberos.	Ley de Defensa Contra Incendios y el Reglamento Orgánico Operativo y de Régimen Interno y Disciplina de los Cuerpos de Bomberos del País.	Temple
	Técnicas de Gestión de Riesgos	Autocontrol

### 6. Destrezas Específicas:

Destrezas Específicas	¿Aplica? ( X )	Especifique
Programas Informáticos Externos		
Programas Informáticos Internos	X	Word
		Excel

Otras destrezas específicas	X	Elaboración de reportes
		Manejo de software

### 7. Educación Formal Requerida:

Nivel de Educación Formal	( x )	Título Profesional
Educación Básica (Décimo nivel)		
Primer Nivel: Secundaria Completa (Bachiller)		
Segundo Nivel: Carreras Intermedias, Técnicas, Tecnologías	X	Técnico en Gestión de Riesgos
Tercer Nivel: Instrucción Universitaria Completa		
Cuarto Nivel: Postgrados: Maestría, Especialidad, Doctorado		

### 8. Experiencia laboral requerida:

ROL DEL PUESTO	AÑOS DE EXPERIENCIA	( x )
Choferes de Grupo/Auxiliares Técnicos o Administrativos/Obreros	No requerida	
Asistentes Técnicos o Administrativos	6 meses	
Supervisores/Analistas	2 años	X
Técnicos/Coordinadores	3 años	
Jefes Departamentales	4 años	
Directores	5 años	

	<b>PERFIL DEL CARGO</b>	<b>Código:</b> IDTH-019
		<b>Página</b>
		1 de 4

### 1. Datos de identificación:

<b>DENOMINACIÓN DEL CARGO:</b>	Mayor 2 / Jefe de brigada.
<b>DIRECCIÓN:</b>	
<b>DEPARTAMENTO:</b>	Administrativo
<b>UNIDAD:</b>	Cuerpo de Bomberos del cantón Gualaceo
<b>REPORTA A:</b>	Primer Jefe.
<b>SUPERVISA A:</b>	Capitanes de Estaciones o Compañías, Sub Alternos, Clase y personal de tropa.

### 2. Misión del Cargo:

Organizar a subalternos en cuanto a turnos dentro de las guardias y trabajos de combate de incendios con el fin de mantener el orden entre los colaboradores.

### 3. Actividades del Cargo:

Actividades del cargo	FR	CO	CM	Total
Organizar a sus subalternos en cuanto a trabajos de combate de incendios.	4	4	3	16
Organizar turnos dentro de las guardias.	2	4	2	10
Revisar la asistencia del personal voluntario contratado de planta y ocasional.	5	3	1	8
Construir cuadros de asistencia de los voluntarios y rentados en base a los informes de: guardias, emergencia y otros eventos.	2	4	2	10
Participar en incidentes que requieren la presencia del Cuerpo de Bomberos.	4	5	5	29

**FR= Frecuencia**

**CO= Ejecución errada u omisión de la actividad**

**CM= Complejidad de la actividad**

<b>FORMULA DE CALCULO</b> <b>Total = FR + (CO * CM)</b>
--

### 5. Competencias del Cargo:

Actividades esenciales	Conocimientos/Formación	Destrezas/Habilidades
Participar en incidentes que requieren la presencia del Cuerpo de Bomberos.	Técnicas de Gestión de Riesgos.	Dinamismo- energía
	Ley de Defensa Contra Incendios y el Reglamento Orgánico Operativo y de Régimen Interno y Disciplina de los Cuerpos de Bomberos del País.	Temple
Organizar a sus subalternos en cuanto a trabajos de combate de incendios.	Cultura Física	Iniciativa
	Ley de Defensa Contra Incendios y el Reglamento Orgánico Operativo y de Régimen Interno y Disciplina de los Cuerpos de Bomberos del País.	Liderazgo
Organizar turnos dentro de las guardias.	Matemática	Integridad
	Informática	responsabilidad
Construir cuadros de asistencia de los voluntarios y rentados en base a los informes de: guardias, emergencia y otros eventos.	Informática	Capacidad de planificación y organización
	Gramática	Perseverancia

### 6. Destrezas Específicas:

Destrezas Específicas	¿Aplica? ( X )	Especifique
Programas Informáticos Externos		
Programas Informáticos Internos	X	WORD
		EXCEL
Otras destrezas específicas	X	ELABORACION DE INFORMES

### 7. Educación Formal Requerida:

<b>Nivel de Educación Formal</b>	<b>( x )</b>	<b>Título Profesional</b>
Educación Básica (Décimo nivel)		
Primer Nivel: Secundaria Completa (Bachiller)		
Segundo Nivel: Carreras Intermedias, Técnicas, Tecnologías	X	TECNICO EN GESTIÓN DE RIESGOS
Tercer Nivel: Instrucción Universitaria Completa	X	
Cuarto Nivel: Postgrados: Maestría, Especialidad, Doctorado		

### 8. Experiencia laboral requerida:

<b>ROL DEL PUESTO</b>	<b>AÑOS DE EXPERIENCIA</b>	<b>( x )</b>
Choferes de Grupo/Auxiliares Técnicos o Administrativos/Obreros	No requerida	
Asistentes Técnicos o Administrativos	6 meses	
Supervisores/Analistas	2 años	X
Técnicos/Coordinadores	3 años	
Jefes Departamentales	4 años	
Directores	5 años	

	<b>PERFIL DEL CARGO</b>	<b>Código:</b>	IDTH-019	
		<b>Página</b>		
		1	de	4

### 1. Datos de identificación:

<b>DENOMINACIÓN DEL CARGO:</b>	Contadora
<b>DIRECCIÓN:</b>	
<b>DEPARTAMENTO:</b>	Administrativo
<b>UNIDAD:</b>	Cuerpo de Bomberos del cantón Gualaceo
<b>REPORTA A:</b>	Primer Jefe
<b>SUPERVISA A:</b>	Ninguno

### 2. Misión del Cargo:

Garantizar el adecuado registro de las operaciones económicas y financieras de la organización, para que se den la respectiva toma de decisiones por parte de los directivos con el fin de tener una buena rentabilidad en la empresa.

### 3. Actividades del Cargo:

Actividades del cargo	FR	CO	CM	Total
Manejar la Nómina (E-SIPREM)	2	4	3	14
Argumentar las necesidades de recursos económicos.	1	3	3	10
Elaborar balances presupuestarios.	1	4	3	13
Realizar transferencias para pagos.	2	3	3	11
Elaborar informes económicos y financieros.	1	4	3	13
Registrar informes de inventarios, activos fijos, y recaudaciones.	2	3	3	11
Registrar informes sobre roles de pago del personal.	2	4	3	14
Evaluar documentos contables.	3	2	2	7
Elaborar declaraciones de impuestos, anexos y reportes al S.R.I.	1	3	3	10

FR= Frecuencia

CO= Ejecución errada u omisión de la actividad

CM= Complejidad de la actividad

<b>FORMULA DE CALCULO</b> <b>Total = FR + (CO * CM)</b>
--

**5. Competencias del Cargo:**

Actividades esenciales	Conocimientos/Formación	Destrezas/Habilidades
Manejar la Nómina (E-SIPREM)	Política Salarial	Calidad del trabajo
	Matemática	Conciencia organizacional
Registrar informes sobre roles de pago del personal.	Contabilidad	Pensamiento estratégico
	Finanzas	Integridad
Elaborar balances presupuestarios.	Auditoria	Productividad
	Contraloria	Capacidad de planificación y de organización
Elaborar informes económicos y financieros.	Finanzas	Pensamiento analítico
	Contabilidad	Conciencia organizacional

**6. Destrezas Específicas:**

Destrezas Específicas	¿Aplica? ( X )	Especifique
Programas Informáticos Externos		
Programas Informáticos Internos	X	EXCEL
		WORD
Otras destrezas específicas	X	ELABORACION DE INFORMES

**7. Educación Formal Requerida:**

<b>Nivel de Educación Formal</b>	<b>( x )</b>	<b>Título Profesional</b>
Educación Básica (Décimo nivel)		
Primer Nivel: Secundaria Completa (Bachiller)		
Segundo Nivel: Carreras Intermedias, Técnicas, Tecnologías		
Tercer Nivel: Instrucción Universitaria Completa	X	CONTADOR, INGENIERO COMERCIAL, ECONOMISTA.
Cuarto Nivel: Postgrados: Maestría, Especialidad, Doctorado		

**8. Experiencia laboral requerida:**

<b>ROL DEL PUESTO</b>	<b>AÑOS DE EXPERIENCIA</b>	<b>( x )</b>
Choferes de Grupo/Auxiliares Técnicos o Administrativos/Obreros	No requerida	
Asistentes Técnicos o Administrativos	6 meses	X
Supervisores/Analistas	2 años	
Técnicos/Coordinadores	3 años	
Jefes Departamentales	4 años	
Directores	5 años	

	<b>PERFIL DEL CARGO</b>	<b>Código:</b>	IDTH-019	
		<b>Página</b>		
		1	de	4

### 1. Datos de identificación:

<b>DENOMINACIÓN DEL CARGO:</b>	Inspector
<b>DIRECCIÓN:</b>	
<b>DEPARTAMENTO:</b>	Departamento de Prevención
<b>UNIDAD:</b>	Cuerpo de Bomberos del Cantón Gualaceo
<b>REPORTA A:</b>	Jefe de Prevención
<b>SUPERVISA A:</b>	Ninguna

### 2. Misión del Cargo:

Inspeccionar locales comerciales con el fin de garantizar que cumplan con todos los permisos requeridos y las normas establecidas.
--

### 3. Actividades del Cargo:

Actividades del cargo	FR	CO	CM	Total
Realizar inspecciones.	3	3	3	12
Realizar informe para el Jefe del Departamento sobre las inspecciones.	3	4	3	15
Notificar a los propietarios o responsables de la seguridad de un local, cuando no cumplen con las normas establecidas.	3	3	2	9
Dirigir charlas, mesas redondas, cursos de capacitación.	2	2	4	10
Apoyar la clausura de locales a cargo de la Comisaría Nacional.	2	3	2	8
Receptar documentos para permisos de funcionamiento, espectáculos públicos y construcción en espacios públicos o privados.	4	2	2	8
Participar en incidentes que requieren la presencia del Cuerpo de Bomberos.	4	5	5	29

**FR= Frecuencia**

**CO= Ejecución errada u omisión de la actividad**

<b>FORMULA DE CALCULO</b> <b>Total = FR + (CO * CM)</b>
--

**CM= Complejidad de la actividad**

**5. Competencias del Cargo:**

Actividades esenciales	Conocimientos/Formación	Destrezas/Habilidades
Participar en incidentes que requieren la presencia del Cuerpo de Bomberos.	Ley de Defensa Contra Incendios y el Reglamento Orgánico Operativo y de Régimen Interno y Disciplina de los Cuerpos de Bomberos del País.	Temple
	Técnicas de Gestión de Riesgos	Adaptabilidad al cambio
Realizar informe para el jefe del Departamento sobre las inspecciones.	Ley de Defensa Contra Incendios y el Reglamento Orgánico Operativo y de Régimen Interno y Disciplina de los Cuerpos de Bomberos del País.	Conciencia organizacional
	Técnicas de Gestión de Riesgos	Integridad
Dirigir charlas, mesas redondas, cursos de capacitación.	Ley de Defensa Contra Incendios y el Reglamento Orgánico Operativo y de Régimen Interno y Disciplina de los Cuerpos de Bomberos del País.	Liderazgo
	Técnicas de Gestión de Riesgos	Iniciativa
Realizar inspecciones.	Ley de Defensa Contra Incendios y el Reglamento Orgánico Operativo y de Régimen Interno y Disciplina de los Cuerpos de Bomberos del País.	Capacidad de planificación y organización
	Técnicas de Gestión de Riesgos	Ética

**6. Destrezas Específicas:**

Destrezas Específicas	¿Aplica? ( X )	Especifique
Programas Informáticos Externos		

Programas Informáticos Internos	X	EXCEL
		WORD
Otras destrezas específicas	X	ELABORACION DE REPORTES

### 7. Educación Formal Requerida:

Nivel de Educación Formal	( x )	Título Profesional
Educación Básica (Décimo nivel)		
Primer Nivel: Secundaria Completa (Bachiller)		
Segundo Nivel: Carreras Intermedias, Técnicas, Tecnologías	X	TECNICO EN GESTION DE RIESGOS
Tercer Nivel: Instrucción Universitaria Completa	X	
Cuarto Nivel: Postgrados: Maestría, Especialidad, Doctorado		

### 8. Experiencia laboral requerida:

ROL DEL PUESTO	AÑOS DE EXPERIENCIA	( x )
Choferes de Grupo/Auxiliares Técnicos o Administrativos/Obreros	No requerida	
Asistentes Técnicos o Administrativos	6 meses	
Supervisores/Analistas	2 años	X
Técnicos/Coordinadores	3 años	
Jefes Departamentales	4 años	

	<b>PERFIL DEL CARGO</b>	<b>Código:</b> IDTH-019
		<b>Página</b>
		1 de 4

### 1. Datos de identificación:

<b>DENOMINACIÓN DEL CARGO:</b>	Director de Talento Humano
<b>DIRECCIÓN:</b>	
<b>DEPARTAMENTO:</b>	Departamento de Talento Humano.
<b>UNIDAD:</b>	Cuerpo de Bomberos del Cantón Gualaceo
<b>REPORTA A:</b>	Primer Jefe
<b>SUPERVISA A :</b>	Todo el manejo del Personal del Cuerpo de Bomberos de Gualaceo.

### 2. Misión del Cargo:

Supervisar la correcta aplicación del proceso de contratación y movimientos en general en base a normas y procedimientos con el fin de proporcionar las condiciones adecuadas para el desarrollo del personal.

### 3. Actividades del Cargo:

Actividades del cargo	FR	CO	CM	Total
Verificar la entrada y salida en los sistemas de control de asistencia.	5	3	2	11
Elaborar cuadro de vacaciones.	1	3	3	10
Registrar movimientos como reincorporaciones, ascensos, comisiones, permisos, recompensas, sanciones y licencias de salud y otros relacionados con el personal.	4	4	2	12
Diseñar programas de Desarrollo Organizacional.	1	2	4	9

**FR= Frecuencia**

**CO= Ejecución errada u omisión de la actividad**

**CM= Complejidad de la actividad**

<b>FORMULA DE CALCULO</b> <b>Total = FR + (CO * CM)</b>
--

### 5. Competencias del Cargo:

Actividades esenciales	Conocimientos/Formación	Destrezas/Habilidades
Verificar la entrada y salida en los sistemas de control de asistencia.	Informática	Ética
	Gestión del Talento Humano	Compromiso
Elaborar cuadro de vacaciones	Gestión del Talento Humano	Calidad del trabajo
	Legislación laboral	Iniciativa
Registrar movimientos como reincorporaciones, ascensos, comisiones, permisos, recompensas, sanciones y licencias de salud y otros relacionados con el personal.	Política salarial	Conciencia organizacional
	Gestión del Talento Humano	Flexibilidad
Diseñar programas de Desarrollo Organizacional.	Comportamiento Organizacional	Iniciativa
	Desarrollo Personal	Pensamiento estratégico

### 6. Destrezas Específicas:

Destrezas Específicas	¿Aplica? ( X )	Especifique
Programas Informáticos Externos		
Programas Informáticos Internos	X	EXCEL
		WORD
Otras destrezas específicas	X	ELABORAR INFORMES

**7. Educación Formal Requerida:**

Nivel de Educación Formal	( x )	Título Profesional
Educación Básica (Décimo nivel)		
Primer Nivel: Secundaria Completa (Bachiller)		
Segundo Nivel: Carreras Intermedias, Técnicas, Tecnologías		
Tercer Nivel: Instrucción Universitaria Completa	X	PSICOLOGO ORGANIZACIONAL
Cuarto Nivel: Postgrados: Maestría, Especialidad, Doctorado		

**8. Experiencia laboral requerida:**

ROL DEL PUESTO	AÑOS DE EXPERIENCIA	( x )
Choferes de Grupo/Auxiliares Técnicos o Administrativos/Obreros	No requerida	
Asistentes Técnicos o Administrativos	6 meses	
Supervisores/Analistas	2 años	
Técnicos/Coordinadores	3 años	
Jefes Departamentales	4 años	X
Directores	5 años	

	<b>PERFIL DEL CARGO</b>	<b>Código:</b>	IDTH-019	
		<b>Página</b>		
		1	de	4

**1. Datos de identificación:**

<b>DENOMINACIÓN DEL CARGO:</b>	CHOFER
<b>DIRECCIÓN:</b>	
<b>DEPARTAMENTO:</b>	Departamento de Logística y Mantenimiento.
<b>UNIDAD:</b>	Cuerpo de Bomberos del Cantón Gualaceo
<b>REPORTA A:</b>	Jefe de Logística y Mantenimiento
<b>SUPERVISA A:</b>	Ninguna

**2. Misión del Cargo:**

Asistir al Personal del Cuerpo de Bomberos mediante la prestación correcta y oportuna prestación del servicio de transporte, en ejecución del direccionamiento estratégico de la entidad Bomberil.

**3. Actividades del Cargo:**

Actividades del cargo	FR	CO	CM	Total
Conducir personalmente el vehículo asignado.	5	2	2	9
Realizar un reporte en el que detalla el recorrido, horas de salida y de retorno, numero de orden del combustible y el valor, el nombre del servidor del cuerpo de bomberos que utilizo el vehículo y su firma.	5	3	2	11
Realizar el proceso de matrícula del vehículo en la respectiva entidad que se dedica a los procesos de matriculación.	1	4	2	9
Revisar el estado de los vehículos y equipos asignados a los mismos.	5	3	2	11
Constatar la plantilla de entrega-recepción del vehículo al iniciar o finalizar su turno de trabajo.	5	3	1	8

**FR= Frecuencia**

**CO= Ejecución errada u omisión de la actividad**

**CM= Complejidad de la actividad**

<b>FORMULA DE CALCULO</b> <b>Total = FR + (CO * CM)</b>
--

### 5. Competencias del Cargo:

Actividades esenciales	Conocimientos/Formación	Destrezas/Habilidades
Conducir personalmente el vehículo asignado.	Leyes de Transito	Compromiso
	Normas de Transito	Ética
Realizar un reporte en el que detalla el recorrido, horas de salida y de retorno, numero de orden del combustible y el valor, el nombre del servidor del cuerpo de bomberos que utilizo el vehículo y su firma.	Redacción	Conciencia organizacional
	Matemática	Integridad
Realizar el proceso de matrícula del vehículo en la respectiva entidad que se dedica a los procesos de matriculación.	Ley Orgánica de Transporte terrestre y Seguridad Vial	Conciencia organizacional
	Normas de la ANT	Colaboración
Revisar el estado de los vehículos y equipos asignados a los mismos.	Mantenimiento Vehicular	Compromiso
	Conocimiento de Primeros Auxilias	Conciencia organizacional

### 6. Destrezas Específicas:

Destrezas Específicas	¿Aplica? ( X )	Especifique
Programas Informáticos Externos		
Programas Informáticos Internos	X	Excel
		Word
Otras destrezas específicas	X	Elaboración de reportes

**7. Educación Formal Requerida:**

<b>Nivel de Educación Formal</b>	<b>( x )</b>	<b>Título Profesional</b>
Educación Básica (Décimo nivel)		
Primer Nivel: Secundaria Completa (Bachiller)		
Segundo Nivel: Carreras Intermedias, Técnicas, Tecnologías	X	Chofer Profesional
Tercer Nivel: Instrucción Universitaria Completa		
Cuarto Nivel: Postgrados: Maestría, Especialidad, Doctorado		

**8. Experiencia laboral requerida:**

<b>ROL DEL PUESTO</b>	<b>AÑOS DE EXPERIENCIA</b>	<b>( x )</b>
Choferes de Grupo/Auxiliares Técnicos o Administrativos/Obreros	No requerida	X
Asistentes Técnicos o Administrativos	6 meses	
Supervisores/Analistas	2 años	
Técnicos/Coordinadores	3 años	
Jefes Departamentales	4 años	
Directores	5 años	

## **Anexo 2. Diccionario de Competencias**

### **Pensamiento Estratégico**

Capacidad para comprender los cambios del entorno y establecer su impacto a corto, mediano y largo plazo en la organización, optimizar las fortalezas internas, actuar sobre las debilidades y aprovechar las oportunidades del contexto.

#### **Comportamientos:**

- Se anticipa a los cambios del entorno y establece su impacto a corto, mediano y largo plazo.
- Diseña políticas y procedimientos que permiten optimizar el uso de las fortalezas internas de la organización y actuar sobre sus debilidades.
- Detecta y aprovecha las oportunidades del entorno logrando beneficios para la organización
- Es considerado en el mercado como una autoridad en materia de pensamiento estratégico.

### **Orientación a Resultado con Calidad**

Capacidad para orientar los comportamientos propios y/o de otros hacia el logro o superación de los resultados esperados, bajo estándares de calidad establecidos, fijar metas desafiantes, mejorar y mantener altos niveles de rendimiento en el marco de las estrategias de la organización.

#### **Comportamientos**

- Promueve y desarrolla, para sí mismo y en la organización en su conjunto, la orientación al logro o la superación de los resultados esperados, y fija para ello

- estándares retadores de calidad.
- Diseña mecanismos organizacionales que permiten revisar periódicamente el progreso alcanzado con respecto al cumplimiento de las metas de la organización, y corroborar que estas sigan siendo relevantes y válidas.
- Fija nuevos desafíos y metas retadoras para la organización en su conjunto.
- Mantiene y mejora altos niveles de rendimiento que agregan valor al negocio por conducir a mejoras permanentes de la calidad, tanto en la ejecución de las tareas como en los servicios/productos que brinda la organización.

### **Desarrollo y Autodesarrollo del talento**

Capacidad para fomentar e incentivar el crecimiento del talento (conocimientos y competencias) propio y de los demás, y utilizar para ello diversas tecnologías, herramientas y medios, según sea lo más adecuado. Implica la búsqueda del aprendizaje continuo, mantenerse actualizado y poder incorporar nuevos conocimientos a su área de trabajo para obtener mejores resultados en el negocio.

### **Comportamientos**

- Instala y difunde el concepto de autodesarrollo como una responsabilidad individual.
- Maximiza la utilidad de las tecnologías, herramientas y medios disponibles para el desarrollo del talento.
- Mantiene una actitud proactiva hacia el aprendizaje continuo, la actualización permanente y la incorporación de nuevos conocimientos a la organización, tendientes a mejorar las actividades, la gestión y los resultados.
- Es considerado un referente organizacional tanto por el desarrollo del talento de sus colaboradores como por su propio desarrollo.

## **Dinamismo- energía**

Capacidad para trabajar activamente en situaciones cambiantes y retadoras, con interlocutores diversos, en jornadas extensas de trabajo, sin que por esto se vean afectados su nivel de actividad o su juicio profesional. Implica seguir adelante en circunstancias adversas, con serenidad y dominio de sí mismo.

### **Comportamientos:**

- Promueve en toda la organización, y a través del ejemplo, la disposición a trabajar activamente en situaciones cambiantes y retadoras
- Sigue adelante y alienta a otros, en medio de circunstancias adversas, demostrando serenidad y dominio de si mismo.
- Diseña e implementa métodos de trabajo dirigidos a incentivar, tanto en su área como el resto de la organización, el desarrollo de las tareas con dinamismo y energía.
- Es un referente organizacional en lo que respecta al dinamismo y la energía en el trabajo.

## **Liderazgo**

Capacidad para generar compromiso y lograr el respaldo de sus superiores con vistas a enfrentar con éxito los desafíos de la organización. Capacidad para asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento, y lograr y mantener un clima organizacional armónico y desafiante.

### **Comportamientos:**

- Diseña estrategias, procesos, cursos de acción y métodos de trabajo con el propósito de asegurar una exitosa conducción de personas y desarrollar su talento.
- Genera y mantiene de un modo activo un clima organizacional armónico y desafiante.

- Es un referente dentro de la organización por su liderazgo y su capacidad para lograr el desarrollo de todos los integrantes.
- Evidencia visión y proyección de largo plazo en la conducción y desarrollo de personas.

### **Orientación al cliente interno y externo**

Capacidad para actuar con sensibilidad ante las necesidades que un cliente y/o conjunto de clientes, actuales o potenciales, externos o internos, que se puedan presentar en la actualidad o en el futuro. Implica una vocación permanente de servicio al cliente interno y externo, comprender adecuadamente sus demandas y generar soluciones efectivas a sus necesidades.

### **Comportamientos:**

- Diseña políticas y procedimientos que brinden soluciones de excelencia para todos los clientes, y logra de ese modo reconocimiento en el mercado.
- Diseña e implementa mecanismos organizacionales que permiten evaluar en forma constante el índice de satisfacción de los clientes.
- Logra que los clientes reconozcan a la organización, aprecien el valor agregado que les brinda y la recomienden a otros.
- Es un referente en materia de soluciones que satisfacen tanto a los clientes internos como externos.

### **Trabajo en equipo**

Capacidad para colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar con otras áreas de la organización con el propósito de alcanzar, en conjunto, la estrategia organizacional, subordinar los intereses personales a los objetivos grupales. Implica tener

expectativas positivas respecto de los demás, comprender a los otros, y generar y mantener un buen clima del trabajo.

### **Comportamientos:**

- Fomenta el espíritu de colaboración en toda la organización.
- Promueve el intercambio entre áreas y orienta el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de la estrategia organizacional.
- Expresa satisfacción por los éxitos de otros, pertenecientes o no al grupo inmediato de trabajo, y alienta a todos a obrar del mismo modo.
- Es un ejemplo de colaboración en toda la organización, y se destaca por comprender a los otros y generar y mantener un buen clima de trabajo.

### **Iniciativa – Autonomía**

Capacidad para actuar proactivamente, idear e implementar soluciones a nuevas problemáticas y/o retos, con decisión e independencia de criterio. Implica capacidad para responder con rapidez, eficacia y eficiencia ante nuevos requerimientos. Capacidad para promover y utilizar las aplicaciones tecnológicas, herramientas y recursos cuando sea pertinente y aprovechar al máximo las oportunidades que se presentan en el entorno.

### **Comportamientos:**

- Fija políticas organizacionales destinadas a que los colaboradores actúen proactivamente.
- Diseña métodos de trabajo que permiten idear e implementar soluciones a nuevas problemáticas y/o retos, con decisión e independencia de criterio.

- Promueve en todo el ámbito de la organización la utilización de las aplicaciones tecnológicas, herramientas y recursos pertinentes.
- Es un referente en la organización por su iniciativa.

### **Compromiso con la Calidad de trabajo**

Capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia y tomar decisiones para alcanzar los objetivos organizacionales, o del área, o bien los propios del puesto de trabajo y obtener y además altos niveles de desempeño.

### **Comportamientos:**

- Actúa con velocidad y sentido de urgencia y toma de decisiones de alto impacto para alcanzar los objetivos organizacionales.
- Promueve en toda la organización cursos de acción para obtener en conjuntos altos niveles de desempeño.
- Define y diseña procesos y políticas organizacionales para facilitar la consecución de los resultados esperados.
- Es un referente en la organización y en la comunidad en donde actúa por su compromiso con la calidad del trabajo.

### **Integridad**

Capacidad para comportarse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales, y para actuar con seguridad y congruencia entre el decir y el hacer.

Capacidad para construir relaciones duraderas basadas en un comportamiento honesto y veraz.

### **Comportamientos:**

- Fomenta e inculca en todos los integrantes de la organización el respeto por los valores y la justicia en el trato con los demás.
- Construye relaciones duraderas basadas en la honestidad de sus actos.
- Es justo y seguro en la creación y aplicación de procesos y procedimientos dentro de la organización.
- Es considerado un referente de la organización y en el mercado por su congruencia constante entre el decir y hacer.

### **Conciencia organizacional**

Capacidad para reconocer los elementos constitutivos de la propia organización, así como sus cambios; y comprender e interpretar las relaciones de poder dentro de ella, al igual que en otras organizaciones – clientes, proveedores, etc.

### **Comportamientos:**

- Conoce con profundidad los elementos constitutivos de la propia organización y percibe los cambios incluso antes de que estos se produzcan, con una visión global y de largo plazo.
- Comprende e interpreta adecuadamente las relaciones de poder dentro de su propia organización, tanto en su conjunto como en las distintas áreas que la componen, diferenciando sus particularidades.
- Interpreta y analiza el entorno- el mercado, otras organizaciones de la misma actividad, proveedores, etc. A fin de prever la forma en que los acontecimientos afectarán a las personas y grupos que integran la organización, e influye sobre el conjunto a través de acciones proactivas.

## **Pensamiento analítico**

Capacidad para comprender una situación, identificar sus partes y organizarlas sistemáticamente, a fin de determinar sus interrelaciones y establecer prioridades para actuar.

### **Comportamientos:**

- Comprende situaciones o problemas complejos y los desagrega en sus diversos componentes.
- Detecta problemas no evidentes que afectan los resultados de su área y de otros sectores de la organización, y determina su impacto.
- Desarrolla cursos de acción alternativos en línea con las posibles derivaciones de una situación determinada.

## **Conocimiento de la industria y del mercado**

Capacidad para comprender las necesidades de los clientes y consumidores, tanto nacionales como internacionales.

### **Comportamientos:**

- Detecta y comprende las necesidades actuales y futuras de los clientes, tanto nacionales como internacionales, sobre la base de un profundo conocimiento del mercado.
- Instrumenta métodos de trabajo para identificar las tendencias, oportunidades y amenazas que el mercado presenta, en función del análisis de los puntos fuertes y débiles de la organización.
- Exhibe un conocimiento detallado y completo del marco regulatorio pertinente y un profundo conocimiento de los productos.

- Es un referente en el mercado, tanto nacional como regional, por sus conocimientos en la materia.

### **Colaboración**

Capacidad para brindar apoyo a los otros, responder a sus necesidades y requerimientos, y solucionar sus problemas o dudas, aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente. Implica actuar como facilitador para el logro de los objetivos, a fin de crear relaciones basadas en la confianza.

### **Comportamientos:**

- Brinda apoyo y ayuda otros, y responde así a las necesidades y requerimientos que presentan.
- Facilita la resolución de problemas o dudas, mediante iniciativas anticipadoras y espontáneas.
- Apoya decididamente a otras personas y difunde formas de relacionamiento basadas en la confianza.
- Promueve el espíritu de colaboración en toda la organización, y logra constituirse en un facilitador para el logro de los objetivos.

### **Capacidad de planificación y de organización**

Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades de su tarea, área o proyecto, y especificar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de objetivos.

## **Comportamientos**

- Diseña métodos de trabajo organizacionales que permiten determinar eficazmente metas y prioridades para todos los colaboradores.
- Especifica las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados para la organización, en general, así como para cada etapa en particular.
- Es un referente en materia de planificación y organización, tanto a nivel personal como organizacional.

## **Temple**

Capacidad para obrar con serenidad y dominio tanto de sí mismo como en relación con las actividades a su cargo. Capacidad para afrontar de manera enérgica y al mismo tiempo serena las dificultades y los riesgos y explicar a otros problemas, fracasos o acontecimientos negativos.

## **Comportamientos:**

- Define la visión organizacional aun en tiempos difíciles, y obra con serenidad dominio tanto de sí mismo como en relación con los planes estratégicos de la organización.
- Afronta de manera enérgica y al mismo tiempo serena las dificultades y los riesgos; dirige la organización bajo esas circunstancias y explica a otros problemas, fracasos o acontecimientos negativos.
- Lleva adelante a la organización en circunstancias adversas, con la determinación de resistir a las tempestades y llegar a un buen puerto.
- Es un referente en la organización y el mercado por su templanza.

### **Autocontrol – tolerancia a la presión de trabajo**

Capacidad para trabajar con determinación, firmeza y perseverancia al fin de alcanzar objetivos difíciles o para concretar acciones y decisiones que requieren un compromiso y esfuerzo mayores a los habituales.

#### **Comportamientos:**

- Trabaja con determinación, firmeza y perseverancia para alcanzar con eficacia objetivos difíciles
- Diseña políticas y procedimientos que permiten llevar a cabo los planes organizacionales en contextos complejos.
- Toma decisiones que requieren compromiso y esfuerzo mayores a los habituales.
- Trabaja con energía y mantiene un alto nivel de desempeño aun situaciones exigentes y cambiantes, con interlocutores diversos en cortos espacios de tiempo, durante jornadas intensas y prolongadas.

### **Responsabilidad**

Capacidad para encontrar satisfacción personal en el trabajo que se realiza y en la obtención de buenos resultados. Capacidad para demostrar preocupación por llevar a cabo las tareas con precisión y calidad, con el propósito de contribuir a través de su accionar a la consecución de la estrategia organizacional.

#### **Comportamientos:**

- Encuentra satisfacción personal en el trabajo que realiza y en la obtención de buenos resultados, tanto personales como de la organización en su conjunto.

- Fomenta en toda la organización la satisfacción por la tarea realizada y por la obtención de buenos resultados a través de las acciones individuales y grupales
- Diseña normas y políticas organizacionales para fomentar la responsabilidad personal y las buenas costumbres.
- Es un referente por su responsabilidad profesional y personal tanto en el ámbito de la organización como en la comunidad donde actúa.

### **Perseverancia**

Capacidad para obrar con firmeza y constancia en la ejecución de proyectos y en la consecución de objetivos.

### **Comportamientos:**

- Define políticas y diseña procedimientos organizacionales pendientes a lograr un comportamiento constante y firme en todos los integrantes de la organización, para alcanzar la visión y estrategia organizacionales.
- Fija objetivos cuya consecución requiere perseverancia.
- Dirige la organización sobre la base de pautas firmes, constantes y concretas, constituyéndose en un ejemplo de ellos, y alienta a los otros directivos a obrar del mismo modo.
- Promueve la perseverancia como un valor organizacional y personal, propone programas para toda la organización, ofrece su entrenamiento experto y brinda retroalimentación a sus colaboradores directos.
- Es un referente en la organización y en el mercado por su perseverancia en la consecución de objetivos.

## **Productividad**

Capacidad para fijarse objetivos de alto desempeño y alcanzarlos exitosamente, en el tiempo y con la calidad requerida, agregar valor y contribuir a que la organización mantenga e incremente su liderazgo en el mercado.

### **Comportamientos:**

- Plantea para sí mismo y para los otros superiores a lo esperado por la organización, y logra alcánzalas exitosamente.
- Fomenta entre los colaboradores de la organización la capacidad para establecer metas desafiantes para sí mismo y para los demás.
- Desarrolla procesos y sistemas que permiten alcanzar los objetivos con e grado de calidad deseado y requerido.
- Es considerado un referente a nivel organizacional en materia de productividad.

## **Adaptabilidad al cambio**

Capacidad para identificar y comprender rápidamente los cambios en el entorno de la organización, tanto interno como externo; transformar las debilidades en fortalezas, y potenciar estas últimas a través de planes de acción tendientes a asegurar en el largo plazo la presencia y el posicionamiento de la organización y la consecución de las metas deseadas.

### **Comportamientos:**

- Diseña planes de acción que permiten transformar las áreas de mejora de la organización en fortalezas.
- Potencia las fortalezas para asegurar en el largo plazo la presencia y el posicionamiento de la organización y la consecución de las metas establecidas.

- Detecta y aprovecha las oportunidades del entorno logrando beneficios para la organización.
- En épocas retadoras, conduce la organización de manera efectiva, aprovechando una interpretación anticipada de las tendencias en juego, y da aliento a los colaboradores.

## **Ética**

Capacidad para sentir y obrar en todo momento de acuerdo con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, y respetar las políticas organizacionales.

### **Comportamientos:**

- Estructura la visión, misión, valores y estrategias de la organización sobre la base de valores morales y las buenas costumbres y prácticas organizacionales.
- Establece un marco de trabajo para sí mismo y para toda la organización basado en el respeto tanto de las políticas de la organización como de los valores y principios morales.
- Prioriza valores y buenas costumbres, aun por sobre interés propios y de la organización, y establece relaciones laborales o comerciales sobre la base de sus principios y del respeto mutuo.
- Es un modelo en la comunidad donde trabaja y en la organización por su comportamiento ético, tanto en lo laboral como en los demás ámbitos de su vida.

## **Compromiso**

Capacidad para sentir como propios los objetivos de la organización y cumplir con las obligaciones personales, profesionales y organizacionales.

### **Comportamientos:**

- Define la visión, misión, valores y estrategias de la organización y genera en todo su integrante la capacidad de sentirlos como propios.
- Demuestra respeto por los valores, la cultura organizacional y las personas, y estimula con sus acciones y métodos de trabajo a todos los integrantes de la organización a obrar del mismo modo.
- Conduce la organización a través de mensajes claros que motivan a todos a trabajar en la consecución de los objetivos comunes.
- Es un referente en la organización y en la comunidad en la que se desenvuelve por su disciplina personal y alta productividad.

### **Flexibilidad**

Capacidad para trabajar con eficacia en situaciones variadas o inusuales, con personas o grupos diversos. Implica comprender y valorar posturas distintas a las propias, incluso puntos de vista encontrados, modificar su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera, y promover dichos cambios en su ámbito de actuación.

### **Comportamientos:**

- Idea y diseña platicas organizacionales para enfrentar proactivamente y con eficacia problemas y situaciones diversas.
- Posee tal conocimiento de mercado local, regional y global que le permite anticipar los cambios del contexto, así como sus prioridades y relaciones, y actuar en consecuencia.
- Analiza e incorpora en las políticas organizacionales las características de personas o grupos diversos, multiculturales, eventualmente conflictivos y asume su conducción.

- Es un referente en el ámbito de la organización y en el mercado por su capacidad de adaptación a nuevas circunstancias y contextos.

### **Colaboración**

Capacidad para brindar apoyo a los otros (pares, superiores y colaboradores), responder a sus necesidades y requerimientos, y solucionar sus problemas o dudas, aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente.

### **Comportamientos:**

- Brinda apoyo y ayuda a otros, y responde así a las necesidades y requerimientos que presentan.
- Facilita la resolución de problemas o dudas, mediante iniciativas anticipadoras y espontáneas.
- Apoya decididamente a otras personas y difunde formas de relacionamiento basadas en la confianza.
- Promueve el espíritu de colaboración en toda la organización, y logra constituirse en un facilitador para el logro de los objetivos

### Anexo 3. Propuesta de Evaluación del Desempeño

#### Perfil Ideal: Primer Jefe

#### EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

#### CUESTIONARIO

#### EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

<b>APELLIDOS:</b>	_____
<b>NOMBRES:</b>	_____
<b>FECHA DE NACIMIENTO:</b>	Año _____ Mes _____ Día _____
<b>NÚMERO DE CÉDULA:</b>	_____
<b>CARGO:</b>	<b>PRIMER JEFE</b>

A cada pregunta responde con una X del 1 al 5 siendo “1 poco” y “5 mucho”.

N°	PREGUNTA	5	4	3	2	1	F	P
1	¿Transmite sus ideales o sueños sobre el futuro institucional en el largo plazo?						<b>PE</b>	
2	¿Promueve un sistema de planificación estratégica institucional cada tres o cuatro años para que se cumpla?						<b>OR</b>	
3	¿Organiza espacios de formación y capacitación para el talento humano de la institución?						<b>DE</b>	
4	¿Es un ser humano que ha desarrollado mucho la escucha activa a otras personas (superiores, subordinados, talento humano, usuarios, beneficiarios, redes de contacto, etc.)?						<b>LI</b>	

#### FIRMA DEL EVALUADOR

FACTOR	ABREVIATURA (Código)	Puntaje Final
Pensamiento e	<b>PE</b>	

5	¿Es un ser humano que emprende cambios o iniciativas en los procesos de trabajo?						<b>IN</b>	
6	¿Piensa en la visión de futuro establecido en el plan estratégico institucional a mediano y largo plazo?						<b>PE</b>	
7	¿La misión del plan estratégico institucional es tomada muy en cuenta por esta persona?						<b>O R</b>	
8	¿Organiza espacios sociales, festivos, culturales y/o deportivos con el talento humano de la institución?						<b>DE</b>	
9	¿Su estilo de liderazgo es democrático y participativo?						<b>LI</b>	
10	¿Tiene la predisposición de actuar para generar cambios en la institución?						<b>IN</b>	
11	¿Es una persona que tiene una gran visión de futuro sobre la institución?						<b>PE</b>	
12	¿Promueve en los demás el cumplimiento de los resultados planteados a corto, mediano y largo plazo establecidos en los planes estratégicos institucionales y en los planes operativos anuales?						<b>O R</b>	
13	¿Establece compensaciones o incentivos de tipo monetario o no monetario a las personas más destacadas en el trabajo de forma mensual, semestral o anualmente?						<b>DE</b>	

14	¿Es una persona que sabe cómo influir en otras personas al interior o fuera de la institución?						<b>LI</b>	
15	¿Emprende nuevas acciones para mejorar las formas o estrategias de ejecutar los objetivos, metas y actividades de la institución?						<b>IN</b>	
Estratégico								
Orientación a Resultados		<b>OR</b>						
Dinamismo-Energía		<b>DE</b>						
Iniciativa		<b>IN</b>						
Liderazgo		<b>LI</b>						
<b>Total</b>								

**Perfil Ideal: Secretaria del Primer Jefe**  
**EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS**

**CUESTIONARIO**  
**EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS**

<b>APELLIDOS:</b>	_____
<b>NOMBRES:</b>	_____
<b>FECHA DE NACIMIENTO:</b>	Año _____ Mes _____ Día _____
<b>NÚMERO DE CÉDULA:</b>	_____
<b>CARGO:</b>	<b>SECRETARIA DEL PRIMER JEFE</b>

A cada pregunta responde con una X del 1 al 5 siendo “1 poco” y “5 mucho”.

N°	PREGUNTA	5	4	3	2	1	F	P
1	¿Tiene amplios conocimientos del área de trabajo del cual es responsable?						CT	
2	¿Es una persona a la cual los clientes o usuarios la valoran?						INT	
3	¿Promueve relaciones cordiales, recíprocas y cálidas o redes de contactos con distintas personas?						DR	
4	¿Comprende las relaciones de poder en la propia institución, usuarios, proveedores, etc.?						CO	
5	¿La honradez, la honestidad y la confiabilidad son valores importantes para usted?						FR	
6	¿Comprende la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables?						CT	
7	¿Tiene la capacidad de actuar en consonancia con lo que se dice o se considera importante?						INT	

8	¿Establece relaciones respetuosas, recíprocas y afectivas o redes de contactos con distintas personas?						<b>DR</b>	
9	¿Analiza las relaciones de poder entre los miembros o integrantes de la organización?						<b>CO</b>	
10	¿Tiene la capacidad de actuar en consonancia con lo que se dice o se considera importante?						<b>FR</b>	
11	¿Posee buena capacidad de juicio y análisis?						<b>CT</b>	
12	¿La honradez, la honestidad y la confiabilidad son valores importantes para usted?						<b>INT</b>	
13	¿Mantiene lazos cordiales, recíprocos y cálidos o vínculos de contactos con distintas personas?						<b>DR</b>	
14	¿Es capaz de identificar las personas que tienen el poder de decidir en su organización o institución?						<b>CO</b>	
15	¿La honradez, la honestidad y la confiabilidad son valores importantes para usted?						<b>FR</b>	

---

**FIRMA DEL EVALUADOR**

<b>FACTOR</b>	<b>ABREVIATURA (Código)</b>	<b>Puntaje Final</b>
Calidad de trabajo	<b>CT</b>	
Desarrollo de relaciones	<b>DR</b>	
Integridad	<b>INT</b>	
Conciencia organizacional	<b>CO</b>	
Franqueza	<b>FR</b>	
<b>Total</b>		



**Perfil Ideal: Director de la Escuela de Bomberos**  
**EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS**

**CUESTIONARIO**  
**EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS**

<b>APELLIDOS:</b>	_____
<b>NOMBRES:</b>	_____
<b>FECHA DE NACIMIENTO:</b>	Año _____ Mes _____ Día _____
<b>NÚMERO DE CÉDULA:</b>	_____
<b>CARGO:</b>	<b>Director de la Escuela de Bomberos</b>

A cada pregunta responde con una X del 1 al 5 siendo “1 poco” y “5 mucho”.

N°	PREGUNTA	5	4	3	2	1	F	P
1	¿Es una persona dinámica en la gestión de recursos propios para su departamento o unidad de acción?						<b>DI</b>	
2	¿Es un ser humano que ha desarrollado mucho la escucha activa a otras personas (superiores, subordinados, talento humano, usuarios, beneficiarios, redes de contacto, etc.)?						<b>LI</b>	
3	¿Promueve un sistema de planificación operativa institucional cada tres o cuatro años para que se cumpla?						<b>CP O</b>	
4	¿Es un ser humano que emprende cambios o iniciativas en los procesos de trabajo?						<b>IN</b>	
5	¿Consulta diferentes fuentes para obtener información en la resolución de problemas?						<b>PA</b>	
6	¿Es una persona que mantiene relaciones dinámicas con personas de un nivel jerárquico alto de otros?						<b>DI</b>	

	departamentos o unidades de la institución?							
7	¿Su estilo de liderazgo es democrático y participativo?						<b>LI</b>	
8	¿Cumple el plan operativo institucional?						<b>CP O</b>	
9	¿Tiene la predisposición de actuar para generar cambios en su departamento o en la institución?						<b>IN</b>	
10	¿Tiene la capacidad de entender una situación, dividiéndola en pequeñas partes?						<b>PA</b>	
11	¿Es una persona dinámica que propone nuevas formas de trabajo al interior de la institución?						<b>DI</b>	
12	¿Es una persona que sabe cómo influir en otras personas al interior o fuera de su departamento o unidad de trabajo?						<b>LI</b>	
13	¿Promueve en los demás el cumplimiento de los resultados planteados en el plan operativo anual?						<b>CP O</b>	
14	¿Emprende nuevas acciones para mejorar las formas o estrategias de ejecutar los objetivos, metas y actividades de su departamento o de la institución?						<b>IN</b>	
15	¿Tiene la capacidad de entender una situación identificando paso a paso sus implicaciones?						<b>PA</b>	

---

**FIRMA DEL EVALUADOR**

<b>FACTOR</b>	<b>ABREVIATURA (Código)</b>	<b>Puntaje Final</b>
Dinamismo (energía)	<b>DI</b>	

Liderazgo	<b>LI</b>	
Capacidad de planificación y de organización	<b>CPO</b>	
Iniciativa	<b>IN</b>	
Pensamiento analítico	<b>PA</b>	
<b>Total</b>		

**Perfil Ideal: Contadora****EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS****CUESTIONARIO****EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS**

<b>APELLIDOS:</b>	_____
<b>NOMBRES:</b>	_____
<b>FECHA DE NACIMIENTO:</b>	Año _____ Mes _____ Día _____
<b>NÚMERO DE CÉDULA:</b>	_____
<b>CARGO:</b>	<b>Contadora</b>

A cada pregunta responde con una X del 1 al 5 siendo “1 poco” y “5 mucho”.

N°	PREGUNTA	5	4	3	2	1	F	P
1	¿Tiene un amplio conocimiento del área de la cual es responsable?						CT	
2	¿Comprende las relaciones de poder en la propia institución, usuarios, proveedores, etc.?						C O	
3	¿Transmite sus ideales o sueños sobre el futuro institucional en el largo plazo?						PE	
4	¿Es un ser humano que emprende cambios o iniciativas en los procesos de trabajo?						IN	
5	¿Tiene la capacidad de fijar para sí mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal, y alcanzarlos?						PR O	
6	¿Promueve un sistema de planificación operativa institucional cada tres o cuatro años para que se cumpla?						CP O	
7	¿Consulta diferentes fuentes para obtener información en la resolución de problemas?						PA	

8	¿Comprende la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la institución?							<b>CT</b>
9	¿Analiza las relaciones de poder entre los miembros o integrantes de la organización?							<b>C O</b>
10	¿Piensa en la visión de futuro establecido en el plan estratégico institucional a mediano y largo plazo?							<b>PE</b>
11	¿Tiene la predisposición de actuar para generar cambios en la institución?							<b>IN</b>
12	¿No espera que los superiores le fijen una meta; cuando el momento llega, tenerla establecida, ¿incluso superando lo que se espera de ella?							<b>PR O</b>
13	¿Cumple el plan operativo institucional?							<b>CP O</b>
14	¿Tiene la capacidad de entender una situación, dividiéndola en pequeñas partes?							<b>PA</b>
15	¿Comparte su conocimiento profesional y su experiencia en el mismo a sus compañeros?							<b>CT</b>
16	¿Es capaz de identificar las personas que tienen el poder de decidir en su organización o institución?							<b>C O</b>
17	¿Es una persona que tiene una gran visión de futuro sobre la institución?							<b>PE</b>
18	¿Emprende nuevas acciones para mejorar las formas o estrategias de ejecutar los objetivos, metas y actividades de la institución?							<b>IN</b>
19	¿Casi siempre intenta superar las expectativas de trabajo que tienen los jefes o superiores?							<b>PR O</b>

20	¿Promueve en los demás el cumplimiento de los resultados planteados en el plan operativo anual?						<b>CP O</b>	
21	¿Tiene la capacidad de entender una situación identificando paso a paso sus implicaciones?						<b>PA</b>	

---

**FIRMA DEL EVALUADOR**

<b>FACTOR</b>	<b>ABREVIATURA (Código)</b>	<b>Puntaje Final</b>
Calidad del Trabajo	<b>CT</b>	
Conciencia Organizacional	<b>CO</b>	
Iniciativa	<b>IN</b>	
Pensamiento Estratégico	<b>PE</b>	
Proactividad	<b>PRO</b>	
Pensamiento Analítico	<b>PA</b>	
Capacidad de planificación y organización	<b>CPO</b>	
<b>Total</b>		

**Perfil Ideal: INSPECTOR**  
**EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS**

**CUESTIONARIO**  
**EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS**

<b>APELLIDOS:</b>	_____
<b>NOMBRES:</b>	_____
<b>FECHA DE NACIMIENTO:</b>	Año _____ Mes _____ Día _____
<b>NÚMERO DE CÉDULA:</b>	_____
<b>CARGO:</b>	<b>Inspector</b>

A cada pregunta responde con una X del 1 al 5 siendo “1 poco” y “5 mucho”.

N°	PREGUNTA	5	4	3	2	1	F	P
1	¿Tiene la capacidad para justificar los obstáculos surgidos?						<b>TE</b>	
2	¿Se acomoda a los cambios?						<b>AC</b>	
3	¿Comprende las relaciones de poder en la propia institución, usuarios, proveedores, etc.?						<b>CO</b>	
4	¿Es una persona a la cual los clientes o usuarios la valoran?						<b>INT</b>	
5	¿Es un ser humano que ha desarrollado mucho la escucha activa a otras personas (superiores, subordinados, talento humano, usuarios, beneficiarios, redes de contacto, etc.)?						<b>LI</b>	
6	¿Es un ser humano que emprende cambios o iniciativas en los procesos de trabajo?						<b>INI</b>	
7	¿Promueve un sistema de planificación operativa institucional cada tres o cuatro años para que se cumpla?						<b>CP O</b>	
8	¿Conoce los principios, ideología, valores o ética de la institución?						<b>ET</b>	

9	¿Posee la capacidad para justificar los inconvenientes surgidos en su puesto o área de trabajo?							<b>TE</b>
10	¿Tiene la capacidad de amoldarse a los cambios?							<b>AC</b>
11	¿Analiza las relaciones de poder entre los miembros o integrantes de la organización?							<b>CO</b>
12	¿La honradez, la honestidad y la confiabilidad son valores importantes para usted?							<b>INT</b>
13	¿Su estilo de liderazgo es democrático y participativo?							<b>LI</b>
14	¿Tiene la predisposición de actuar para generar cambios en la institución?							<b>INI</b>
15	¿Cumple el plan operativo institucional?							<b>CP O</b>
16	¿En su vida cotidiana laboral considera aplica que aplica la ética de la institución?							<b>ET</b>
17	¿Tiene la capacidad para explicar los errores cometidos en su puesto de trabajo?							<b>TE</b>
18	¿Tiene la capacidad de modificar su conducta para alcanzar determinados objetivos?							<b>AC</b>
19	¿Es capaz de identificar las personas que tienen el poder de decidir en su organización o institución?							<b>CO</b>
20	¿Tiene la capacidad de actuar en consonancia con lo que se dice o se considera importante?							<b>INT</b>
21	¿Es una persona que sabe cómo influir en otras personas al interior o fuera de su departamento o unidad de trabajo?							<b>LI</b>
22	¿Emprende nuevas acciones para mejorar las formas o estrategias de							<b>INI</b>

	ejecutar los objetivos, metas y actividades de la institución?							
23	¿Promueve en los demás el cumplimiento de los resultados planteados en el plan operativo anual?						<b>CP O</b>	
24	¿Promueve los principios y la ética de la institución con otras personas?						<b>ET</b>	

---

**FIRMA DEL EVALUADOR**

<b>FACTOR</b>	<b>ABREVIATURA (Código)</b>	<b>Puntaje Final</b>
Temple	<b>TE</b>	
Adaptabilidad al cambio	<b>AC</b>	
Conciencia organizacional	<b>CO</b>	
Integridad	<b>INT</b>	
Liderazgo	<b>LI</b>	
Iniciativa	<b>INI</b>	
Capacidad de planificación y organización	<b>CPO</b>	
Ética	<b>ET</b>	
<b>TOTAL</b>		

**Perfil Ideal: DIRECTOR DE TALENTO HUMANO****EVALUACIÓN COMPETENCIAS****CUESTIONARIO****EVALUACIÓN PSICOMÉTRICA: PERFIL DE CARGOS POR COMPETENCIAS**

<b>APELLIDOS:</b>	_____
<b>NOMBRES:</b>	_____
<b>FECHA DE NACIMIENTO:</b>	Año _____ Mes _____ Día _____
<b>NÚMERO DE CÉDULA:</b>	_____
<b>CARGO:</b>	<b>DIRECTOR DE TALENTO HUMANO</b>

A cada pregunta responde con una X del 1 al 5 siendo “1 poco” y “5 mucho”.

N°	PREGUNTA	5	4	3	2	1	F	P
1	¿Es una persona que estructura la visión, misión, valores y estrategias de la organización sobre la base de valores morales y las buenas costumbres y prácticas organizaciones?						<b>ET</b>	
2	¿Es un ser humano que establece un marco de trabajo para sí mismo y para toda la organización basado en el respeto tanto de las políticas de la organización como de los valores y principios morales?						<b>ET</b>	
3	¿Es una persona que prioriza valores y buenas costumbres, aun por sobre interese propios y de la organización, y establece relaciones laborales o comerciales sobre la base de sus principios y del respeto mutuo?						<b>ET</b>	
4	¿Es un ser humano que define la visión, misión, valores y estrategias de la						<b>C</b>	

	organización y genera en todo su integrante la capacidad de sentirlos como propios?							
5	¿Es una persona que demuestra respeto por los valores, la cultura organizacional y las personas, y estimula con sus acciones y métodos de trabajo a todos los integrantes de la organización a obrar del mismo modo?						<b>C</b>	
6	¿Es un ser humano que Conduce la organización a través de mensajes claros que motivan a todos a trabajar en la consecución de los objetivos comunes?						<b>C</b>	
7	¿Es una persona que actúa con velocidad y sentido de urgencia y toma de decisiones de alto impacto para alcanzar los objetivos organizacionales?						<b>CT</b>	
8	¿Es un ser humano que promueve en toda la organización cursos de acción para obtener en conjuntos altos niveles de desempeño?						<b>CT</b>	
9	¿Define y diseña procesos y políticas organizacionales para facilitar la consecución de los resultados esperados?						<b>CT</b>	

10	¿Fija políticas organizacionales destinadas a que los colaboradores actúen proactivamente?						<b>IN I</b>	
11	¿Diseña métodos de trabajo que permiten idear e implementar soluciones a nuevas problemáticas y/o retos, con decisión e independencia de criterio?						<b>IN I</b>	
12	¿Es una persona que promueve en todo el ámbito de la organización la utilización de las aplicaciones tecnológicas, herramientas y recursos pertinentes?						<b>IN I</b>	
13	¿Es un ser humano que conoce con profundidad los elementos constitutivos de la propia organización y percibe los cambios incluso antes de que estos se produzcan, con una visión global y de largo plazo?						<b>C O</b>	
14	¿Es una persona que comprende e interpreta adecuadamente las relaciones de poder dentro de su propia organización, tanto en su conjunto como en las distintas áreas que la componen, diferenciando sus particularidades?						<b>C O</b>	
15	¿Es un ser humano que identifica adecuadamente a las personas u organizaciones que toman las decisiones más relevantes para el negocio?						<b>C O</b>	
16	¿Idea y diseña platicas organizacionales para enfrentar						<b>F</b>	

	proactivamente y con eficacia problemas y situaciones diversas?							
17	¿Es una persona que posee tal conocimiento de mercado local, regional y global que le permite anticipar los cambios del contexto, así como sus prioridades y relaciones, y actuar en consecuencia?						<b>F</b>	
18	¿Analiza e incorpora en las políticas organizacionales las características de personas o grupos diversos, multiculturales, eventualmente conflictivos y asume su conducción?						<b>F</b>	
19	¿Fija políticas organizacionales destinadas a que los colaboradores actúen proactivamente?						<b>IN I</b>	
20	¿Es una persona que diseña métodos de trabajo que permiten idear e implementar soluciones a nuevas problemáticas y/o retos, con decisión e independencia de criterio?						<b>IN I</b>	
21	¿Promueve en todo el ámbito de la organización la utilización de las aplicaciones tecnológicas, herramientas y recursos pertinentes?						<b>IN I</b>	

22	¿Es una persona que se anticipa a los cambios del entorno y establece su impacto a corto, mediano y largo plazo?							PE
23	¿Diseña políticas y procedimientos que permiten optimizar el uso de las fortalezas internas de la organización y actuar sobre sus debilidades?							PE
24	¿Es un ser humano que detecta y aprovecha las oportunidades del entorno logrando beneficios para la organización?							PE

---

**FIRMA DEL EVALUADOR**

<b>FACTOR</b>	<b>ABREVIATURA (Código)</b>	<b>Puntaje Final</b>
ETICA	ET	
COMPROMISO	C	
CALIDAD DEL TRABAJO	CT	
INICIATIVA	INI	
COMPROMISO ORGANIZACIONAL	CO	
FLEXIBILIDAD	F	
PENSAMIENTO ESTRATEGICO	PE	
<b>Total</b>		

**Perfil Ideal: CHOFER**  
**EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS**

**CUESTIONARIO**  
**EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS**

<b>APELLIDOS:</b>	_____
<b>NOMBRES:</b>	_____
<b>FECHA DE NACIMIENTO:</b>	Año _____ Mes _____ Día _____
<b>NÚMERO DE CÉDULA:</b>	_____
<b>CARGO:</b>	<b>CHOFER</b>

A cada pregunta responde con una X del 1 al 5 siendo “1 poco” y “5 mucho”.

N°	PREGUNTA	5	4	3	2	1	F	P
1	¿Es una persona que estructura la visión, misión, valores y estrategias de la organización sobre la base de valores morales y las buenas costumbres y prácticas organizacionales?						<b>ET</b>	
2	¿Es un ser humano que establece un marco de trabajo para sí mismo y para toda la organización basado en el respeto tanto de las políticas de la organización como de los valores y principios morales?						<b>ET</b>	
3	¿Es una persona que prioriza valores y buenas costumbres, aun por sobre interés propios y de la organización, y establece relaciones laborales o comerciales sobre la base de sus principios y del respeto mutuo?						<b>ET</b>	

4	¿Es un ser humano que define la visión, misión, valores y estrategias de la organización y genera en todo su integrante la capacidad de sentirlos como propios?						<b>C</b>	
5i	¿Es una persona que demuestra respeto por los valores, la cultura organizacional y las personas, y estimula con sus acciones y métodos de trabajo a todos los integrantes de la organización a obrar del mismo modo?						<b>C</b>	
6	¿Es un ser humano que Conduce la organización a través de mensajes claros que motivan a todos a trabajar en la consecución de los objetivos comunes?						<b>C</b>	
7	¿Es una persona que fomenta e inculca en todos los integrantes de la organización el respeto por los valores y la justicia en el trato con los demás?						<b>IN T</b>	
8	¿Es un ser humano que construye relaciones duraderas basadas en la honestidad de sus actos?						<b>IN T</b>	
9	¿Es justo y seguro en la creación y aplicación de procesos y procedimientos dentro de la organización?						<b>IN T</b>	

10	¿Brinda apoyo y ayuda otros, y responde así a las necesidades y requerimientos que presentan?							<b>C OL</b>
11	¿Facilita la resolución de problemas o dudas, mediante iniciativas anticipadoras y espontáneas?							<b>C OL</b>
12	¿Es una persona que apoya decididamente a otras personas y difunde formas de relacionamiento basadas en la confianza?							<b>C OL</b>
13	¿Es un ser humano que conoce con profundidad los elementos constitutivos de la propia organización y percibe los cambios incluso antes de que estos se produzcan, con una visión global y de largo plazo?							<b>C O</b>
14	¿Es una persona que comprende e interpreta adecuadamente las relaciones de poder dentro de su propia organización, tanto en su conjunto como en las distintas áreas que la componen, diferenciando sus particularidades?							<b>C O</b>

15	¿Es un ser humano que identifica adecuadamente a las personas u organizaciones que toman las decisiones más relevantes para el negocio?							<b>C</b>	
								<b>O</b>	

---

**FIRMA DEL EVALUADOR**

<b>FACTOR</b>	<b>ABREVIATURA (Código)</b>	<b>Puntaje Final</b>
ETICA	ET	
INTEGRIDAD	INT	
COLABORACION	COL	
COMPROMISO ORGANIZACIONAL	CO	
<b>Total</b>		

**Perfil Ideal: MAYOR 2 / JEFE DE BRIGADA**  
**EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS**

**CUESTIONARIO**  
**EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS**

<b>APELLIDOS:</b>	_____
<b>NOMBRES:</b>	_____
<b>FECHA DE NACIMIENTO:</b>	Año _____ Mes _____ Día _____
<b>NÚMERO DE CÉDULA:</b>	_____
<b>CARGO:</b>	<b>MAYOR 2 / JEFE DE BRIGADA</b>

A cada pregunta responde con una X del 1 al 5 siendo “1 poco” y “5 mucho”.

N°	PREGUNTA	5	4	3	2	1	F	P
1	¿Es una persona que promueve en toda la organización, y a través del ejemplo, la disposición a trabajar activamente en situaciones cambiantes y retadoras?						<b>D-E</b>	
2	¿Es un ser humano que sigue adelante y alienta a otros, en medio de circunstancias adversas, demostrando serenidad y dominio de sí mismo?						<b>D-E</b>	
3	¿Es una persona que diseña e implementa métodos de trabajo dirigidos a incentivar, tanto en su área como el resto de la organización, el desarrollo de las tareas con dinamismo y energía?						<b>D-E</b>	
4	¿Es un ser humano que define la visión organizacional aun en tiempos difíciles, y obra con serenidad dominio tanto de sí mismo como en relación con los planes estratégicos de la organización?						<b>T</b>	

5i	¿Es una persona que afronta de manera enérgica y al mismo tiempo serena las dificultades y los riesgos; dirige la organización bajo esas circunstancias y explica a otros problemas, fracasos o acontecimientos negativos?						<b>T</b>	
6	¿Es un ser humano que es un referente en la organización y el mercado por su templanza?						<b>T</b>	
7	¿Es una persona que fija políticas organizacionales destinadas a que los colaboradores actúen proactivamente?						<b>INI</b>	
8	¿Es un ser humano que diseña métodos de trabajo que permiten idear e implementar soluciones a nuevas problemáticas y/o retos, con decisión e independencia de criterio?						<b>INI</b>	
9	¿Es un referente en la organización por su iniciativa?						<b>INI</b>	

10	¿Brinda apoyo y ayuda otros, y responde así a las necesidades y requerimientos que presentan?						<b>L</b>	
11	¿Genera y mantiene de un modo activo un clima organizacional armónico y desafiante?						<b>L</b>	
12	¿Es una persona que es un referente dentro de la organización por su liderazgo y su capacidad para lograr el desarrollo de todos los integrantes?						<b>L</b>	
13	¿Es un ser humano que construye relaciones duraderas basadas en la honestidad de sus actos?						<b>INT</b>	
14	¿Es una persona que es justo y seguro en la creación y aplicación de procesos y procedimientos dentro de la organización?						<b>INT</b>	
15	¿Es un ser humano que es considerado un referente de la organización y en el mercado por su congruencia constante entre el decir y hacer?						<b>INT</b>	
16	¿Fomenta en toda la organización la satisfacción por la tarea realizada y por la obtención de buenos resultados a través de las acciones individuales y grupales?						<b>R</b>	

17	¿Diseña normas y policías organizacionales para fomentar la responsabilidad personal y las buenas costumbres?						<b>R</b>	
18	¿Es un referente por su responsabilidad profesional y personal tanto en el ámbito de la organización como en la comunidad donde actúa?						<b>R</b>	
19	¿Diseña métodos de trabajo organizacionales que permiten determinar eficazmente metas y prioridades para todos los colaboradores?						<b>CP O</b>	
20	¿Especifica las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados para la organización, en general, así como para cada etapa en particular?						<b>CP O</b>	
21	¿Es un referente en materia de planificación y organización, tanto a nivel personal como organizacional?						<b>CP O</b>	
22	¿Dirige la organización sobre la base de pautas firmes, constantes y concretas, constituyéndose en un ejemplo de ellos, y alienta a los otros directivos a obrar del mismo modo?						<b>P</b>	
22	¿Promueve la perseverancia como un valor organizacional y personal, propone programas para toda la organización, ofrece su entrenamiento experto y brinda retro alimentación a sus colaboradores directos?						<b>P</b>	
23	¿Es un referente en la organización y en el mercado por su perseverancia en la consecución de objetivos?						<b>P</b>	

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

---

**FIRMA DEL EVALUADO**

<b>FACTOR</b>	<b>ABREVIATURA (Código)</b>	<b>Puntaje Final</b>
ETICA	D-E	
INTEGRIDAD	T	
COLABORACION	INI	
COMPROMISO ORGANIZACIONAL	L	
INTEGRIDAD	INT	
RESPONSABILIDAD	R	
CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN	CPO	
PERSEVERANCIA	P	
<b>Total</b>		