

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA  
SEDE QUITO**

**CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Tesis previa a la obtención del título de: INGENIERO COMERCIAL**

**TEMA:**

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO, PARA EL  
PERSONAL DEL ÁREA OPERATIVA DE LA EMPRESA MUNICIPAL  
CUERPO DE BOMBEROS DE AMBATO – EMPRESA PÚBLICA.**

**AUTORA:**

**MARÍA JOSÉ CORREA VALDEZ**

**DIRECTOR:**

**LEIBNIZ SATAMA**

**Quito, julio del 2013**

**DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIZACIÓN DE USO DEL  
TRABAJO DE GRADO**

Yo, María José Correa Valdez autorizo a la Universidad Politécnica Salesiana la publicación total o parcial de este trabajo de grado y su reproducción sin fines de lucro.

Además declaro que los conceptos y análisis desarrollados y las conclusiones del presente trabajo son de exclusiva responsabilidad de la autora.

Quito, julio del 2013

(f)\_\_\_\_\_

María José Correa Valdez

CI. 180291432-3

## DEDICATORIA

Dedico mi esfuerzo a Dios por darme la vida, la paciencia y la constancia, por guiarme e iluminar mi mente y fortalecer mi corazón, pero sobretodo por poner a mi lado a quienes son mi apoyo y mi compañía.

A mis padres Fernando y Zonnia por ser un ejemplo de valentía y lucha constante, por enseñarme que por cada tristeza en la vida hay muchas alegrías, por creer en mí, por inculcarme los valores que me permitieron ser fuerte lejos de casa, por impulsarme a seguir y no dejarme sola en el camino.

A mi abuelita que desde el cielo me cuida y se alegra por cada uno de mis sueños cumplidos; a mi tía Cecilia por ser como una mamá, como una amiga; a mis hermanos Adriana, Gabriela y Andrés que con su amor y su ayuda me ayudan a salir adelante y son una parte fundamental de mi vida.

A mi esposo Álvaro por enseñarme con amor a no rendirme, por enseñarme a soñar, por tenerme paciencia y caminar conmigo; a mi pequeño bebé, la bendición más grande de mi vida, que con sus pataditas me acompañó y me apresuró a culminar este proceso y hoy me inspira a ser mejor con su sonrisa.

A mis cuñados Carlos y Freddy; a mis sobrinos; y a Naldi.

## **AGRADECIMIENTO**

A lo largo del camino como parte de la Universidad Politécnica Salesiana, tuve la oportunidad de vivir momentos especiales junto a personas a quienes les debo mi completo agradecimiento.

Mi entera gratitud al tutor de mi tesis Mgs. Leibniz Satama, quien me brindó su tiempo y supo orientarme con sus excelentes conocimientos.

A los profesores, al personal administrativo, al personal de seguridad, al personal de aseo, a los amigos y a todos quienes me brindaron cada día durante toda mi vida estudiantil el saludo, el abrazo y la sonrisa cálida que recordaré siempre.

El agradecimiento especial también a la Empresa Municipal Cuerpo de Bomberos de Ambato – Empresa Pública y a sus representantes, quienes me brindaron la información y el apoyo necesarios para poder cumplir esta meta.

A todos, ¡mil gracias!

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>7</b>
<b>1. La gestión del talento humano .....</b>	<b>7</b>
1.1 Admisión de personas .....	9
1.2 Aplicación de personas .....	12
1.3 Compensación de personas .....	16
1.4 Desarrollo de personas .....	26
1.5 Mantenimiento de las condiciones laborales de las personas .....	30
1.6 Monitoreo de personas .....	33
<b>1.7 La evaluación del desempeño .....</b>	<b>34</b>
1.7.1 Origen.....	34
1.7.2 Preguntas fundamentales.....	35
1.7.3 Ventajas de la evaluación de desempeño .....	42
1.7.4 Beneficios que produce la evaluación de desempeño .....	43
1.7.5 Problemas más comunes en la evaluación de desempeño .....	45
1.7.6 Métodos de evaluación de desempeño tradicionales .....	46
1.7.7 Evaluación de desempeño por competencias.....	50
<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA .....</b>	<b>56</b>
<b>2. La Empresa Municipal Cuerpo de Bomberos de Ambato – EP (EMBA-EP).....</b>	<b>56</b>
2.1 Historia.....	56
2.2 Misión .....	59
2.3 Visión .....	59
2.4 Fines .....	60
2.5 Estructura organizacional.....	60
2.6 La gestión de talento humano en la EMBA-EP .....	64
2.6.1 Narrativas del proceso de la gestión de talento humano en la EMBA-EP..	64

2.6.2 Flujogramas del proceso de la gestión de talento humano en la EMBA-EP	80
2.7 Matrices estratégicas aplicadas a la unidad de recursos humanos de la EMBA-EP	93
2.8 Árbol de problemas aplicado a la Unidad de Recursos Humanos de la EMBA-EP	105
2.9 Árbol de objetivos aplicado a la Unidad de Recursos Humanos de la EMBA-EP	106
<b>CAPÍTULO III</b>	
<b>PROPUESTA</b>	<b>107</b>
<b>3. Propuesta para la Empresa Municipal Cuerpo de Bomberos de Ambato – Empresa Pública</b>	<b>107</b>
3.1 Perfiles profesionales de los puestos operativos	109
3.2 Norma de evaluación del desempeño	136
3.3 Indicadores del desempeño para la evaluación de las actividades de los puestos operativos de la EMBA-EP	153
3.4 Formularios para la evaluación del desempeño por competencias	162
3.5 Instrumentos para medir el funcionamiento del sistema de evaluación del desempeño aplicado al personal operativo de la EMBA-EP	171
3.6 Diagrama de flujo del proceso de evaluación del desempeño de la EMBA-EP	175
3.7 Plan de acción para la implantación de la evaluación del desempeño en la empresa	177
3.7.1 Programa de capacitación	179
3.7.2 Propuesta de capacitación	180
3.7.3 Costo de aplicación de la evaluación del desempeño en la empresa	181
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>183</b>
<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>184</b>
<b>LISTA DE REFERENCIAS</b>	<b>186</b>



## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No 1: Objetivos organizacionales y objetivos individuales.....	7
Gráfico No 2: Procesos de gestión del talento humano .....	8
Gráfico No 3: Admisión de personas .....	9
Gráfico No 4: Diferencias entre reclutamiento interno y externo.....	10
Gráfico No 5: Técnicas de selección.....	11
Gráfico No 6: Aplicación de personas .....	12
Gráfico No 7: Objetivos de la orientación de personal .....	13
Gráfico No 8: Condiciones básicas que deben definirse para el diseño de cargos .....	14
Gráfico No 9: Compensación de personas .....	16
Gráfico No 10: Componentes de la remuneración total.....	17
Gráfico No 11: Tipos de compensaciones .....	18
Gráfico No 12: Tipos de Recompensas.....	19
Gráfico No 13: Métodos de remuneración.....	20
Gráfico No 14: Diferencias entre remuneración tradicional y por competencias.....	21
Gráfico No 15: Clases de beneficios sociales .....	22
Gráfico No 16: Beneficios legales .....	23
Gráfico No 17: Beneficios espontáneos.....	23
Gráfico No 18: Beneficios monetarios.....	24
Gráfico No 19: Beneficios no monetarios.....	24
Gráfico No 20: Beneficios asistenciales .....	25
Gráfico No 21: Beneficios recreativos.....	25
Gráfico No 22: Beneficios supletorios.....	25
Gráfico No 23: Desarrollo de personas.....	26
Gráfico No 24: Clases de cambio de comportamiento conseguido con el entrenamiento .....	27
Gráfico No 25: Proceso de entrenamiento .....	28
Gráfico No 26: Efecto de la creatividad y la innovación en una organización.....	29
Gráfico No 27: Mantenimiento de las condiciones laborales de las personas .....	30
Gráfico No 28: Programa de relaciones con los empleados .....	31

Gráfico No 29: Clasificación de los accidentes de trabajo .....	32
Gráfico No 30: Monitoreo de personas.....	33
Gráfico No 31: Banco de datos de RR HH .....	33
Gráfico No 32: Preguntas fundamentales en la evaluación de desempeño.....	35
Gráfico No 33: Desempeño que se debe evaluar .....	37
Gráfico No 34: Condiciones previas para la implementación de la evaluación de desempeño.....	38
Gráfico No 35: Secuencia de una evaluación de desempeño.....	39
Gráfico No 36: Aspectos fundamentales para lograr una evaluación de desempeño exitosa .....	40
Gráfico No 37: Ventajas de la evaluación de desempeño.....	42
Gráfico No 38: Problemas y beneficios de la evaluación de desempeño .....	46
Gráfico No 39: Escala gráfica de la evaluación del desempeño .....	47
Gráfico No 40: Evaluación por selección forzada .....	48
Gráfico No 41: Método de evaluación de desempeño por listas de verificación.....	49
Gráfico No 42: Método de evaluación de desempeño por incidentes críticos.....	50
Gráfico No 43: Elementos que permiten al empleado mostrar los comportamientos que componen las competencias de un perfil requerido. ....	52
Gráfico No 44: Tipos de Competencias .....	53
Gráfico No 45: Estructura organizacional de la EMBA-EP .....	62
Gráfico No 46: Orden jerárquico del personal operativo en la EMBA-EP.....	63
Gráfico No 47: Test psicológicos programados para el ingreso .....	67
Gráfico No 48: Problemas médicos que impiden la selección de un aspirante .....	68
Gráfico No 49: Asignaturas de evaluación para el ingreso de aspirantes .....	70
Gráfico No 50: Obligaciones del aspirante .....	71
Gráfico No 51: Diagrama de flujo del proceso de clasificación y valoración de puestos de la EMBA-EP. ....	80
Gráfico No 52: Diagrama de flujo del proceso de reclutamiento de la EMBA-EP. ....	82
Gráfico No 53: Diagrama de flujo del proceso de selección de la EMBA-EP. ....	83
Gráfico No 54: Diagrama de flujo del proceso de nombramientos de la EMBA-EP. ....	84
Gráfico No 55: Diagrama de flujo del proceso de inducción de la EMBA-EP. ....	85

Gráfico No 56: Diagrama de flujo del proceso de capacitación de la EMBA-EP .....	86
Gráfico No 57: Diagrama de flujo del proceso de remuneración de la EMBA-EP .....	87
Gráfico No 58: Diagrama de flujo del proceso de vacaciones y licencias de la EMBA-EP .....	89
Gráfico No 59: Diagrama de flujo del proceso de permisos de la EMBA-EP .....	90
Gráfico No 60: Diagrama de flujo del proceso de jubilación voluntaria de la EMBA-EP .....	91
Gráfico No 61: Árbol de problemas de la Unidad de Recursos Humanos de la EMBA-EP (problema, causas y efectos) .....	105
Gráfico No 62: Árbol de objetivos de la Unidad de Recursos Humanos de la EMBA-EP (objetivo, medios y fines).....	106
Gráfico No 63: Formularios para la evaluación del desempeño por competencias .....	162
Gráfico No 64: Cuestionario de medición del funcionamiento de la aplicación de la evaluación del desempeño en la EMBA-EP .....	173
Gráfico No 65: Diagrama de flujo del proceso de evaluación del desempeño de la EMBA-EP. ....	175

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No 1: Distribución del personal de la EMBA-EP.....	61
Tabla No 2: Tabla de evaluación física para personal masculino.....	69
Tabla No 3: Tabla de evaluación física para personal femenino .....	69
Tabla No 4: Remuneración mensual unificada de la EMBA-EP .....	75
Tabla No 5: FODA de la Unidad de Recursos Humanos de la EMBA-EP .....	94
Tabla No 6: Enfrentamiento de las fortalezas y las oportunidades de la Unidad de Recursos Humanos de la EMBA-EP .....	95
Tabla No 7: Enfrentamiento de las debilidades y las oportunidades de la Unidad de Recursos Humanos de la EMBA-EP .....	96
Tabla No 8: Enfrentamiento de las fortalezas y las amenazas de la Unidad de Recursos Humanos de la EMBA-EP .....	97
Tabla No 9: Enfrentamiento de las debilidades y las amenazas de la Unidad de Recursos Humanos de la EMBA-EP .....	98
Tabla No 10: Forma de calificación para la Matriz EFI .....	99
Tabla No 11: Matriz EFI de la Unidad de Recursos Humanos de la EMBA-EP.....	100
Tabla No 12: Forma de calificación para la matriz EFE.....	102
Tabla No 13: Matriz EFE de la Unidad de Recursos Humanos de la EMBA-EP .....	103
Tabla No 14: Cuadro de equivalencia de los puestos operativos de la EMBA-EP con los grupos ocupacionales del servicio público.....	108
Tabla No 15: Perfil del puesto Coronel.....	109
Tabla No 16: Competencias del Coronel .....	111
Tabla No 17: Perfil del puesto Mayor.....	112
Tabla No 18: Competencias del Mayor .....	114
Tabla No 19: Perfil del Puesto Capitán.....	115
Tabla No 20: Competencias del Capitán.....	117
Tabla No 21: Perfil del Puesto Teniente .....	118
Tabla No 22: Competencias del Teniente .....	120
Tabla No 23: Perfil del puesto Subteniente.....	121
Tabla No 24: Competencias del Subteniente .....	123
Tabla No 25: Perfil del puesto Suboficial .....	124

Tabla No 26: Competencias del Suboficial.....	126
Tabla No 27: Perfil del puesto Sargento .....	127
Tabla No 28: Competencias del Sargento.....	129
Tabla No 29: Perfil del puesto Cabo.....	130
Tabla No 30: Competencias del Cabo.....	132
Tabla No 31: Perfil del puesto Bombero.....	133
Tabla No 32: Competencias del Bombero .....	135
Tabla No 33: Indicadores del desempeño para la evaluación de las actividades del Jefe de Operaciones y Mantenimiento (Coronel).....	153
Tabla No 34: Indicadores del desempeño para la evaluación de las actividades del Jefe de Planificación del Mantenimiento del Riesgo (Mayor) .....	154
Tabla No 35: Indicadores del desempeño para la evaluación de las actividades del Jefe de Compañías (Capitán).....	155
Tabla No 36: Indicadores del desempeño para la evaluación de las actividades del Teniente de Bomberos.....	156
Tabla No 37: Indicadores del desempeño para la evaluación de las actividades del Subteniente de Bomberos.....	157
Tabla No 38: Indicadores del desempeño para la evaluación de las actividades del Suboficial de Bomberos .....	158
Tabla No 39: Indicadores del desempeño para la evaluación de las actividades del Sargento de Bomberos .....	159
Tabla No 40: Indicadores del desempeño para la evaluación de las actividades del Cabo de Bomberos .....	160
Tabla No 41: Indicadores del desempeño para la evaluación de las actividades del Bombero.....	161
Tabla No 42: Tabla de calificación del cuestionario de medición de la aplicación de la evaluación del desempeño en la EMBA-EP .....	174
Tabla No 43: Programa de capacitación .....	179
Tabla No 44: Propuesta de capacitación .....	180
Tabla No 45: Gastos de material didáctico .....	181
Tabla No 46: Gastos de logística .....	181

Tabla No 47: Honorarios del capacitador ..... 182

Tabla No 48: Presupuesto ..... 182

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo No. 1 Formato del cuestionario de levantamiento de perfiles y cuestionario aplicado a los puestos de trabajo.....	191
Anexo No. 2 Catálogo de competencias técnicas aplicadas al personal operativo de la EMBA-EP .....	204
Anexo No. 3 Formulario EVAL-02 .....	212

## RESUMEN

Con los cambios que se generan día a día mundialmente dentro de las empresas, se hace cada vez más importante poner mayor atención a quienes son los responsables del éxito a fracaso de las mismas. El Recurso Humano, más conocido en la actualidad como Talento Humano, representa la fuente de vida de las instituciones, ya que son quienes aportan no solo con el tiempo, sino con conocimientos, ideas, creatividad, entre otros, para ayudar a alcanzar los objetivos de la organización.

Conociendo esto, resulta significativo aplicar un sistema de evaluación de desempeño en una empresa pública, cuyo personal operativo, quien brinda un servicio poco común como es salvar vidas y proteger los bienes inmuebles de diversas catástrofes, no puede ser evaluado de la misma manera que un trabajador administrativo.

El presente trabajo de grado se encuentra desarrollado en tres capítulos, en los cuales se encuentra lo siguiente:

- **Capítulo I:** Este capítulo corresponde al Marco Teórico de la tesis y se encuentra dividido en 2 partes, la primera se refiere al proceso de la Gestión de Talento Humano, en donde se halla la explicación de cada parte del proceso; y la segunda, describe los aspectos más relevantes de la Evaluación del Desempeño.
- **Capítulo II:** Corresponde al Diagnóstico de la empresa, es decir, la explicación con detalle de cómo se lleva a cabo el proceso de Gestión de Talento Humano dentro de la EMBA-EP, así como de las matrices estratégicas aplicadas al área de Recursos Humanos de la Institución, el árbol de problemas y el árbol de objetivos.
- **Capítulo III:** Podría decirse que constituye el capítulo más importante, ya que corresponde a la Propuesta para la Institución, en donde se encuentran los perfiles profesionales de todos los puestos operativos, la norma de evaluación del desempeño que se debería seguir, los formularios para realizar la evaluación del personal operativo, el cuestionario para medir el funcionamiento de esta propuesta y el presupuesto de aplicación de la misma.

## ABSTRACT

With the changes that are generated around the world everyday within companies, it becomes increasingly important to pay more attention to those who are responsible for the success or failure of the organizations.

The Human Resource, better known nowadays as Human Talent, represents the source of life of institutions, because they are who give their time, knowledge, ideas and creativity, in order to achieve the objectives of the organization.

Knowing this, it is essential to apply a performance evaluation system into a public company whose operational staff cannot be evaluated at the same way as an administrative worker, because it provides a different service that is to save lives and protect property from disasters.

The present work of degree is developed in three chapters:

- **Chapter I:** In this chapter there is the theoretical framework of the thesis and is divided into two parts, the first one refers to the process of the management of the human talent, where is the explanation of each part of the process; and the second one describes the most important aspects of the performance evaluation.
- **Chapter II:** Corresponds to the diagnosis of the company, the explanation in detail of how it is being carried out the process of management of human talent within the EMBA-EP, and also the strategic matrices applied to the area of Human Resources of the Institution, the problem tree and objective tree.
- **Chapter III:** It is the most important chapter. It contains the proposal for the institution, where you can find the professional profiles of all the operating positions, the norm of performance evaluation that should be used, the forms with which to evaluate the efficiency of the operational staff, the questionnaire to measure the functioning of this proposal and the necessary budget to implement it.

## INTRODUCCIÓN

Desde tiempos remotos, el fuego ha sido considerado un elemento de suma importancia en la historia de la evolución de la humanidad, sin embargo, cuando este queda fuera de control se transforma en un despiadado enemigo que debe ser dominado a toda costa. Es así como el hombre, desde hace más de 2.000 años, se ha organizado y ha encaminado sus esfuerzos a través de vicisitudes para convertirse en el profesional con amplio reconocimiento, que en la actualidad ofrece sus energías día a día para salvaguardar la vida de los habitantes y sus propiedades frente a catástrofes naturales o premeditadas. (Casanova, 2011)

De acuerdo a la información obtenida en (Flores G. , 1981), se conoce que las magnas ciudades antiguas ya tenían personal dedicado al combate de los incendios, siendo un papiro egipcio que data de dos siglos antes de Cristo, el vestigio más antiguo que hasta la actualidad se conserva. A medida que la civilización se desarrollaba, los primitivos cubos de cuero y el aparato fabricado con el estómago y los intestinos de una res para cargar el agua y arrojarla como especie de manguera, utilizados por los primeros hombres del fuego, comenzaron a resultar poco efectivos, dándose una interesante transición, en donde el humilde cubo fue transformándose en modernas bombas de alta presión.

La historia de los Cuerpos de Bomberos formalmente organizados, se remonta a los tiempos en que las ciudades de Grecia y Roma estaban en el apogeo de su esplendor; se había formado un servicio de guardia nocturna que patrullaba y daba alarma en caso de siniestro a la población. Concretamente en Roma se encargaron de esta labor en tiempos de la República, magistrados especiales denominados “triumviri nocturni”, los cuales luego fueron sustituidos por los “decemviri nocturni” o “ediles incendiorum extinguidorum”.

Con el pasar del tiempo, en épocas del emperador Augusto César, estos ediles fueron reemplazados por los “ediles curules” quienes se encontraban al mando de un Cuerpo de seis cientos esclavos a los que llamaban vigiles, que funcionaron hasta el año seis después de Cristo, cuando Augusto reorganizó el Cuerpo de Bomberos, creando un

departamento más entrenado y organizado, y a tono con las necesidades y el prestigio de la ciudad, que en aquella época era llamada la capital del mundo. Esta nueva organización estaba conformada por diez mil hombres que eran miembros de una formación semi - militar con divisiones y sub-divisiones, estando cada una a cargo de una zona específica. Las divisiones de este Cuerpo de Bomberos eran llamadas cohortes urbanas, que tenían sus cuarteles primeramente en residencias privadas, y luego en edificios propios, lujosos, cómodos y amplios.

Las patrullas se realizaban por las calles en la noche y, al detectarse un incendio, individuos eran enviados en todas las direcciones con el fin de comunicar el siniestro por medio de gritos; luego de esto, las campanas que habían en casi todas las casas sonaban gracias a los guardianes particulares y, del Cuerpo de Guardia (excubitorium) salían los vigiles equipados con hachas, cubos, ganchos, escaleras y las bombas públicas, que eran aparatos voluminosos que aspiraban y arrojaban el agua.

Resulta difícil determinar cuántas ciudades siguieron con el ejemplo dado por Roma, y también, señalar cuántas ciudades desaparecieron víctimas de las llamas durante los siglos XII y XIII de la Edad Media, pero, para el año 1460, en Alemania, ya se contaba con leyes para proveer protección contra incendios, en 1518 ya estaban en uso diversos instrumentos y aparatos para combatir el fuego, y cerca de 1712, París contaba ya con treinta aparatos para apagar incendios distribuidos en distintas zonas de la ciudad.

Por el año 1748, un ingeniero inglés Richard Newsham perfeccionó la primera moderna motobomba de mano, desarrollada de tal forma que se pudiera aumentar su fuerza y su presión, al juntarse la fuerza y el peso de varios hombres, logrando alcanzar los 60 pies de altura.

En Londres se desarrolló la organización de los Cuerpos de Bomberos ligándose fuertemente al negocio de seguros, en donde existían varias compañías que debían proteger las propiedades aseguradas por cada una de ellas, es así, como entre los años 1820 y 1832, se escribieron páginas muy tristes sobre las calles de este lugar, puesto que en algunas zonas, era común que hubiesen varios edificios asegurados por distintas compañías, por lo que al darse la voz de alarma, todas estas compañías se dirigían al

lugar de los hechos y tras auténticas luchas a muerte usando los mismos aparatos y equipos de combatir el fuego, trataban de apoderarse de las bocas de incendio mientras las llamas seguían devorando propiedad tras propiedad, reconociendo así, que en esta forma el trabajo de los Bomberos resultaba inútil, por lo que posteriormente fueron juntados.

Con el pasar de los años, las técnicas y los equipos fueron perfeccionándose, y mientras los europeos luchaban por mejorar sus sistemas de extinción de incendios, los Estados Unidos de América, un pueblo nuevo para aquella época, también sufría los estragos causados por éstos. Se dice que la actual Nueva York, antes conocida como New Amsterdam, por el año 1648, ordenó a Holanda un cargamento de escaleras, garfios y cubos de cuero, y en 1731, importó dos máquinas desde Londres, las cuales probablemente fueron las primeras utilizadas para extinguir incendios en el nuevo mundo.

Varias máquinas fueron diseñadas y construidas en los Estados Unidos de América, sin embargo, ninguna era tan eficiente como la antes mencionada máquina Newsham, que fue adquirida por varias ciudades americanas, hasta llegar a 1832, cuando la ciencia fue revolucionada con un equipo capaz de succionar agua de un recipiente.

En Europa, las mangueras construidas en cuero con uniones de bronce en los extremos también fueron creadas, con lo que las máquinas podían colocarse a mayor distancia del edificio incendiado, poniendo de esta manera fin a la época de los cubos de cuero en donde se exponían gravemente las vidas de los bomberos y de su equipo.

Para 1811, se había creado la primera manguera de cuero en los Estados Unidos, y posteriormente, una de las grandes invenciones de la época se dio en el estado de Rhode Island cuando se construyó la 'máquina de apagar fuego'. Desde ese día, las máquinas fueron construidas con bombas capaces de succionar, pero como siempre, la envidia, el poco espíritu de cooperación y el individualismo tan peligroso, se adueñó de los Cuerpos de Bomberos, creándose intensas luchas y peleas hasta en los incendios más pequeños, por intentar siempre ridiculizar a los otros bomberos y dañar el equipo de la otras brigadas.

Treinta años más tarde, se modernizaba la época con la organización de bomberos profesionales con sueldos fijos y la invención de la bomba movida por vapor, la cual a pesar de varios intentos, por el gran peso y su difícil manipulación, fracasó y terminó su vida útil como pieza histórica en un museo. De esta forma, se dio la aparición de los aparatos movidos por motor en 1903, equipo que predominó hasta 1930 cuando las bombas centrífugas ganaron popularidad, y a las cuales se les añadió tiempo después escaleras mecánicas, que permiten a un solo hombre, hacer varios movimientos a numerosos pies de altura para colocarse convenientemente en techos o ventanas, y otro equipo que también se encuentra hasta la actualidad como extinguidores, pistones de rocío usados en fuegos en tanques de aceite y en fuego en material eléctrico.

La historia de los Bomberos en América Latina, surge por el año de 1527, cuando en medio de la esclavitud de los indígenas por parte de los conquistadores españoles, los nativos mexicanos eran obligados también a realizar tareas como ser “bombero”, actividad que consistía en intervenir en siniestros que se presentaban en aquellos días.

Cabe recalcar, que cada grupo de indígenas estaba comandado por un soldado español.

El 31 de mayo de 1774, fue expedido el primer reglamento contra incendios que contó con 38 capítulos que incluían medidas preventivas utilizadas contra incendios, como enviar a quienes se dedicaran a la elaboración de fuegos artificiales a los barrios alejados de la ciudad; también, en caso de incendio, las campanas de las iglesias y parroquias cercanas debían ser tocadas, al igual que los silbatos de quienes estuvieran encargados de dar la llamada de fuego para que los llamados “aguadores de la ciudad” pudieran conducir el agua desde los estanques y pozos al lugar del desastre.

Para el año de 1790, se crea un reglamento con las medidas necesarias para prevenir incendios, y además, se realiza la compra de las dos primeras bombas importadas desde España, y se asigna un presupuesto de 2000 pesos para la compra de herramientas para los bomberos.

Con el pasar del tiempo, fueron renovándose las leyes, los equipos y las técnicas a favor de la lucha contra incendios, y medidas similares a las utilizadas por México fueron adoptadas en los años siguientes por otros países de Centro América y América del Sur.

Es así, que en Ecuador, en la ciudad de Santiago de Guayaquil el 17 de agosto de 1835, tras varios flagelos que destruyeron la ciudad, Vicente Rocafuerte, Presidente de la República de aquel entonces, crea la primera institución bomberil denominada “Cuerpo de Bomberos de Guayaquil”, institución organizada y dotada de recurso humano capacitado para llevar a cabo tan trascendental tarea. (s/a, Bomberos celebraron 175 años de fundación, 2010).

Posteriormente, en el año de 1936, se estableció el Cuerpo de Bomberos en Quito, el mismo que por falta de recursos tuvo una duración corta, sin embargo, el 1 de abril de 1944, fue fundado oficialmente el Cuerpo de Bomberos de Quito conformado por dos Compañías: Pichincha y Guayas (s/a, Hoy es el día del Bombero Ecuatoriano, 2010). Actualmente, el Cuerpo de Bomberos se encuentra organizado en todas las provincias del país, brindando atención efectiva en casos emergentes de incendios, rescates u otros a todos los ecuatorianos.

La vida de los Bomberos se desarrolla en medio de un ambiente de incertidumbre, en donde los incendios y las catástrofes están presentes cotidianamente, y son su vocación de servicio y su capacidad de entrega, las herramientas primordiales que junto a su preparación, permiten que las actividades sean cumplidas de manera eficiente muchas veces frente a la muerte.

El Aspirante a Bombero dedicará todo su tiempo para formar su mente, espíritu, carácter, personalidad, así como también su cuerpo, factores que son considerados vitales al momento de cumplir sus funciones en las operaciones inherentes a la profesión.

Quien aspira vestir el glorioso uniforme de Bombero, debe estar convencido de su vocación por la carrera bomberil, de manera que su decisión de formarse para el servicio

a la sociedad obedezca a una real y razonada evaluación de sus aptitudes intelectuales, físicas y psicológicas.

La educación y el conocimiento de la profesión son rasgos importantes que debe tener un Bombero, ya que debe actualizar sus nociones continuamente para mantenerse informado de los avances en su profesión, además, deberá contar con la habilidad para pensar y actuar con rapidez, a fin de encontrar soluciones prontas y aprender guiándose en la experiencia para no cometer errores en el futuro.

El trabajo en equipo también es un requerimiento indispensable para realizar esta actividad, al igual que la inclinación natural hacia la profesión y el cariño hacia la institución. Además, es importante que tenga calidad humana, que sea cortés, calmado y paciente, con deseos de progresar y aprender, disciplinado, sociable, saludable, fuerte, respetuoso y valiente.

La evaluación de desempeño es un proceso encaminado a determinar y comunicar a los empleados la forma en la que están realizando su trabajo, con el fin de obtener retroalimentación y de esta forma elaborar planes de mejor (De León, 2011). Es así, que la presente tesis pretende encontrar el método más adecuado y efectivo para evaluar el desempeño del personal operativo de la Empresa Municipal Cuerpo de Bomberos de Ambato, a fin de valorar el conjunto de actitudes, rendimiento y comportamiento laboral del Bombero en el cumplimiento de sus funciones, para mejorar el nivel de esfuerzo y desempeño en sus tareas y brindar así un mejor servicio a la comunidad.

# CAPÍTULO I

## MARCO TEÓRICO

### 1. La gestión del talento humano

Con el pasar de los años, el mundo se ha visto envuelto en una serie de cambios que obligan a que todo lo conocido esté siendo sometido al desarrollo y perfeccionamiento a fin de brindar mayores ventajas principalmente al ser humano, quien en la actualidad no es únicamente un recurso como en épocas anteriores, sino un talento que puede brindar el mejor potencial y, que hoy es aprovechado grandemente por las diversas organizaciones alrededor del mundo para alcanzar sus objetivos.

Es así que la gestión del talento humano surge como el mejoramiento de la administración de recursos humanos, debido a que actualmente, en lugar de invertir solamente en los productos y servicios, las empresas deciden cambiar sus conceptos tradicionales y prefieren invertir en los clientes internos, llegando prácticamente a “crearlos, desarrollarlos, producirlos y mejorarlos” (Chiavenato, 2005, pág. 4), ya que constituyen la ventaja competitiva y el elemento básico del éxito institucional, por lo que las organizaciones han tratado de cumplir sus objetivos, pero también establecer vías para satisfacer a sus empleados y ayudarlos a alcanzar los suyos.

**Gráfico No 1: Objetivos organizacionales y objetivos individuales**

Objetivos Organizacionales	Objetivos Individuales
<ul style="list-style-type: none"><li>• Supervivencia</li><li>• Crecimiento sostenido</li><li>• Rentabilidad</li><li>• Productividad</li><li>• Calidad en los productos y servicios</li><li>• Reducción de costos</li><li>• Participación en el mercado</li><li>• Nuevos mercados</li><li>• Nuevos clientes</li><li>• Competitividad</li><li>• Imagen en el mercado</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mejores salarios</li><li>• Mejores beneficios</li><li>• Estabilidad en el empleo</li><li>• Seguridad en el trabajo</li><li>• Calidad de vida en el trabajo</li><li>• Satisfacción en el trabajo</li><li>• Consideración y respeto</li><li>• Oportunidades de crecimiento</li><li>• Libertad para trabajar (autonomía)</li><li>• Liderazgo participativo</li><li>• Orgullo de la organización</li></ul>

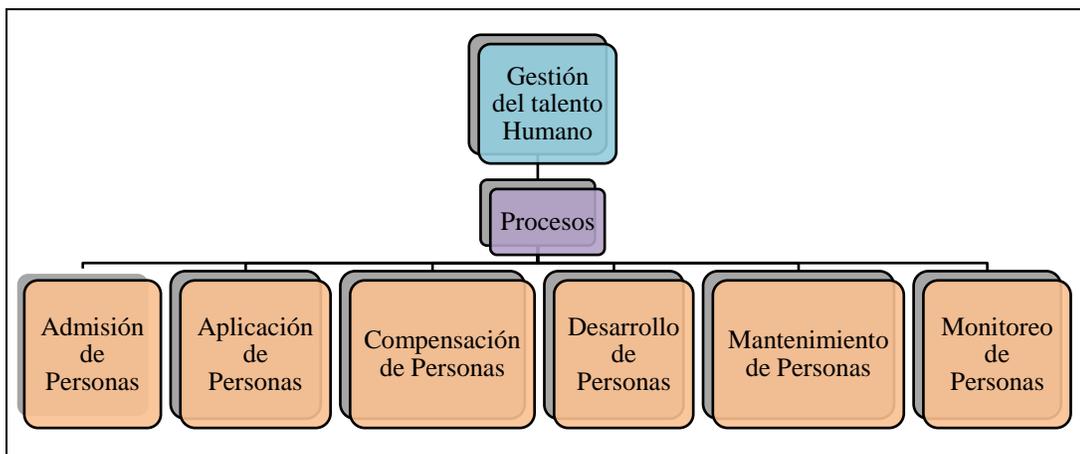
**Fuente:** (Chiavenato, 2005, pág. 4)

**Elaborado por:** María José Correa.

La gestión del talento humano no ve a los individuos como simples recursos, sino como seres dotados de personalidad diferente entre sí, con conocimientos, capacidades, destrezas y habilidades que son consideradas indispensables para el correcto desenvolvimiento de la organización (Medrano, 2011).

Además, las personas como fuente de inteligencia y talento, son capaces de conducirlo al éxito gracias a su esfuerzo, responsabilidad, dedicación, compromiso, etc., esperando recibir un retorno gratificante que se ve reflejado en un sueldo o salario apropiado, incentivos, desarrollo profesional, etc. con lo que se cumple el círculo de reciprocidad entre la organización y el empleado.

**Gráfico No 2: Procesos de gestión del talento humano**



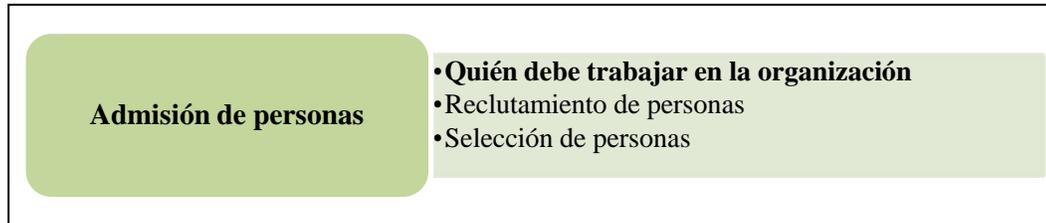
**Fuente:** (Chiavenato, 2005, pág. 82)

**Elaborado por:** María José Correa.

Los procesos de gestión del talento humano son seis y se encuentran tan relacionados entre sí que la buena o mala utilización de cada proceso puede beneficiar o perjudicar a al resto.

## 1.1 Admisión de personas

### Gráfico No 3: Admisión de personas



**Fuente:** (Chiavenato, 2005, pág. 17)

**Elaborado por:** María José Correa.

El proceso de admisión de personal consiste en el camino de entrada a la organización de los candidatos capaces de adaptar sus características a las de la misma. Este proceso puede variar mucho de una empresa a otra, ya que utilizan métodos tradicionales o modernos para escoger a las personas que más se acoplen a sus necesidades.

#### ❖ Reclutamiento de personas

Consiste en la comunicación y la divulgación que hacen las empresas sobre las oportunidades laborales que ponen a disposición de las personas que cumplen con ciertos requisitos, indispensables para cubrir las necesidades de la vacante, de tal forma que, el candidato inicie la relación con la organización para intentar ser parte de ella.

El mercado laboral se encuentra compuesto de las ofertas de empleo que brindan las instituciones y la demanda de trabajo que hacen los individuos. Cuando existe una mayor oferta se da la abundancia de oportunidades de empleo y, cuando existe una mayor demanda se da la tendencia a la escasez que se ve reflejada en el desempleo.

El reclutamiento puede ser interno o externo, el primero se aplica a los candidatos que se encuentran laborando en la organización y el externo se aplica a los candidatos que no pertenecen a ella.

#### Gráfico No 4: Diferencias entre reclutamiento interno y externo

Reclutamiento interno	Reclutamiento externo
<ul style="list-style-type: none"><li>• Los cargos vacantes son cubiertos por empleados seleccionados y promovidos dentro de la organización.</li><li>• Los candidatos se reclutan internamente entre los cuadros de la propia organización.</li><li>• Los candidatos ya son conocidos por la organización, pasaron por pruebas de selección, programas de entrenamiento y fueron evaluados en cuanto a su desempeño.</li><li>• Las oportunidades de mejor empleo son ofrecidas a los propios empleados, que pueden ascender a puestos mejores y desarrollar su carrera profesional en la organización.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Los cargos vacantes son cubiertos por candidatos externos seleccionados que ingresan a la organización.</li><li>• Los candidatos son reclutados externamente en el mercado de recursos humanos.</li><li>• Los candidatos son desconocidos para la organización y requieren ser probados y evaluados en el proceso selectivo.</li><li>• Las oportunidades de empleo se ofrecen al mercado, cuyos candidatos pueden disputarlas.</li></ul>

**Fuente:** (Chiavenato, 2005, pág. 97)

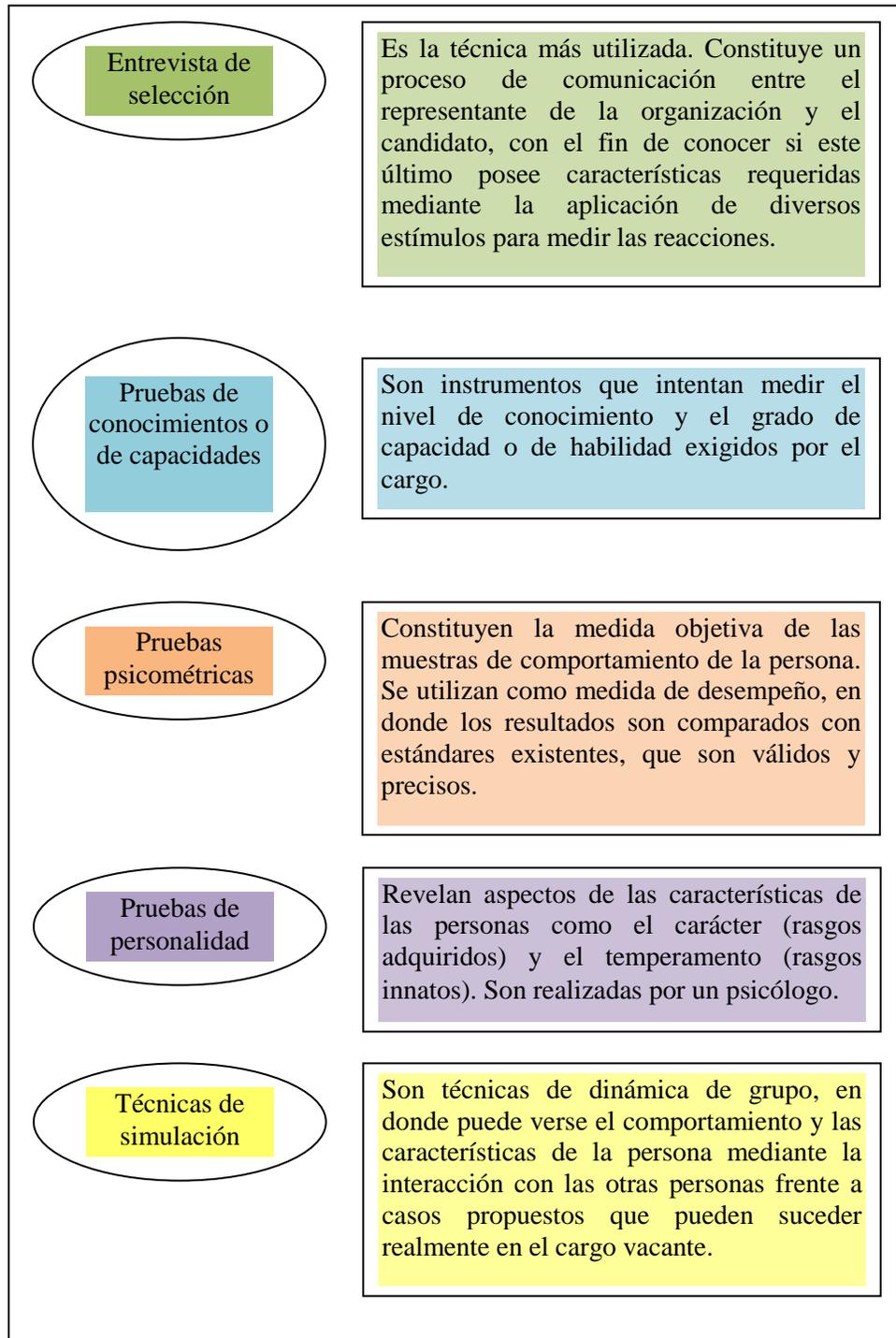
**Elaborado por:** María José Correa.

#### ❖ Selección de personas

Constituye el paso siguiente al reclutamiento y, permite filtrar a los candidatos más afines a los objetivos de la organización para que puedan ingresar y ser parte de la misma. Puede decirse que “es la elección adecuada de la persona adecuada para el lugar adecuado” (Chiavenato, 2005, pág. 111).

La selección de personal dentro de las empresas se vuelve indispensable debido a la gran variedad de personas que existen, ya que no todas reúnen las mismas características necesarias para un cargo.

**Gráfico No 5: Técnicas de selección**

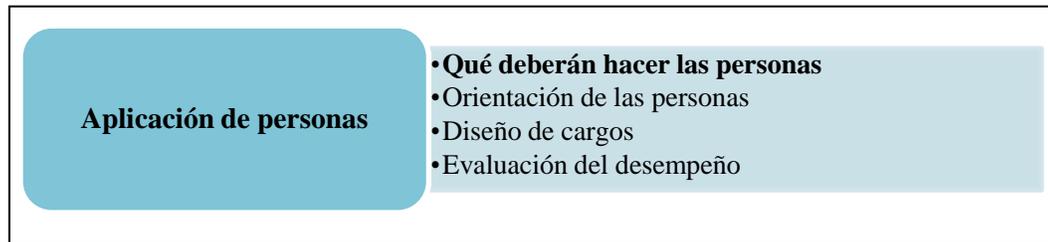


**Fuente:** (Chiavenato, 2005, págs. 126-129)

**Elaborado por:** María José Correa

## 1.2 Aplicación de personas

**Gráfico No 6: Aplicación de personas**



**Fuente:** (Chiavenato, 2005, pág. 17)

**Elaborado por:** María José Correa.

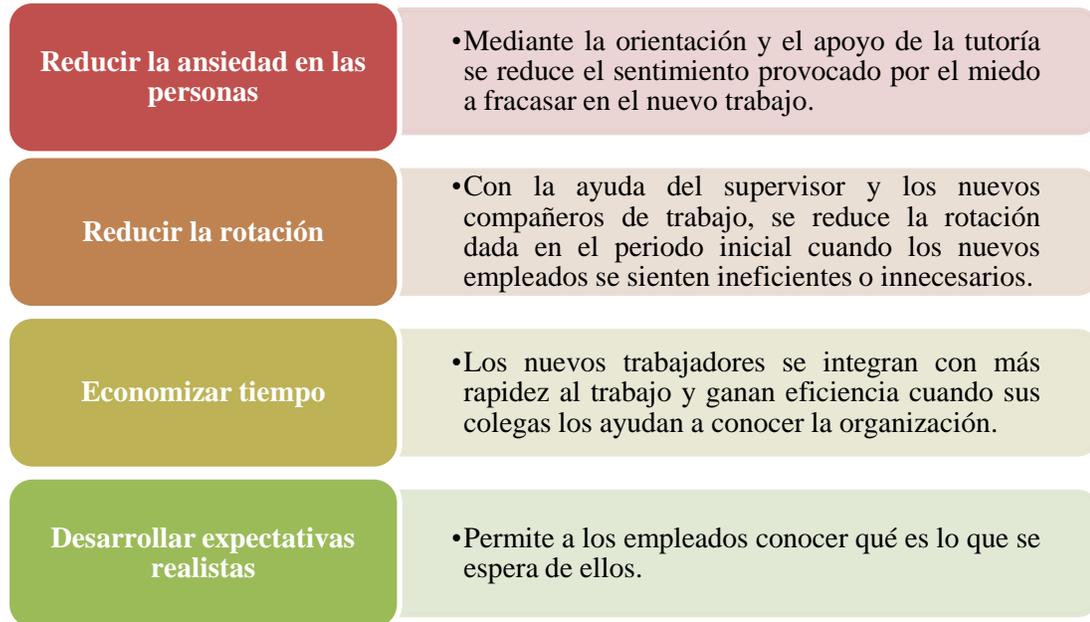
La aplicación de las personas consiste en la integración de los nuevos empleados a la organización, es decir, cómo estas personas son acogidas e iniciadas como nueva fuerza laboral en la misma.

### ❖ **Orientación de las personas**

La orientación de las personas es aquella encargada de la socialización e integración del nuevo empleado a la cultura organizacional, es decir, según (Chiavenato, 2005, pág. 143) al “conjunto de hábitos y creencias establecidos a través de normas, valores, actitudes y expectativas compartidos por todos los miembros de la organización”.

El asalariado al igual que todo ente de la sociedad tiene la capacidad de relacionarse utilizando como medio el lenguaje, tratando así de expresar ideas y sentimientos; gracias a esta capacidad se puede conocer la personalidad y orientación de la personas que en el campo organizacional es demasiado importante porque se deben viabilizar las facultades del empleado a un sentimiento común que debe compartir la entidad organizacional.

## Gráfico No 7: Objetivos de la orientación de personal



**Fuente:** (Chiavenato, 2005, pág. 158)

**Elaborado por:** María José Correa.

### ❖ Diseño de cargos

Un cargo es la descripción de todas las actividades desempeñadas por una persona que ocupa una posición formal en el organigrama de la institución. Cabe resaltar que los cargos no son estáticos ni definitivos, sino que están en constante innovación y cambio con el fin de adaptarse a las diversas transformaciones (Flores Á. ), es decir, es necesario ir adaptándose a las necesidades que tenga en diversos momentos la empresa.

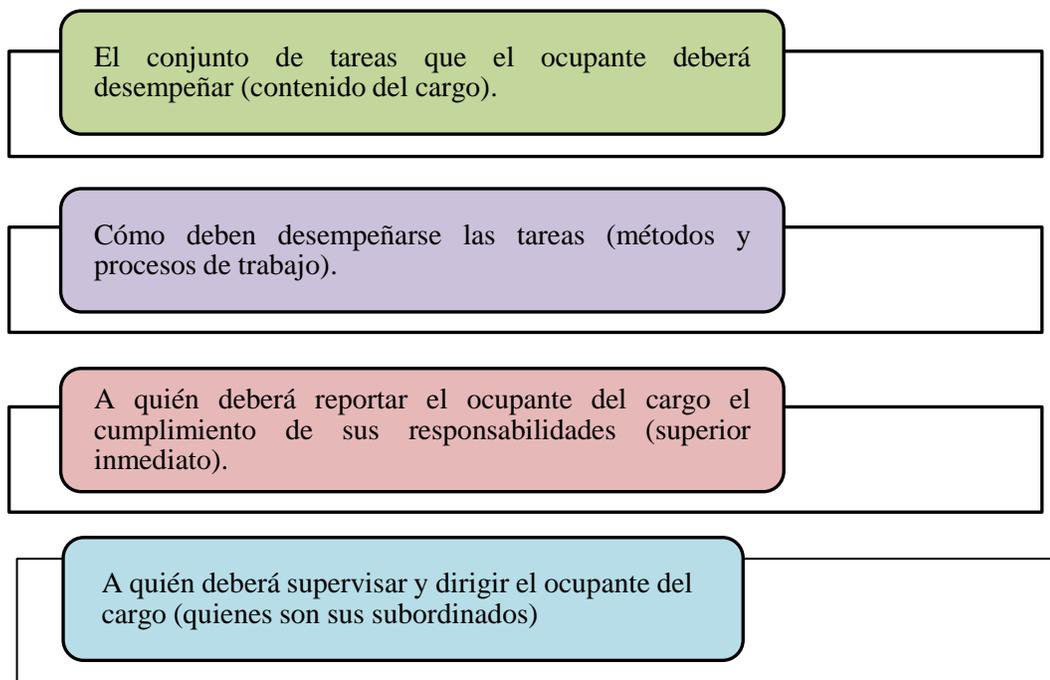
A través de los cargos, la organización utiliza al talento humano para alcanzar objetivos empresariales por medio de determinadas estrategias, y a su vez, permiten también que las personas realicen tareas en el trabajo para conseguir sus objetivos personales.

Define también (Gómez Mejía, 1995, pág. 94) que un diseño de cargos es el “proceso de organización del trabajo a través de las tareas necesarias para desempeñar un cargo específico”.

Es decir una empresa está perfectamente organizada cuando se mide las facultades de una persona y se le pone a desempeñar un cargo específico.

Diseñar un cargo significa definir cuatro condiciones básicas, que se muestran a continuación:

**Gráfico No 8: Condiciones básicas que deben definirse para el diseño de cargos**



**Fuente:** (Chiavenato, 2005, pág. 158)

**Elaborado por:** María José Correa.

**❖ La Evaluación de desempeño**

Con el nacimiento de nuevos cambios, se ha ido añadiendo valor a la organización y a sus clientes, pero sobretodo, a quienes laboran y se esfuerzan cada día por conseguir los objetivos empresariales. Es así, como “la evaluación del desempeño se ha convertido en una apreciación sistemática del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo” (Chiavenato, 2005, pág. 198).

Las evaluaciones informales basadas en el trabajo diario de los empleados son necesarias, pero resultan insuficientes en un mundo competitivo en donde los nuevos retos y el cambio obligan a valorar y optimizar la capacidad de las personas, por lo que se hace indispensable que cada vez se dé un mejoramiento continuo del desempeño basándose en la corrección de deficiencias, las cuales se localizan mediante una evaluación mucho más formal que otorga información real sobre la cantidad y calidad de las labores realizadas, como menciona (Borja, 2011) la evaluación de desempeño es un proceso cuyo principal interesado es el empleado, ya que le permite eliminar la incertidumbre sobre lo que las personas piensan de su trabajo y de su contribución a la empresa y al cliente.

Algunas definiciones de evaluación del desempeño:

Afirma (Milkovich & Bourdreau, 1994, pág. 165) que la evaluación de desempeño es un proceso que mide el desempeño del empleado. El desempeño del empleado es el grado en que cumple los requisitos de su trabajo.

Pero esta evaluación no mide únicamente la realización de las tareas del puesto de trabajo, sino que además permite hallar problemas relacionados con la integración del trabajador a la institución, como se muestra en la siguiente definición:

“La evaluación del rendimiento es un proceso estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como en el grado de absentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro” (Dolan, 2007).

Este proceso apremia a clasificar el rendimiento del empleado, para conocer el desempeño en su labor para aportar a la organización la competencia y el progreso en el trabajo, lo cual constituye un factor muy importante para mantener la motivación de los trabajadores.

También (García Tenorio Ronda & Sabater Sánchez, pág. 191) dice “La evaluación de resultados es un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados la forma en la que están desempeñando su trabajo y, en principio, a elaborar planes de mejora.

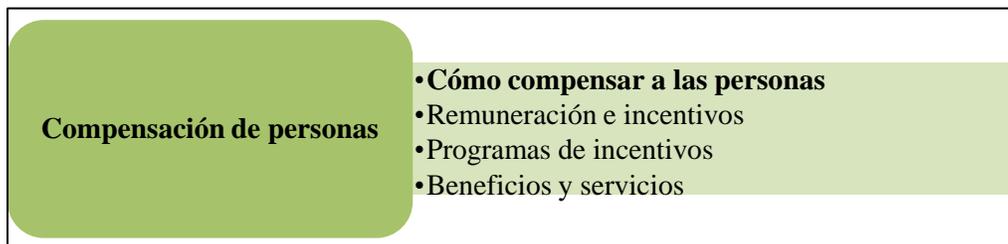
Las evaluaciones de resultados no sólo hacen saber a los empleados cuál es su nivel de cumplimiento, sino que influyen en su nivel futuro de esfuerzo y en el desempeño correcto de sus tareas”.

Los planes de mejora que se elaboran a partir de la evaluación, permiten mejorar la eficacia y la eficiencia laboral a través de los cambios de comportamientos o actitudes de los empleados. El éxito de la evaluación de resultados, depende de que los miembros de la organización estén conscientes de lo que funcionó y no funcionó durante el periodo evaluado, con lo cual se obtendrán resultados mejores en los siguientes años.

Describe (Alles, 2005, pág. 17) que “Performance Management es un proceso para definir, implementar, medir y evaluar la performance (el desempeño) deseada de cada uno de los integrantes de la organización, tanto en forma individual como grupal y, en consecuencia, de toda la empresa”.

### 1.3 Compensación de personas

**Gráfico No 9: Compensación de personas**



**Fuente:** (Chiavenato, 2005, pág. 17)

**Elaborado por:** María José Correa.

La compensación o recompensa dentro de una organización es la retribución o el reconocimiento que se le da a un empleado por su desempeño.

De esta forma, los procesos de compensación de personal constituyen el incentivo principal que genera un mayor grado de satisfacción en el empleado, ya que éste está preparado para invertir sus recursos siempre y cuando obtenga algún tipo de retorno y, como la empresa también espera recibir retorno como beneficio, se cumple el círculo que permite cumplir los objetivos organizacionales e individuales.

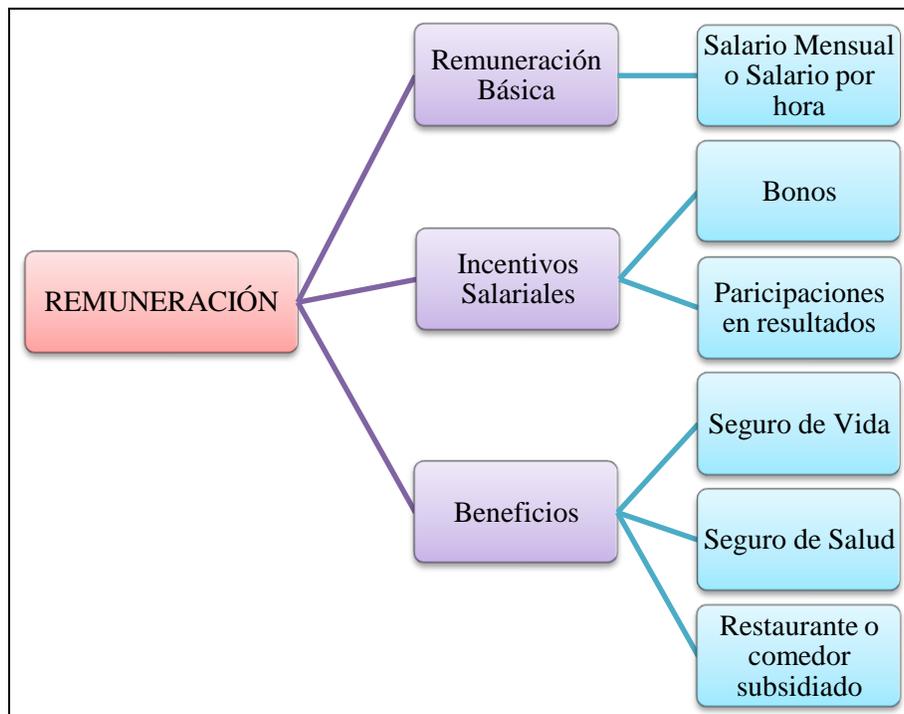
## ❖ Remuneración e incentivos

El concepto de remuneración parte del hecho de que ninguna persona espera que el trabajo sea gratis, pues cada empleado está presto a trabajar e invertir su esfuerzo, dedicación y tiempo a cambio de la retribución adecuada (Arguello, 2012) y, la organización está dispuesta a pagar a su talento humano si éste contribuye al cumplimiento de sus objetivos.

Puede decirse que la remuneración es el resultado obtenido al final de cada mes, traducido en un sueldo o salario que se recibe a cambio de las tareas realizadas, suma que puede modificarse al incluir variables como premios o comisiones.

“La remuneración total es el paquete de compensaciones cuantificables que recibe un empleado por su trabajo” (Chiavenato, 2005, pág. 230), y está formada por tres partes, cuya proporción depende del criterio de cada organización.

**Gráfico No 10: Componentes de la remuneración total**

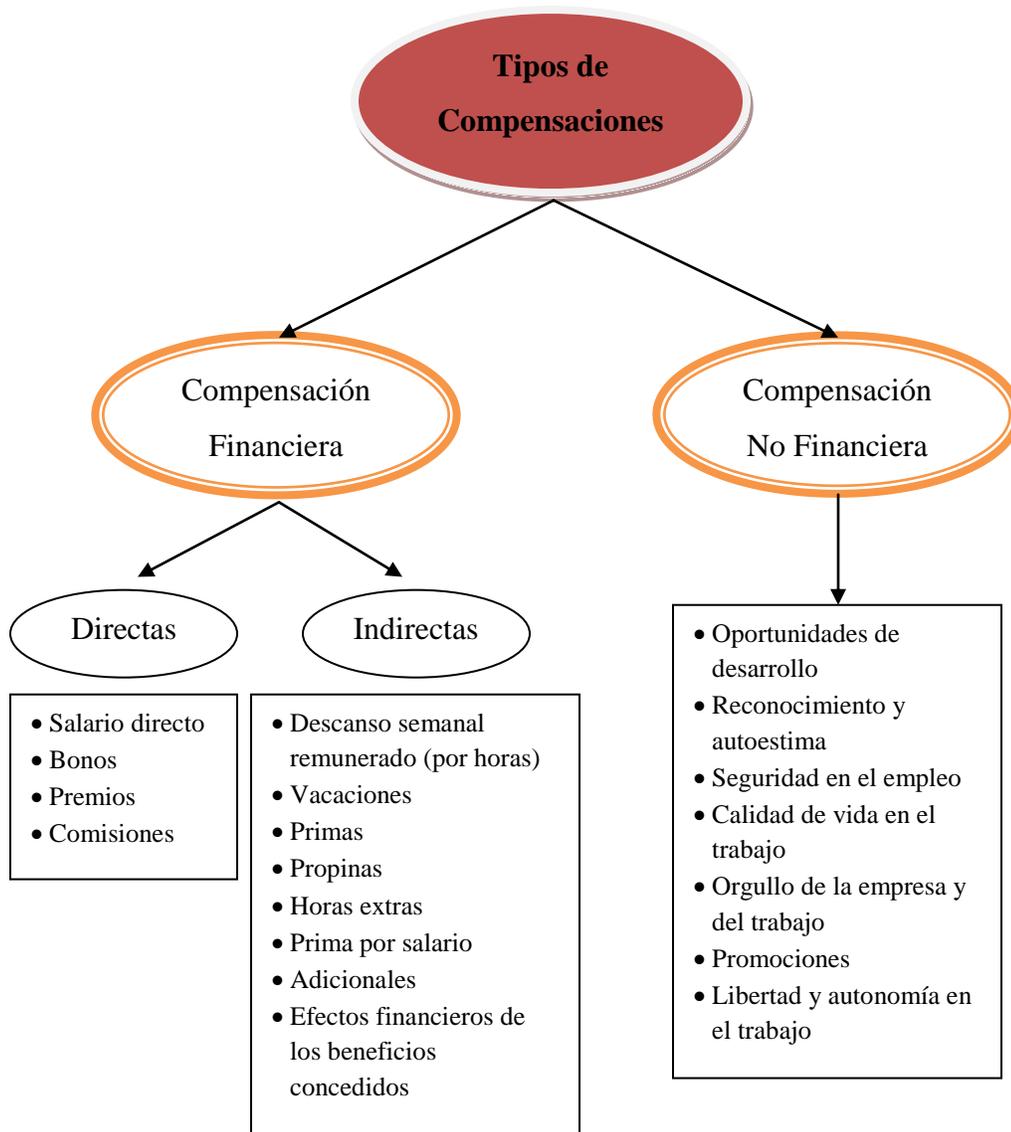


**Fuente:** (Chiavenato, 2005, pág. 230)

**Elaborado por:** María José Correa.

Así mismo, las compensaciones tienen una clasificación, como se muestra en el siguiente gráfico:

**Gráfico No 11: Tipos de compensaciones**



**Fuente:** (Chiavenato, 2005, pág. 231)

**Elaborado por:** María José Correa.

## ❖ Programas de incentivos

Las organizaciones son responsables de remunerar correcta y adecuadamente a sus empleados a cambio de que éstos realicen sus actividades, sin embargo, también es necesario incentivar y motivar al personal a fin de que realice de mejor manera sus tareas, por lo que hoy en día muchas empresas utilizan sistemas de remuneración, con lo cual se evita la cotidianidad y se llega cada vez a niveles más altos de superación. Cabe resaltar que las recompensas organizacionales están enfocadas en fortalecer el trabajo en equipo, aumentar la responsabilidad del recurso humano y destacar el desempeño excelente.

**Gráfico No 12: Tipos de  
Recompensas**



**Fuente:** (Chiavenato, 2005, pág. 260)

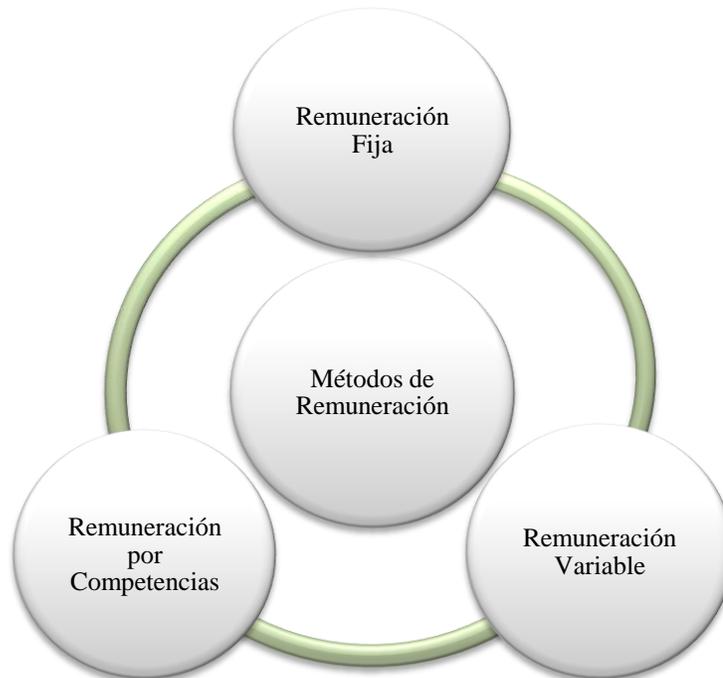
**Elaborado por:** María José Correa.

Según (Jillian, 2011) los diferentes tipos de recompensas pueden ser tangibles (bonos, comisiones, aumentos salariales, etc.) o intangibles (ascensos, reconocimientos, etc.) y se conceden cuando un empleado ha logrado alcanzar objetivos dentro de la organización.

Cabe resaltar que para el buen funcionamiento de la institución, no solamente debe existir un plan de incentivos, sino también un sistema de sanciones con el fin de impedir

cierto tipo de comportamientos por parte del empleado que le desvíen de su misión real de trabajo.

**Gráfico No 13: Métodos de remuneración**



**Fuente:** (Chiavenato, 2005, págs. 261,262,270)

**Elaborado por:** María José Correa.

Existen diferentes tipos de remuneración. La remuneración fija representa el sueldo o salario que percibe un empleado por realizar las actividades de su cargo, sin riesgos ni responsabilidades adicionales a las que le han sido asignadas. La remuneración variable se enfoca en los resultados alcanzados por el trabajador, por lo que la organización consigue un mayor esfuerzo de su personal por medio de este método. La remuneración por competencias hace referencia a las personas que tienen un mayor nivel de conocimientos y habilidades para realizar además de sus actividades normales, actividades agregadas, por lo que esta remuneración no se fija en el cargo sino en el desempeño de la persona (Chiavenato, 2005, págs. 261, 262, 270).

En una organización resulta fundamental establecer grupos y rangos de personal para determinar a qué tipo de remuneración se adapta cada uno, con lo cual se obtiene un salario justo y existe un beneficio equilibrado para el trabajador y la organización.

**Gráfico No 14: Diferencias entre remuneración tradicional y por competencias**



**Fuente:** (Chiavenato, 2005, pág. 271)

**Elaborado por:** María José Correa.

#### ❖ **Beneficios y servicios**

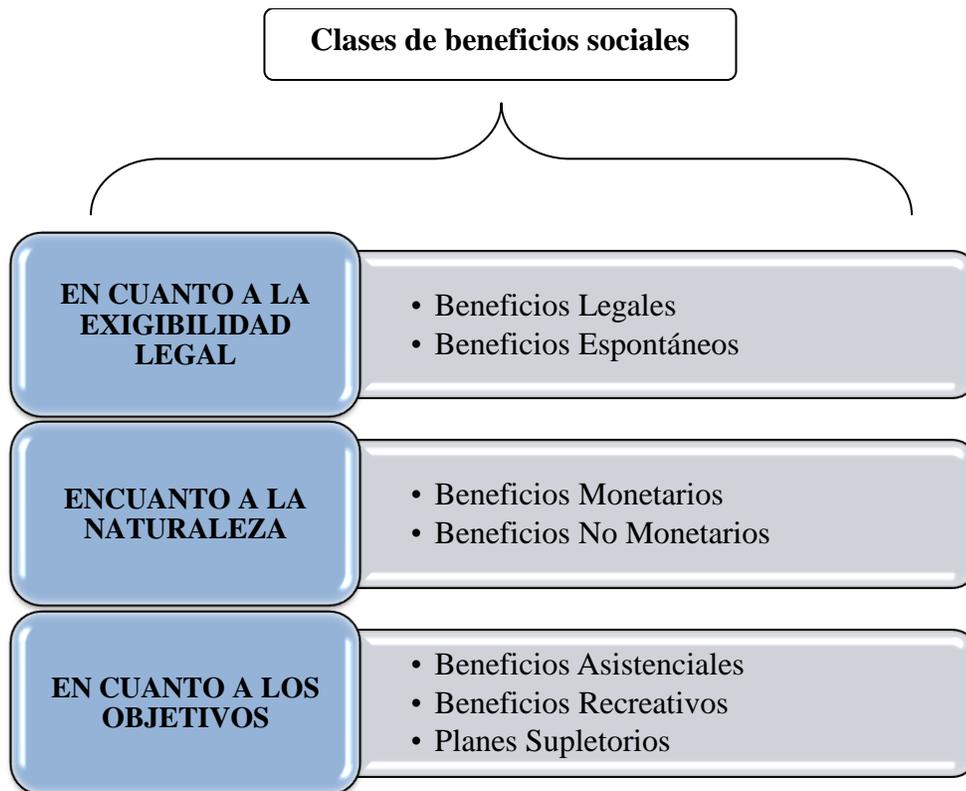
La remuneración además de recompensar el trabajo de los empleados también busca brindarles facilidades, comodidades, ahorrarles esfuerzos y preocupaciones, lo cual se logra con la concesión de beneficios y servicios que son regalías pagadas a parte del salario por la organización y constituyen una de las formas indirectas de la compensación total (Chiavenato, 2005, pág. 284).

Es necesario mencionar que una organización además de pensar en su desarrollo también debe hacerlo en el de sus trabajadores a fin de que consigan un crecimiento personal y formativo, ya que a medida que ellos desarrollen su progreso individual la empresa se verá también beneficiada.

Cita (Chiavenato, 2005, pág. 284) que “los beneficios son recompensas no financieras a que el empleado tiene derecho por pertenecer a la organización, y se ofrecen para atraer y mantener a los empleados”.

Los beneficios sociales se clasifican en cuanto a la exigibilidad legal, en cuanto a la naturaleza y en cuanto a los objetivos.

**Gráfico No 15: Clases de beneficios sociales**



**Fuente:** (Chiavenato, 2005, págs. 284,285)

**Elaborado por:** María José Correa.

❖ **En cuanto a la exigibilidad legal:**

**Beneficios legales.-** Son aquellos exigidos por la legislación laboral o de seguridad social.

**Beneficios espontáneos.-** Son conocidos como beneficios voluntarios, ya que no son exigidos por la ley ni por negociación colectiva.

### Gráfico No 16: Beneficios legales

<b>Beneficios legales</b>
Vacaciones
Prima salarial
Jubilación
Seguro de accidentes de trabajo
Auxilio por enfermedad
Salario-familia (prima por matrimonio)
Salario-maternidad (prima por hijos), etc.

**Fuente:** (Chiavenato, 2005, pág. 284)

**Elaborado por:** María José Correa.

### Gráfico No 17: Beneficios espontáneos

<b>Beneficios espontáneos</b>
Bonificaciones
Restaurantes o cafeterías para el personal
Transporte
Seguro de vida colectivo
Préstamo para los empleados
Asistencia médico hospitalaria diferente a la del convenio
Complementación de jubilación o planes de seguridad social, etc.

**Fuente:** (Chiavenato, 2005, pág. 285)

**Elaborado por:** María José Correa.

#### ❖ **En cuanto a la naturaleza:**

**Beneficios monetarios:** Son concedidos en dinero.

**Beneficios no monetarios:** No se conceden en dinero, pero sí como ventajas, servicios o facilidades para los empleados.

### Gráfico No 18: Beneficios monetarios

Beneficios monetarios
Vacaciones
Prima salarial
Bonificaciones
Complementación del salario en las ausencias prolongadas por enfermedad, etc.

**Fuente:** (Chiavenato, 2005, pág. 285)

**Elaborado por:** María José Correa.

### Gráfico No 19: Beneficios no monetarios

Beneficios no monetarios
Restaurante o cafetería para los empleados
Asistencia médico-hospitalaria
Asistencia odontológica
Servicio social y consejería
Club o asociación
Transporte desde la casa a la empresa, y viceversa
Horario móvil o flexible, etc.

**Fuente:** (Chiavenato, 2005, pág. 285)

**Elaborado por:** María José Correa.

#### ❖ En cuanto a los objetivos:

**Beneficios asistenciales:** Son beneficios que buscan proveer de condiciones de seguridad y previsión en caso de emergencias, al empleado y su familia.

**Beneficios recreativos:** Buscan proporcionar condiciones físicas y psicológicas de diversión, descanso, higiene mental, recreación y tiempo libre. Estos servicios y beneficios pueden aplicarse también a la familia del empleado en algunos casos.

**Beneficios supletorios:** Buscan proporcionar instalaciones, facilidades y comodidades para mejorar la calidad de vida del empleado.

### Gráfico No 20: Beneficios asistenciales

<b>Beneficios asistenciales</b>
Asistencia médico-hospitalaria
Asistencia odontológica
Asistencia financiera mediante préstamos
Servicio social
Complementación de la jubilación o planes de previsión social
Complementación del salario en ausencias prolongadas por enfermedad
Guardería para hijos de los empleados, etc.

**Fuente:** (Chiavenato, 2005, pág. 285)

**Elaborado por:** María José Correa.

### Gráfico No 21: Beneficios recreativos

<b>Beneficios recreativos</b>
Asociación o club
Áreas de descanso en los intervalos de trabajo
Música ambiental
Actividades deportivas y comunitarias
Paseos y excursiones programados, etc.

**Fuente:** (Chiavenato, 2005, pág. 286)

**Elaborado por:** María José Correa.

### Gráfico No 22: Beneficios supletorios

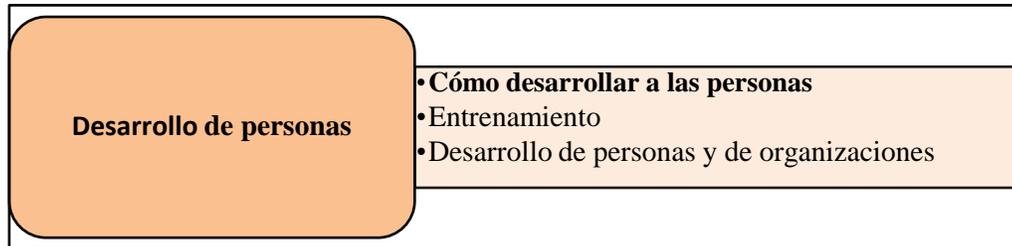
<b>Planes supletorios</b>
Trasporte
Restaurante en el sitio del trabajo
Estacionamiento privado
Horario móvil de trabajo
Cooperativa de productos alimenticios o convenio con supermercados
Agencia bancaria en el sitio de trabajo, etc.

**Fuente:** (Chiavenato, 2005, pág. 286)

**Elaborado por:** María José Correa.

## 1.4 Desarrollo de personas

**Gráfico No 23: Desarrollo de personas**



**Fuente:** (Chiavenato, 2005, pág. 17)

**Elaborado por:** María José Correa.

El proceso de desarrollo de personas se relaciona íntimamente con la educación; es decir, que la formación, entrenamiento, capacitación y desarrollo debe garantizar al empleado la oportunidad de exteriorizar sus potencialidades, sean éstas innatas o adquiridas (Paniagua, 2006).

Para que una persona sea lo que puede llegar a ser, no solamente debe educársele brindándole conocimientos para que desarrolle destrezas, sino también otorgándole información para que aprenda nuevas soluciones, ideas y actitudes que cambien su comportamiento y lo hagan más eficaz en el trabajo. Es por esta razón, que puede mencionarse la siguiente frase: “Formar es mucho más que informar, pues representa el enriquecimiento de la personalidad humana” (Chiavenato, 2005, pág. 302).

El desarrollo de personal puede tener un enfoque tradicional en donde se capacita al empleado con visión a corto plazo cuando surge una oportunidad, un problema inmediato o una necesidad; y un enfoque moderno al que se están dirigiendo las empresas actualmente, en donde el entrenamiento es planeado, con visión a largo plazo, y sabiendo que se debe cambiar para mejorar e innovar y crear para construir un futuro mejor, lo cual se ha convertido hoy en día en una necesidad para las organizaciones.

## ❖ Entrenamiento

Afirma (Rivera, 2008, pág. 2) que, aunque los conceptos de entrenamiento y desarrollo de personal suenan similares ya que son procesos de aprendizaje, la diferencia es que el entrenamiento se orienta al presente, está enfocado en el cargo actual y trata de mejorar capacidades y habilidades que se relacionan con el desempeño inmediato del cargo y, el desarrollo de personas se enfoca en los cargos de la organización y en las nuevas capacidades y habilidades exigidas.

Tanto el entrenamiento como el desarrollo constituyen un significativo beneficio para el empleado, ya que éste está en la capacidad de aprender y a su vez, los conocimientos que ya posee deben ser pulidos mediante la enseñanza y la práctica en la empresa, la cual también debe fomentar el desarrollo de su personal a través de cursos y capacitaciones.

**Gráfico No 24: Clases de cambio de comportamiento conseguido con el entrenamiento**

<b>Transmisión de informaciones</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Aumentar el conocimiento de las personas:</b></li><li>• Información sobre la organización, sus políticas y directrices, sus productos o servicios, reglas y reglamentos, y sus clientes.</li></ul>
<b>Desarrollo de habilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Mejorar las habilidades y destrezas:</b></li><li>• Capacitar para la ejecución y operación de tareas, manejo de equipos, máquinas y herramientas.</li></ul>
<b>Desarrollo de actitudes</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Desarrollar o modificar comportamientos:</b></li><li>• Cambio de actitudes negativas a actitudes favorables, toma de conciencia y sensibilidad con las personas, con los clientes internos y externos.</li></ul>
<b>Desarrollo de conceptos</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Elevar el nivel de abstracción:</b></li><li>• Desarrollar ideas para ayudar a las personas a pensar en términos globales y amplios.</li></ul>

**Fuente:** (Chiavenato, 2005, pág. 306)

**Elaborado por:** María José Correa.

Emite (Certo, 1994, pág. 274) que, entrenar significa más que brindar información o asistir a un curso, es alcanzar el nivel de desempeño que espera la institución, por medio

del desarrollo continuo de todos los empleados que trabajan en ella. El proceso de entrenamiento está compuesto por cuatro etapas:

**Gráfico No 25: Proceso de entrenamiento**



**Fuente:** (Chiavenato, 2005, pág. 308)

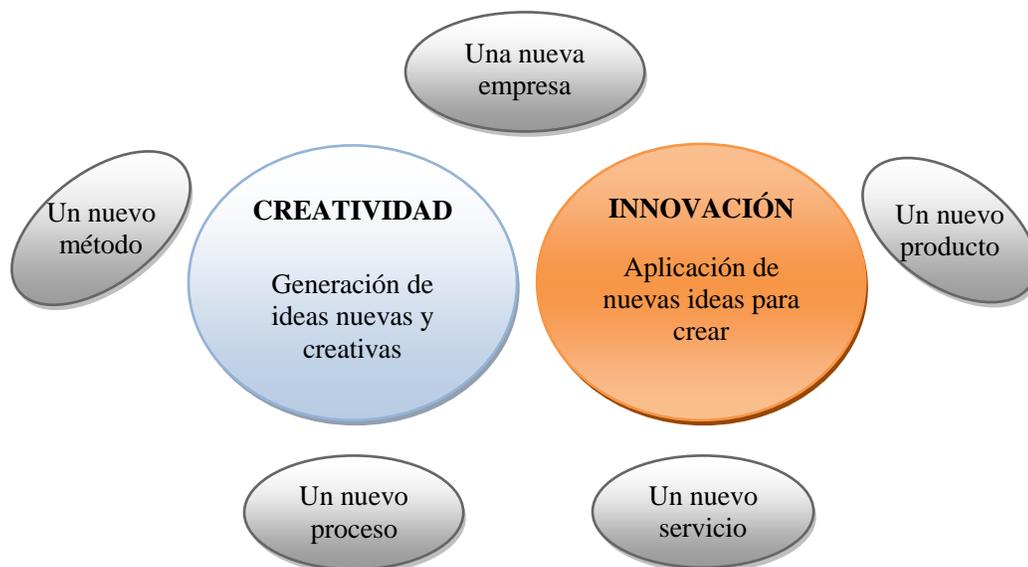
**Elaborado por:** María José Correa.

- En la etapa de *Diagnóstico*, se realiza un inventario de las necesidades de entrenamiento que se deben satisfacer, las cuales pueden ser pasadas, presentes o futuras.
- Durante la etapa de *Diseño*, se elabora un programa de entrenamiento a fin de satisfacer las necesidades diagnosticadas en el paso anterior.
- En la *Implementación*, se lleva a cabo la aplicación y conducción del programa de entrenamiento.
- La *Evaluación* consiste en la verificación de los resultados del entrenamiento.

## ❖ Desarrollo de personas y de organizaciones

Frente a un mundo que envuelve a las organizaciones en constantes cambios, se hacen cada vez más necesarios empleados que gocen de dinamismo e innovación, pero sobre todo de una actitud nueva que permita generar un notable progreso institucional, logrando notarse la transformación de un plano mecanicista en donde el empleado sólo seguía órdenes, a un plano en donde la creatividad y la imaginación son utilizadas en diversas situaciones.

**Gráfico No 26: Efecto de la creatividad y la innovación en una organización**



**Fuente:** (Chiavenato, 2005, pág. 329)

**Elaborado por:** María José Correa.

El desarrollo de personas se encuentra relacionado con su carrera futura, no actual, con el supuesto de que durante toda la vida profesional progresivamente las tareas realizadas serán más complejas, por lo que el perfeccionamiento se convierte en proceso secuencial a largo plazo relacionado con el cambio de los empleados para aumentar su habilidad en la solución de problemas y mejorar la capacidad de la organización frente a los constantes cambios.

## 1.5 Mantenimiento de las condiciones laborales de las personas

**Gráfico No 27: Mantenimiento de las condiciones laborales de las personas**



**Fuente:** (Chiavenato, 2005, pág. 357)

**Elaborado por:** María José Correa.

Para las organizaciones es una obligación mantener cubiertas las necesidades de los empleados, así como un alto nivel de motivación mediante condiciones laborales que les brinden seguridad tanto física, como psicológica y social, lo cual funciona como una estimulación para permanecer en la empresa.

### ❖ Relaciones con los empleados

Una de las tantas responsabilidades que debe cumplir un gerente en su cargo es el de dirigir a sus empleados y al mismo tiempo estar preocupado por su bienestar, ya que de esto depende su desempeño en las actividades que realizan en la organización. Es recomendable que los directivos mantengan una buena relación con sus subordinados para evitar diferentes situaciones adversas como son los problemas personales que tienden a afectar el comportamiento y el desempeño en el trabajo.

La relación con los empleados debe ser parte fundamental de la filosofía de toda empresa, ya que es indispensable ofrecerles los medios necesarios para afrontar problemas personales y familiares.

**Gráfico No 28: Programa de relaciones con los empleados**



**Fuente:** (Chiavenato, 2005, pág. 364)

**Elaborado por:** María José Correa.

Un empleado que esté atravesando algún tipo de crisis presentará como resultado una disminución en su rendimiento laboral, lo cual generará una serie de efectos negativos como aumento del ausentismo, atrasos, creación de problemas, aumento de accidentes laborales, mala presentación personal, etc., por lo que es necesario brindar todo tipo de ayuda para otorgar bienestar y mantener el ritmo adecuado de trabajo dentro de la organización.

Es necesario que la empresa tenga un departamento especializado en el comportamiento psicológico del empleado para que sus problemas personales no influyan en su desempeño como trabajador, es decir la empresa debe preocuparse por el personal humano que la conforma.

#### ❖ **Higiene, seguridad y calidad de vida**

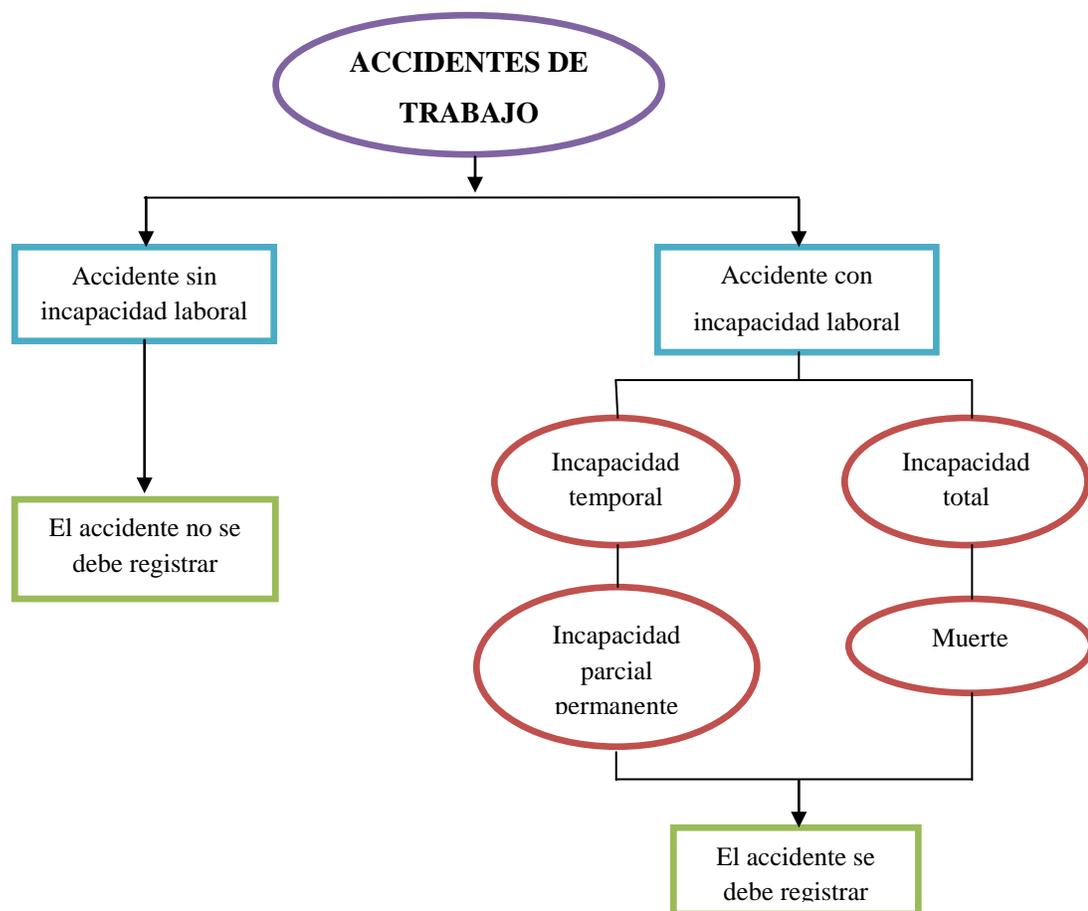
La Higiene laboral es un conjunto de normas y procedimientos que debe cumplir toda organización con el fin de salvaguardar la integridad física y mental de todos sus empleados cuando estos se encuentran ejecutando sus labores, el brindarle al trabajador un ambiente de seguridad, comodidad y salud es muy necesario para evitar efectos

negativos como enfermedades que trae como resultado el ausentismo temporal o definitivo (s/a, Definición de higiene laboral, 2010).

Es una obligación para las empresas velar porque sus empleados se desenvuelvan en un medio que brinde las condiciones adecuadas.

Aporta (Grau, pág. 10) que, "la Seguridad en el Trabajo es un conjunto de técnicas y procedimientos que tienen por objeto evitar o minimizar los riesgos que conllevan a accidentes producidos por la realización de cualquier actividad laboral preservando su salud, su integridad física y mental, y además la integridad de sus bienes y el medio ambiente".

**Gráfico No 29: Clasificación de los accidentes de trabajo**

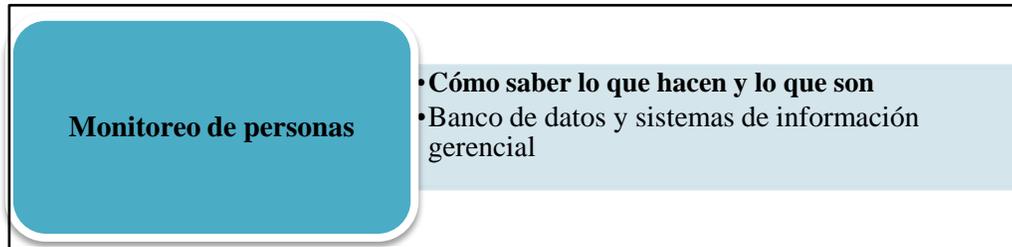


**Fuente:** (Chiavenato, 2005, pág. 398)

**Elaborado por:** María José Correa.

## 1.6 Monitoreo de personas

**Gráfico No 30: Monitoreo de personas**



**Fuente:** (Chiavenato, 2005, pág. 416)

**Elaborado por:** María José Correa.

### ❖ Banco de datos y sistemas de información de RR HH

Un banco de datos consiste en un sistema de acumulación de información procesada y disponible, ayudando a reducir el espacio de almacenamiento y permitiendo una utilización y una actualización mucho más integrada y simultánea.

**Gráfico No 31: Banco de datos de RR HH**



**Fuente:** (Chiavenato, 2005, pág. 423)

**Elaborado por:** María José Correa.

## ❖ **Sistemas de información**

Un sistema de información de Recursos Humanos es un elemento de gran importancia utilizado para recoger, archivar, procesar y recuperar datos, lo cual representa un gran ahorro de tiempo y permite tomar decisiones eficaces dentro de la organización.

Gracias a los sistemas de información de Recursos Humanos se pueden llevar registros donde se puede hacer un estudio de la solución o el progreso de un inconveniente con el personal, ahorrando tiempo y solucionando problemas de forma eficaz a través de una correcta organización.

### **1.7 La evaluación del desempeño**

#### **1.7.1 Origen**

Afirma (Candela, 2008) que, la evaluación del desempeño es tan antigua, que sus orígenes se remontan a los comienzos de la relación laboral de dependencia, es decir, desde que el hombre dio empleo a otro, ya que desde ese momento el trabajo comenzó a evaluarse.

Un antiguo proverbio chino sentencia: “Donde hay un hombre, hay un juez” (Deverill, 2010), y es así, como en el siglo XVI, antes de la fundación de la compañía de Jesús, San Ignacio de Loyola implantó un procedimiento formal para juzgar a los miembros de su Iglesia <<jesuitas>>, mediante un sistema de informes y notas de las actividades que realizaban.

Según (Candela, 2008) el método consistía en auto calificaciones hechas por los miembros de la orden, informes de cada supervisor acerca de las actividades de sus subordinados, e informes especiales hechos por cualquier jesuita que acreditase tener información acerca de su propio desempeño o del de sus compañeros, a los cuales un superior quizá no tuviera acceso por un medio diferente.

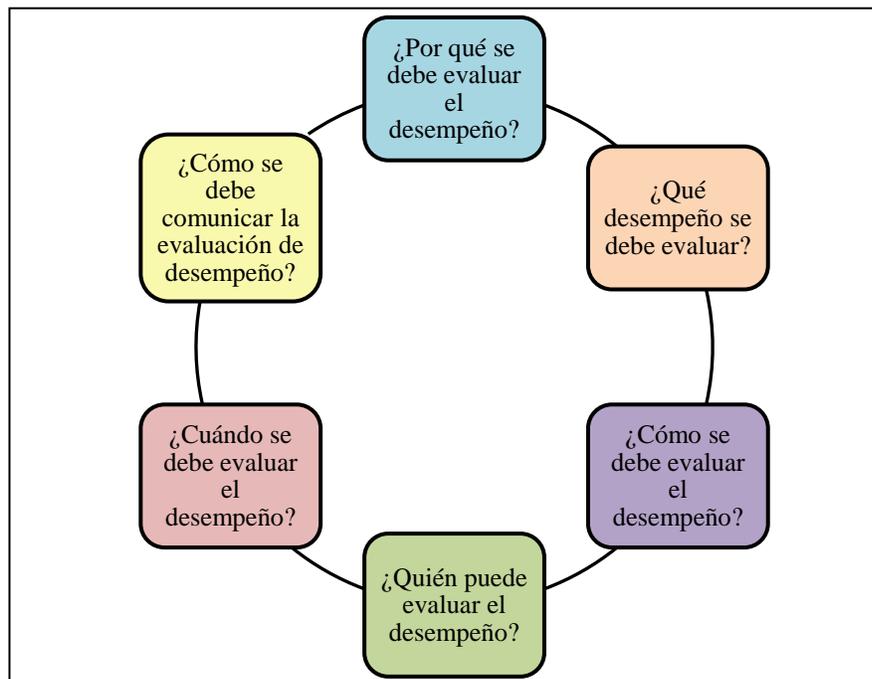
Mucho tiempo después, alrededor de 1842, el servicio público de Estados Unidos implantó un sistema de informes anuales para evaluar el desempeño de sus trabajadores. En 1880, el ejército estadounidense adoptó el mismo sistema y, en 1918, la General

Motors desarrolló un sistema para evaluar a sus ejecutivos. Es necesario mencionar, que los indicios de la valoración del personal, también muestran marcadas huellas en la época de los emperadores de la dinastía china Wei (221-265 d.c.), quienes instituyeron el “Valorador Imperial” para determinar el rendimiento y comportamiento de los miembros de la corte. Además, en la edad media, era norma recompensar a los súbditos en razón de los méritos contraídos con el Rey.

Las técnicas de la valoración del personal se han ido perfeccionando a raíz de la Primera Guerra Mundial (cerca del año 1915), sin embargo, no fue hasta después de la Segunda Guerra Mundial (aproximadamente en 1945), que los sistemas de evaluación del desempeño empezaron a proliferar en las organizaciones (s/a, Evaluación del desempeño), dado a que finalmente se evidenció que la evaluación del desempeño era necesaria para obtener opiniones y juicios estimativos respecto al grado de fidelidad y de eficacia de los colaboradores, a fin de tener una forma efectiva para otorgar recompensas, castigos y distinciones.

### 1.7.2 Preguntas fundamentales

**Gráfico No 32: Preguntas fundamentales en la evaluación de desempeño**



**Fuente:** (Zamorano)

**Elaborado por:** María José Correa.

### ❖ **Por qué se debe evaluar el desempeño.-**

El concepto de desempeño ha sido tomado del inglés performance o de perform, se traduce al español como rendimiento, y tiene que ver directamente con el cumplimiento de objetivos o tareas asignadas (s/a, Evaluación del desempeño, comportamiento y gestión empresarial).

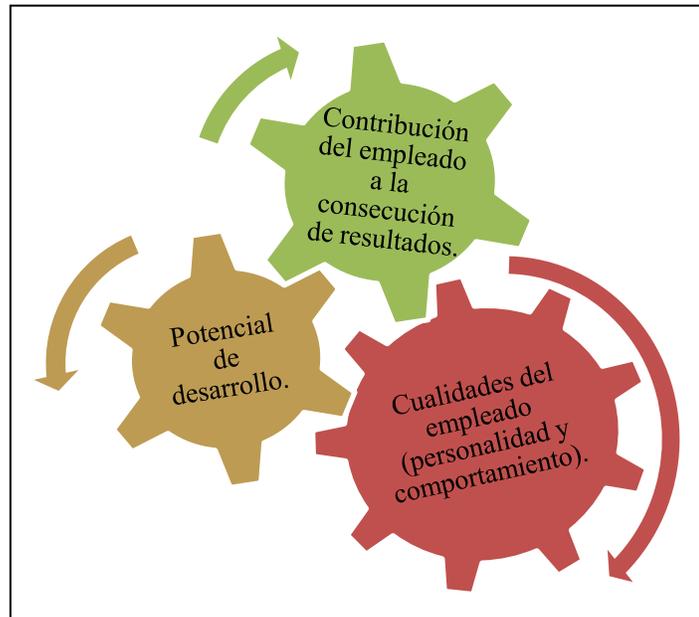
Conociendo el significado de *desempeño*, se puede decir que, todo empleado necesita conocer la forma en la que está llevando a cabo su trabajo, ya que de lo contrario estaría caminando a ciegas. Hay que tener en claro también que, para la organización es fundamental conocer cómo se desempeñan las personas en las actividades que realizan, con el fin de tener una idea de su potencial.

Como se puede ver en (s/a, Evaluación de desempeño bajo gestión de competencia, 2009), las principales razones para que las organizaciones se preocupen por evaluar el desempeño de sus empleados son:

- Ofrece información importante y necesaria para la toma de decisiones sobre promoción, transferencia, remuneración o despido del personal.
- Ofrece la oportunidad al evaluador y al evaluado de reunirse y revisar factores en cuanto al trabajo de éste último que tal vez deberían cambiar, como: el comportamiento, las actitudes, los conocimientos y las habilidades.
- Permite desarrollar un plan para corregir deficiencias descubiertas en la evaluación.
- Es un medio utilizado por los Gerentes o superiores, para guiar y aconsejar a los subordinados respecto de su desempeño, sacando a flote sus fortalezas e intentando disminuir sus debilidades, mejorando la relación humana y de trabajo.

❖ **Qué desempeño se debe evaluar.-**

**Gráfico No 33: Desempeño que se debe evaluar**



**Fuente:** (Alles, 2005)

**Elaborado por:** María José Correa.

• **Factores que generalmente se evalúan**

Según (Rivas, 2012), los factores que habitualmente se evalúan son:

- ✓ Conocimiento del trabajo;
- ✓ Responsabilidad;
- ✓ Calidad del trabajo;
- ✓ Relaciones con las personas;
- ✓ Iniciativa;
- ✓ Estabilidad emotiva;
- ✓ Capacidad de síntesis;
- ✓ Capacidad analítica;
- ✓ Puntualidad;
- ✓ Cooperación;
- ✓ Entre otros.

### ❖ **Cómo se debe evaluar el desempeño.-**

El desempeño debe evaluarse mediante los métodos tradicionales y modernos existentes, aplicándolos de acuerdo a las descripciones y los análisis de cada uno de los puestos de trabajo y sobre todo apegándose a la necesidad de la empresa.

**Gráfico No 34: Condiciones previas para la implementación de la evaluación de desempeño**

<b>ANÁLISIS PREVIO DE PUESTOS</b>	• Los puestos de trabajo deben estar correctamente analizados y descritos, ya que constituyen el parámetro de comparación entre el empleado y el trabajo que realiza.
<b>SUPERVISORES CONOCEDORES DEL TRABAJO Y DEL GRUPO</b>	• Los superiores o encargados deben conocer perfectamente el puesto a evaluar.
<b>ADECUADO CLIMA ORGANIZACIONAL</b>	• No se considera un momento oportuno para realizar una evaluación si la organización está pasando por un período de despidos o si se tienen conflictos con los gremios, ya que puede tomarse como estrategia para realizar suspensiones o despidos.
<b>APOYO ESPIRITUAL Y MATERIAL DE LA ALTA GERENCIA</b>	• Es necesario el compromiso de los niveles más altos de la organización para que esta tarea pueda realizarse con éxito.

**Fuente:** (s/a, Cómo evaluar el desempeño)

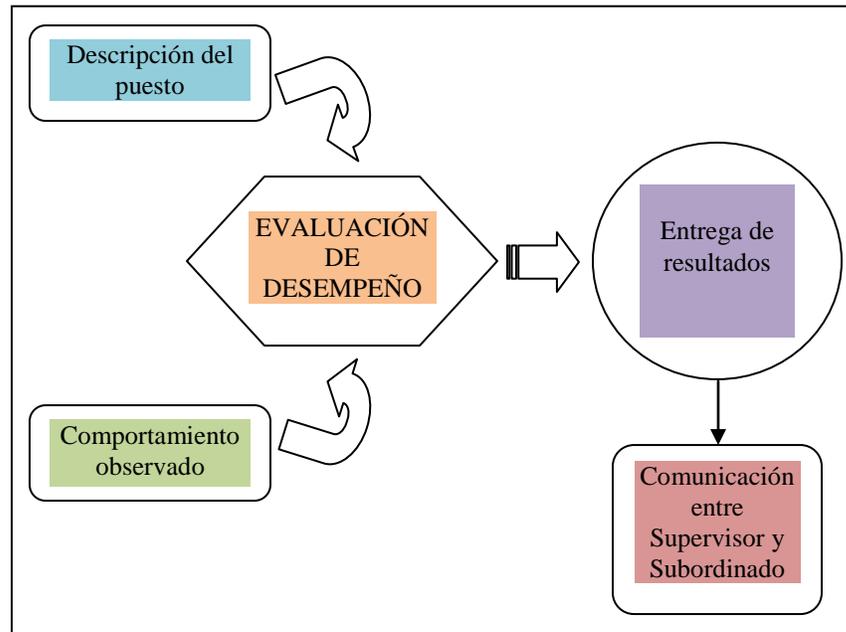
**Elaborado por:** María José Correa.

#### • **Pasos para la evaluación de desempeño**

Los pasos necesarios para la evaluación del desempeño de acuerdo a (Alles, 2005, pág. 60) son:

- ✓ Definir el puesto y asegurarse de que el supervisor y el subordinado estén de acuerdo con las responsabilidades y los criterios de desempeño del puesto.
- ✓ Evaluar el desempeño en función del puesto, mediante alguna especie de calificación en relación a una escala definida con anterioridad.
- ✓ Realizar la retroalimentación comentando el desempeño y el progreso del subordinado.

**Gráfico No 35: Secuencia de una evaluación de desempeño**

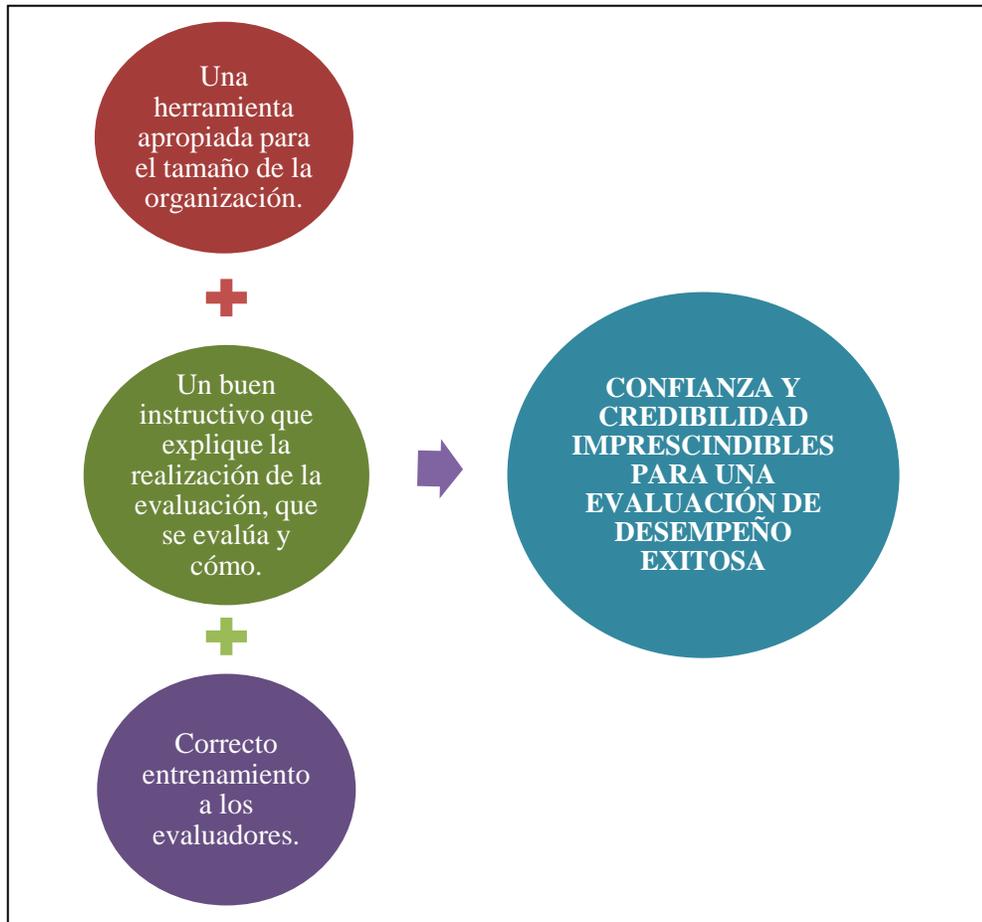


**Fuente:** (Alles, 2005)

**Elaborado por:** María José Correa.

Como se muestra en el Gráfico No.35, la evaluación de desempeño se realiza a través de la descripción del puesto y el comportamiento observado del empleado, para lo cual se realiza una revisión del grado de cumplimiento de diversos factores para llegar a un resultado final, el mismo que es entregado al subordinado generalmente mediante una conversación entre éste y su supervisor.

**Gráfico No 36: Aspectos fundamentales para lograr una evaluación de desempeño exitosa**



**Fuente:** (Alles, 2005)

**Elaborado por:** María José Correa.

#### ❖ **Quién puede evaluar el desempeño.-**

Para que una evaluación de desempeño pueda realizarse de manera efectiva, el evaluador debe:

- Conocer bien la organización.
- Estar bien informado sobre las metas de los puestos que evalúa.
- Tener contacto frecuente con las personas que ocupan los puestos y conocer las actividades.
- Tener empatía y ser aceptado por quienes serán evaluados.
- Tener la capacidad de realizar observaciones honestas y válidas.

### ❖ **Cuándo se debe evaluar el desempeño.-**

La periodicidad de una efectiva evaluación de desempeño depende de las características de cada empresa. Puede ser trimestral, semestral, anual, etc.

Las evaluaciones se deben realizar en un determinado periodo de tiempo para no perder la continuidad en un proceso o en la solución de un problema también para poder medir la eficacia con la que se trabaja en el desarrollo del personal.

“Las evaluaciones a las y los servidores públicos se realizarán una vez al año, a excepción de las y los servidores que hubieren obtenido la calificación de regular quienes serán evaluados nuevamente conforme lo indicado en el Artículo 80 de esta ley” (Ley Organica del Servicio Público).

Es de suma importancia calificar el servicio de los trabajadores públicos a fin de verificar el proceso de su trabajo y determinar si existen o no deficiencias en su desempeño para evitar que éstas afecten a la sociedad.

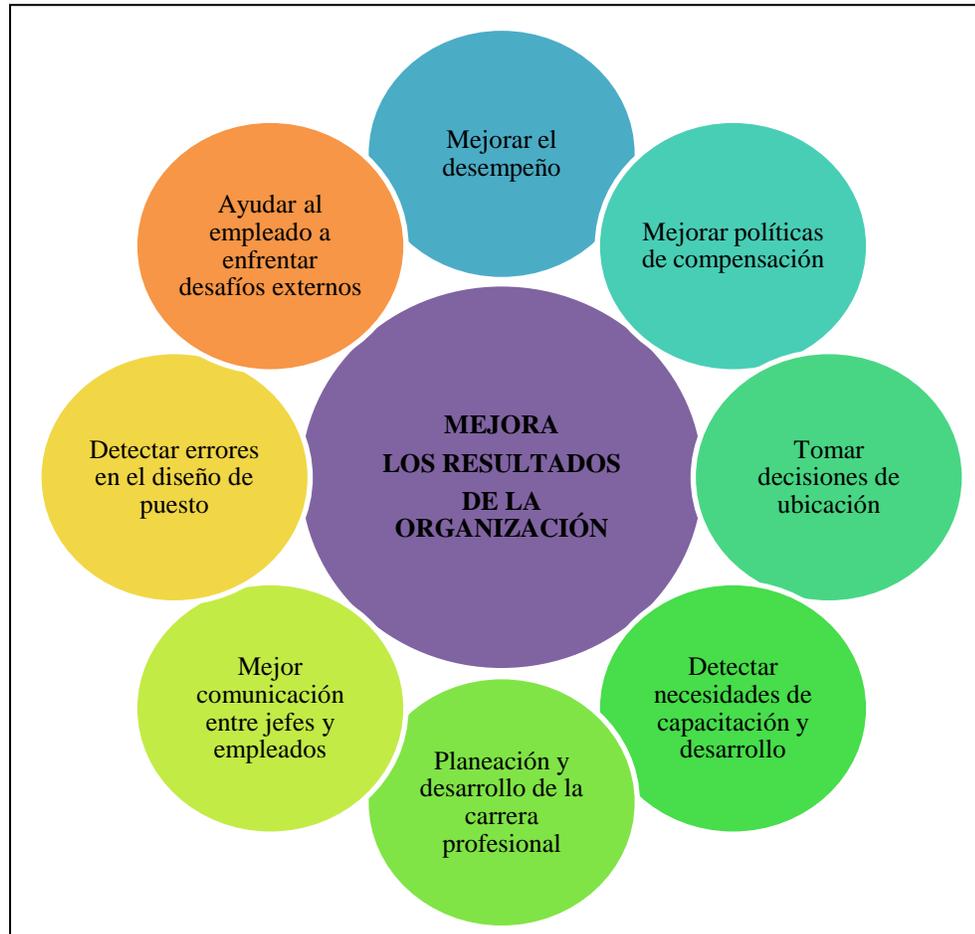
### ❖ **Cómo se debe comunicar la evaluación de desempeño.-**

Los resultados de la evaluación de desempeño deben ser comunicados individualmente a cada trabajador al cual se le ha realizado la valoración, con el fin de tener una conversación más personalizada que permita generar mayor confianza entre el empleado y la persona que será la encargada de felicitar, aconsejar o dirigir los esfuerzos del empleado evaluado hacia un desempeño adecuado. Las personas encargadas de comunicar la evaluación pueden ser el jefe inmediato superior en conjunto con el jefe de RR.HH.

Cuando existen inconvenientes producidos por el resultado de la evaluación de desempeño de un empleado, es importante tener una conversación personalizada con esta persona para poder saber concretamente el por qué de su actitud y de esta forma brindarle la ayuda pertinente.

### 1.7.3 Ventajas de la evaluación de desempeño

Gráfico No 37: Ventajas de la evaluación de desempeño



**Fuente:** (s/a, Evaluación del Desempeño)

**Elaborado por:** María José Correa.

Después de haber analizado lo expuesto anteriormente, pueden mencionarse las siguientes ventajas (s/a, Evaluación del Desempeño):

- ❖ **Mejora el desempeño:** Permite que el gerente y el especialista de personal perfeccionen el trabajo de la organización por medio de la retroalimentación, llevando a cabo acciones adecuadas para mejorar el desempeño.
- ❖ **Políticas de compensación:** Ayuda a determinar quiénes deben recibir aumentos salariales por medio del buen desempeño y de los méritos que poseen.

- ❖ **Decisiones de ubicación:** Por medio del desempeño pueden realizarse promociones, transferencias y separaciones del personal, como un reconocimiento o una sanción por el cumplimiento o el no cumplimiento de los objetivos propuestos por la empresa.
- ❖ **Necesidades de capacitación y desarrollo:** Por medio del desempeño insuficiente del evaluado, puede señalar la necesidad de volver a capacitar y, en caso de indicar un desempeño elevado, puede revelar la presencia de un potencial no aprovechado.
- ❖ **Planeación y desarrollo de la carrera profesional:** La retroalimentación proporcionada por el evaluador sobre el desempeño dirige las decisiones sobre determinadas posibilidades profesionales.
- ❖ **Mejorar la comunicación entre jefes y empleados:** Al brindarles la oportunidad de interactuar de mejor manera.
- ❖ **Errores en el diseño de puesto:** Las evaluaciones ayudan a identificar posibles errores en la formación de los puestos de trabajo por medio del desempeño insuficiente del personal.
- ❖ **Desafíos externos:** En caso de que aparezca un desempeño influido por factores externos, como la salud, las finanzas, la familia, etc., es factible que el departamento de personal preste ayuda al empleado para intentar detener el bajo rendimiento en las actividades a él encomendadas.

#### **1.7.4 Beneficios que produce la evaluación de desempeño**

Como afirma (García, 2011), cuando un programa de evaluación del desempeño se encuentra adecuadamente planeado, coordinado y desarrollado, trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los beneficiados son, por lo general, el evaluado, el jefe, la organización y la comunidad.

El objetivo de los programas de evaluación de desempeño es brindar beneficios a la organización y quienes la componen por eso se debe tratar de realizarla periódicamente y planeada adecuadamente.

**Beneficios para el jefe:**

- ❖ Evaluar mejor el desempeño y el proceder de los trabajadores, con base en los factores de evaluación y, sobre todo, contando con un sistema de medición capaz de contrarrestar la subjetividad.
- ❖ Proponer medidas y disposiciones encaminadas a mejorar el estándar de desempeño de sus colaboradores.
- ❖ Mejorar la comunicación con sus empleados para que comprendan la mecánica de evaluación de desempeño como un sistema objetivo, y mediante esto, facilitar el control sobre el trabajo del empleado y corregir los errores que detienen el progreso de la empresa.

**Beneficios para el subordinado:**

- ❖ Conocer los aspectos de comportamiento y de desempeño que más valora la organización en sus colaboradores.
- ❖ Conocer cuáles son las expectativas del jefe sobre su desempeño, además de sus fortalezas y debilidades.
- ❖ Saber qué medidas tomará el jefe para mejorar su desempeño (capacitación, programas de entrenamiento, etc.), y las que el propio empleado deberá tomar por su propia cuenta (mayor esmero, mayor atención al trabajo, capacitaciones por su propia cuenta, etc.).
- ❖ Autoevaluar y autocriticar su desarrollo y auto control.
- ❖ Mantiene una relación de justicia, equilibrio e imparcialidad entre todo el personal.
- ❖ Estimula al personal a dedicar a la organización su mayor esfuerzo y cuida porque esa lealtad y entrega sean recompensadas adecuadamente.

**Beneficios para la organización:**

- ❖ Puede evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazos y definir la distribución del personal.

- ❖ Puede identificar los empleados que necesitan actualización o mejoría en determinadas áreas, y seleccionar a los trabajadores que tienen condiciones para ser ascendidos o transferidos.
- ❖ Ofrece oportunidades a los empleados (no solo de ascensos, sino de progreso y de desarrollo personal), estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo, dinamizando así su política de recursos humanos.
- ❖ Señala claramente a los empleados sus obligaciones y lo que espera de ellos.
- ❖ Dirige y controla el trabajo e implanta las normas y procedimientos para su ejecución.
- ❖ Invita al personal a participar en la solución de los conflictos y consulta su opinión antes de realizar cambios.

### **1.7.5 Problemas más comunes en la evaluación de desempeño**

Los problemas más comunes en la Evaluación de Desempeño según (Alles, 2005, pág. 29) son:

- ❖ Carencia de normas
- ❖ Criterios subjetivos o poco realistas
- ❖ Falta de acuerdo entre el evaluado y el evaluador
- ❖ Errores del evaluador
- ❖ Mala retroalimentación
- ❖ Comunicación negativa.

**Gráfico No 38: Problemas y beneficios de la evaluación de desempeño**



**Fuente:** (Alles, 2005)

**Elaborado por:** María José Correa.

### 1.7.6 Métodos de evaluación de desempeño tradicionales

Según (Reyes) este tipo de métodos son utilizados para evaluar el desempeño del personal en las organizaciones, permitiendo que se lleguen a obtener resultados que favorezcan al mejoramiento de cada institución.

Es necesario plantear métodos probados para realizar un estudio al personal, entre los principales están los siguientes:

- ❖ **Método de escalas gráficas.**- Permite realizar la evaluación a través de factores que han sido definidos y graduados con anterioridad, los cuales representan las cualidades del empleado que se van a evaluar. Este método es de fácil planeación, construcción, comprensión y utilización, y además, permite comparar los resultados entre empleados. Sin embargo, no brinda flexibilidad al evaluador ya que tiene que ajustarse al instrumento de evaluación, tampoco admite una participación activa del evaluado, y evalúa únicamente el desempeño anterior.

**Gráfico No 39: Escala gráfica de la evaluación del desempeño**

<b><u>FACTORES</u></b>	<b><u>OPTIMO</u></b>	<b><u>BUENO</u></b>	<b><u>REGULAR</u></b>	<b><u>APENAS ACEPTABLE</u></b>	<b><u>DEFICIENTE</u></b>
<b>Producción</b> (Cantidad de trabajo realizado)	Siempre supera los estándares	A veces supera los estándares	Satisface los estándares	A veces por debajo de los estándares	Siempre está por debajo estándares
<b>Calidad</b> (Esmero en el trabajo)	Excepcional calidad del trabajo	Calidad superior en el trabajo	Calidad satisfactoria	Calidad insatisfactoria	Pésima calidad en el trabajo
<b>Conocimiento del Trabajo</b> (Experiencia en el trabajo)	Conoce todo el trabajo	Conoce más de lo necesario	Conoce lo suficiente	Conoce parte del trabajo	Conoce poco el trabajo
<b>Cooperación</b> (Relaciones interpersonales)	Excelente espíritu de colaboración	Buen espíritu de colaboración	Colabora normalmente	Colabora poco	No colabora
<b>Comprensión de situaciones</b> (Capacidad para resolver problemas)	Excelente capacidad de intuición	Buena capacidad de intuición	Capacidad satisfactoria de intuición	Poca capacidad de intuición	Ninguna capacidad de intuición
<b>Creatividad</b> (Capacidad de innovar)	Siempre tiene ideas excelentes	Casi siempre tiene ideas excelentes	Algunas veces presenta ideas	Raras veces presenta ideas	Nunca presenta ideas
<b>Realización</b> (Capacidad de hacer)	Excelente capacidad de realización	Buena capacidad de realización	Razonable capacidad de realización	Dificultad para realizar	Incapaz de realizar

Fuente: (Pugo & Trelles, 2009, pág. 98)

- ❖ **Método de selección forzada.-** Consiste en evaluar a los empleados a través de frases descriptivas que se enfocan a diversos aspectos del desempeño. Los bloques de frases descriptivas pueden ser de dos, cuatro o más frases donde el evaluador forzosamente debe elegir únicamente una o dos frases, dependiendo de las que más se acojan al desempeño del trabajador. Este método es ventajoso porque no se necesita una preparación previa del evaluador, además, reduce

posibles subjetividades de su parte y su aplicación es sencilla, sin embargo, no brinda una visión general de los resultados y tampoco permite la participación del evaluado.

**Gráfico No 40: Evaluación por selección forzada**

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO																																									
Nombre: _____		Cargo: _____																																							
Departamento: _____																																									
<p>En seguida, encontrará bloques de frases. Escriba una “X” en la columna de lado, con el signo “+” para indicar la frase que mejor defina el desempeño del empleado, y con un signo “-” la frase que menos defina su desempeño. No deje ningún bloque sin llenar ambas columnas.</p>																																									
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 80%;"></th> <th style="width: 5%;">Nº</th> <th style="width: 5%;">+</th> <th style="width: 5%;">-</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Presenta producción elevada</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Comportamiento Dinámico</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Dificultas con los números</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Es muy sociable</td><td></td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table>		Nº	+	-	Presenta producción elevada				Comportamiento Dinámico				Dificultas con los números				Es muy sociable				<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 80%;"></th> <th style="width: 5%;">Nº</th> <th style="width: 5%;">+</th> <th style="width: 5%;">-</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Dificultad para tratar a las personas</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Buena iniciativa</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Hace reclamos</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Teme pedir ayuda</td><td></td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table>		Nº	+	-	Dificultad para tratar a las personas				Buena iniciativa				Hace reclamos				Teme pedir ayuda			
	Nº	+	-																																						
Presenta producción elevada																																									
Comportamiento Dinámico																																									
Dificultas con los números																																									
Es muy sociable																																									
	Nº	+	-																																						
Dificultad para tratar a las personas																																									
Buena iniciativa																																									
Hace reclamos																																									
Teme pedir ayuda																																									
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tbody> <tr><td>Tiene espíritu de equipo</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Es ordenado</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>No soporta la presión</td><td></td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table>	Tiene espíritu de equipo				Es ordenado				No soporta la presión				<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tbody> <tr><td>Potencial de desarrollo</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Toma decisiones de criterio</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Es lento y demorado</td><td></td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table>	Potencial de desarrollo				Toma decisiones de criterio				Es lento y demorado																			
Tiene espíritu de equipo																																									
Es ordenado																																									
No soporta la presión																																									
Potencial de desarrollo																																									
Toma decisiones de criterio																																									
Es lento y demorado																																									
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tbody> <tr><td>Acepta críticas constructivas</td><td></td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table>	Acepta críticas constructivas				<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tbody> <tr><td>Conoce su trabajo</td><td></td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table>	Conoce su trabajo																																			
Acepta críticas constructivas																																									
Conoce su trabajo																																									
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tbody> <tr><td>Buena presencia personal</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Comete muchos errores</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Ofrece buenas sugerencias</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Dificultas para tomar decisiones</td><td></td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table>	Buena presencia personal				Comete muchos errores				Ofrece buenas sugerencias				Dificultas para tomar decisiones				<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tbody> <tr><td>Nunca se muestra apático</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Producción razonable</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Buena memoria</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Se expresa con dificultad</td><td></td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table>	Nunca se muestra apático				Producción razonable				Buena memoria				Se expresa con dificultad											
Buena presencia personal																																									
Comete muchos errores																																									
Ofrece buenas sugerencias																																									
Dificultas para tomar decisiones																																									
Nunca se muestra apático																																									
Producción razonable																																									
Buena memoria																																									
Se expresa con dificultad																																									

**Fuente:** (Pugo & Trelles, 2009, pág. 95)

- ❖ **Método de investigación de campo.-** Consiste en una entrevista realizada por un especialista en evaluación al jefe inmediato superior del empleado con el objetivo de evaluar el desempeño de los subordinados, buscando las causas y los motivos de su desempeño mediante el análisis de situaciones que permiten emitir

un diagnóstico y planear junto con el jefe su desarrollo en el cargo y en la organización. Es ventajoso porque permite planear acciones futuras y al haber la presencia de un profesional calificado existe más confiabilidad en los resultados. Sin embargo, su costo es alto y el proceso de evaluación es largo y demorado.

- ❖ **Método por listas de verificación.-** La persona que evalúa se encarga de seleccionar oraciones que describen las características y el desempeño del empleado, y el departamento de recursos humanos establece puntuaciones a cada una de ellas, de acuerdo a su importancia. Es ventajoso porque es económico, de fácil aplicación y no se necesita capacitar a los evaluadores. Su principal desventaja es que está supuesto a distorsiones por mala interpretación y por una mala asignación de valores por parte del departamento de personal.

**Gráfico No 41: Método de evaluación de desempeño por listas de verificación**

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.					
Nombre: _____		Cargo _____		Departamento: _____	

Áreas del desempeño	1	2	3	4	5
Habilidad para decidir					
Acepta cambios					
Acepta dirección					
Acepta responsabilidades					
Actitud					
Atención a las reglas					
Cooperación					
Autonomía					
Atención a los costos					

Áreas del Desempeño	1	2	3	4	5
Iniciativa personal					
Soporta estrés y presión					
Conocimiento del trabajo					
Liderazgo					
Calidad del trabajo					
Cantidad de Producción					
Prácticas de Seguridad					
Planeación y organización					
Cuidado del Patrimonio					

**Fuente:** (Pugo & Trelles, 2009, pág. 103)

**Método de incidentes críticos.-** Consiste en determinar las acciones más destacadas del evaluado, ya sean positivas o negativas para evaluarlas, fijando así sus fortalezas y sus debilidades. Es útil porque es un método de fácil utilización que permite destacar los puntos favorables o desfavorables del empleado, los primeros deben ser realzados y los segundos deben ser eliminados, sin embargo, se fija sólo en pocos aspectos del desempeño.

**Gráfico No 42: Método de evaluación de desempeño por incidentes críticos**

<b>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.</b>	
Nombre: _____ Cargo _____ Departamento: _____	
<b>Aspectos excepcionalmente positivos</b>	<b>Aspectos excepcionalmente negativos</b>
<p>Sabe tratar con las personas</p> <p>Facilidad para trabajar en equipo</p> <p>Presenta ideas innovadoras</p> <p>Tiene características de liderazgo</p> <p>Facilidad de argumentación</p> <p>Espíritu muy emprendedor</p>	<p>Presenta muchos errores</p> <p>Falta de visión general del tema</p> <p>Demora en la toma de decisiones</p> <p>Espíritu conservador y limitado</p> <p>Dificultad para manejar números</p> <p>Comunicación deficiente</p>

Fuente: (Pugo & Trelles, 2009, pág. 104)

### 1.7.7 Evaluación de desempeño por competencias

#### Antecedentes del concepto

Como menciona (Giraldo, 2004), en el año de 1973, el Psicólogo Investigador David Mc. Lelland realizó un estudio para el Departamento de Estado norteamericano, orientado a detectar las características presentes en las personas que se encontraban dentro del proceso de selección para predecir el éxito de su desempeño profesional, tomando como variable fundamental el desempeño. Los resultados revelaron que la adecuada realización de las funciones del ser humano dentro del puesto de trabajo

dependía de sus características propias, es decir, de sus habilidades, destrezas, conocimientos y rasgos de personalidad; y que las pruebas de aptitud o de inteligencia que miden la capacidad académica, no son indicadores confiables del desempeño laboral o del éxito en la vida.

Es así que, a pesar de que la evaluación de desempeño tradicional ha tenido resultados significativos en las organizaciones, frente al conocido escenario en donde pese a los diversos esfuerzos de la compañía o del trabajador los resultados no son los esperados, y ante la constante evolución del mundo empresarial en busca de alcanzar mejores objetivos económicos o de brindar cada vez un mejor servicio (dependiendo de la razón de ser de cada organización), se han ido dando diversas transformaciones en el campo de la gestión del talento humano para conseguir objetivos mediante el valor agregado del empleado, el cual resulta de sus condiciones innatas y de la experiencia laboral que le ha permitido perfeccionarlas, por lo que actualmente, se está tomando el enfoque de las *competencias* como un eje importante para cada proceso en el cual se ve involucrado el trabajador, desde el momento en que es seleccionado para ocupar un puesto dentro de la institución, hasta el momento en que su desempeño se ve evaluado para la respectiva retroalimentación, para la capacitación, el desarrollo de carrera y el consiguiente mejoramiento del empleado y de la empresa.

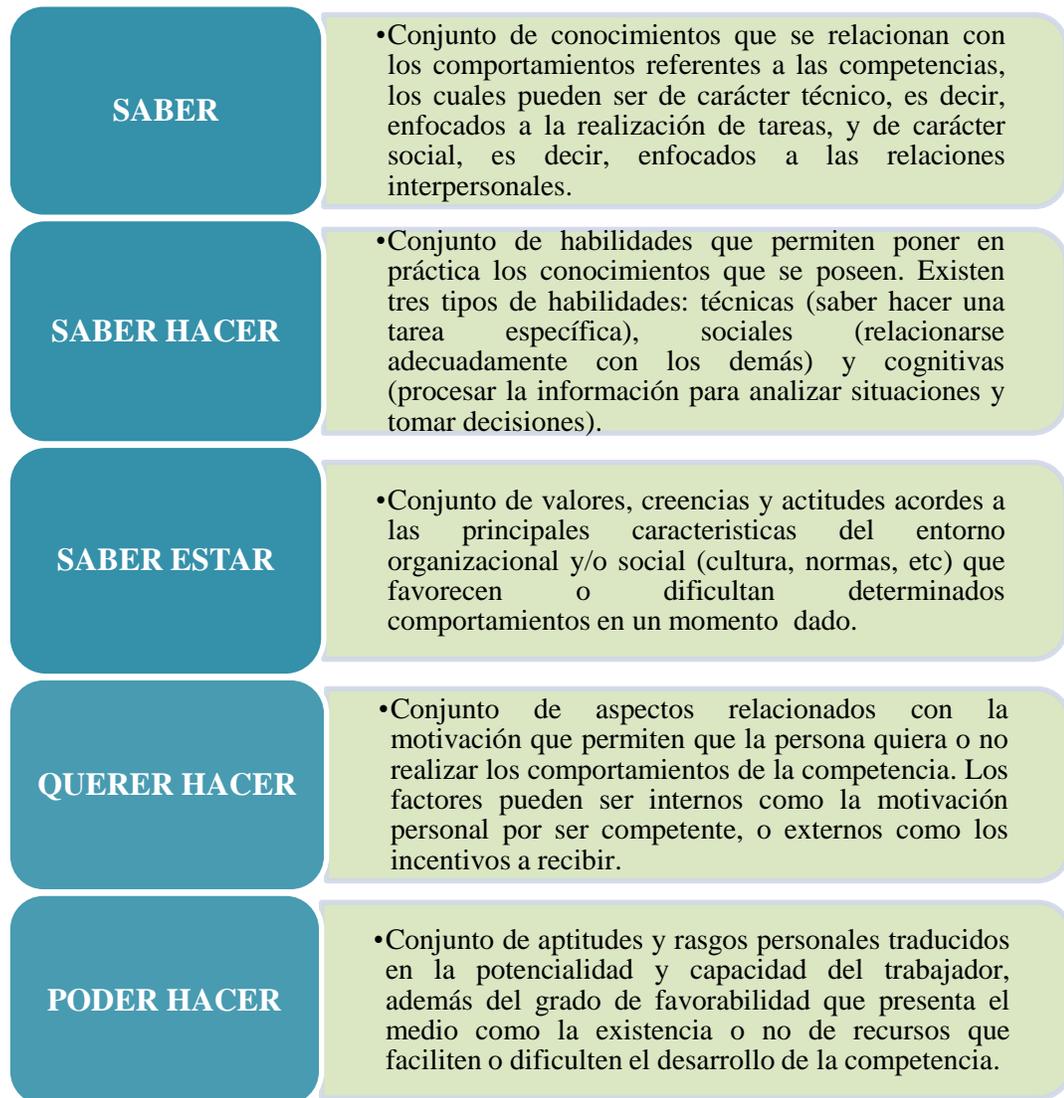
### **Definición del término competencias**

El término competencias es el conjunto de comportamientos habituales reflejados en conocimientos, habilidades, destrezas, aptitudes, actitudes y motivaciones, que algunas personas dominan mejor que otras (Ros, 2006), lo que les permite alcanzar el éxito en una tarea y ser más eficaces en una determinada circunstancia laboral. Las competencias son objetivas cuando pueden ser observables, y son subjetivas, cuando la percepción de las mismas depende del evaluador (s/a, Competencias directivas, 2012).

La evaluación de desempeño con este enfoque permite estimar el rendimiento global del empleado, poniendo énfasis en que una persona no es competente para realizar todas las tareas ni puede estar interesada en todas ellas, por lo que la motivación juega un papel importante para influir en el desarrollo óptimo de sus competencias.

Las competencias se basan en la presencia y el respectivo vínculo de los siguientes elementos:

**Gráfico No 43: Elementos que permiten al empleado mostrar los comportamientos que componen las competencias de un perfil requerido.**



**Fuente:** (Giraldo, 2004, págs. 47,48)

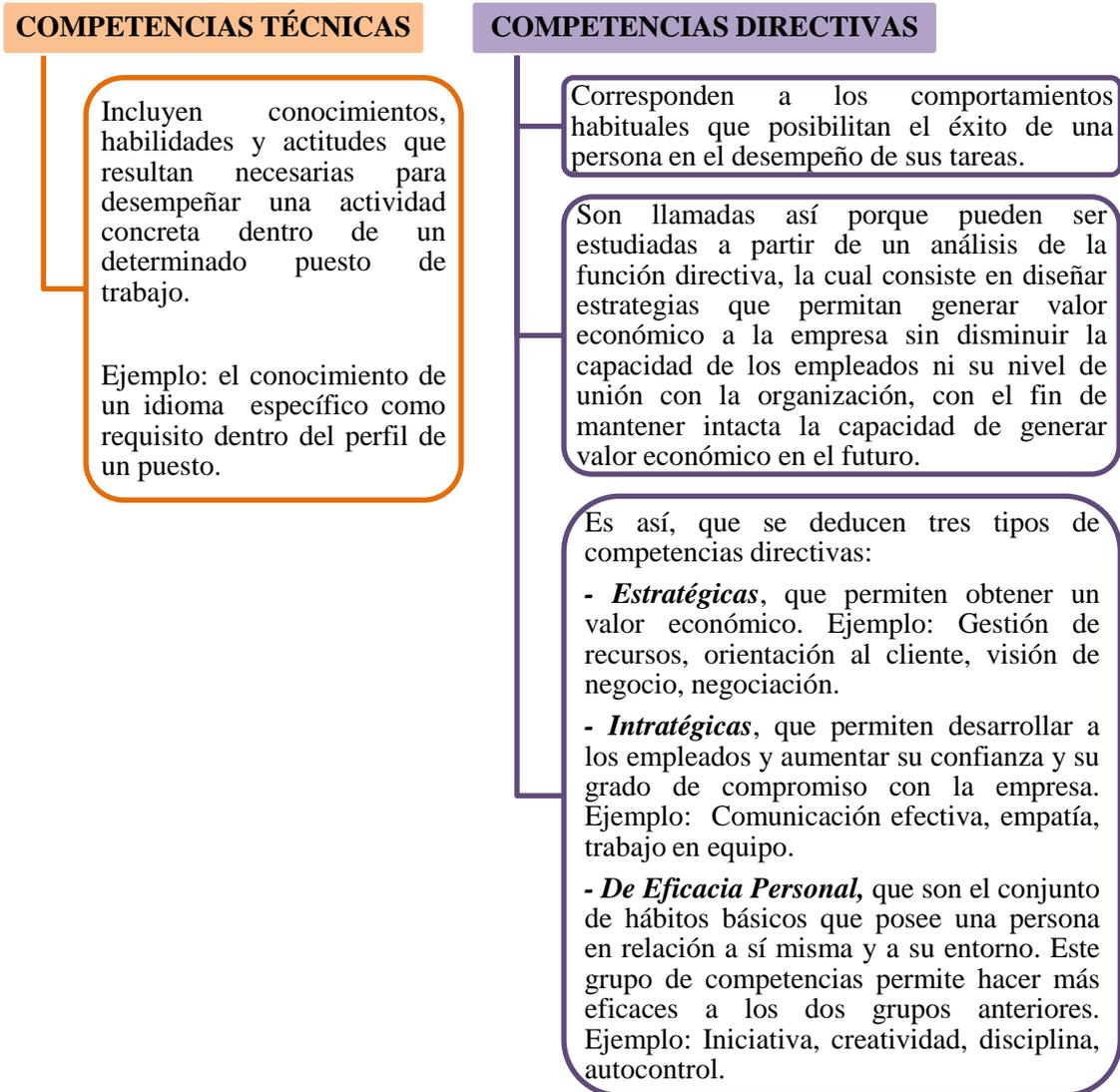
**Elaborado por:** María José Correa.

Estos elementos se pueden evaluar y mejorar y, en conjunto, llevan a establecer diferentes niveles de desempeño durante la realización de la actividad, que van desde regular a excelente.

## Tipos de competencias

Existen dos tipos fundamentales de competencias, que se presentan a continuación:

**Gráfico No 44: Tipos de Competencias**



**Fuente:** (Cardona, 1999)

**Elaborado por:** María José Correa.

## Aportes del modelo de evaluación de desempeño por competencias

Para conocer el aporte de un modelo de evaluación de desempeño por competencias, es necesario conocer que, “la generación de ventajas competitivas sostenibles y ampliables en el mediano o largo plazo deben fundamentarse no tanto en la búsqueda de sectores,

empresas, productos con oportunidades especiales, sino en el aprendizaje continuo capaz de crear esas competencias distintivas o habilidades impulsoras reales de las ventajas competitivas, centradas en los conocimientos y capacidades” (Allen, 1998).

La capacidad de competir está determinada por competencias básicas distintivas que permiten a la organización explotar las oportunidades y superar las amenazas existentes, y que mientras más específicas y difíciles de imitar sean, más asegurado tendrá el éxito (Bueno, 1997).

Al utilizar el modelo de competencias no sólo en la evaluación de desempeño, sino en toda la Gestión de Talento Humano, “se estudian los comportamientos observables de las personas que realizan su trabajo con eficacia y se define el puesto en función de los mismos” (Mitrani, 1992), esto quiere decir, que resulta más fácil establecer el perfil requerido para un puesto y definir de manera objetiva los comportamientos que deben ser solicitados en el mismo los cuales permitirán obtener el máximo beneficio.

Explica que facilita la utilización de conceptos más objetivos que se comparten en la organización al enfocarse en los comportamientos observables y no únicamente en los rasgos subyacentes del trabajador, es decir, en los rasgos de personalidad que, difícilmente ayudan a predecir cómo actuará la persona durante el desempeño de sus actividades.

Utilizando este método, se facilita la comparación entre el perfil definido del puesto de trabajo y el conjunto de competencias que el empleado aporta a la organización, lo que permite hacer predicciones mucho más seguras y confiables.

Los resultados que otorga una evaluación de desempeño de este tipo son más objetivos en que fueron obtenidos, sino también con las conductas que se encuentran presentes ya que están relacionados no sólo con los resultados alcanzados en el trabajo o la forma durante la lucha por alcanzar dichos resultados, debido a que estos comportamientos pueden ser determinantes para el logro de los fines propuestos por la organización. Esto puede decirse puesto que es muy probable que comportamientos adecuados y oportunos dados en situaciones similares pasadas puedan repetirse, y en caso de que estas

conductas no hayan sucedido, se deja abierta la posibilidad de que puedan ocurrir, pues se acepta la posibilidad de aprendizaje que tiene el trabajador en su labor diaria, así como el desarrollo y la adquisición de nuevas competencias.

Cabe resaltar que esta evaluación de desempeño muestra claramente las competencias y los resultados que se esperan de cada empleado, ya que cada puesto de trabajo tiene características propias y debe ser ocupado por el profesional que mejor se acople al mismo, y se convierte en un canal de comunicación permanente que permite la unión entre los empleados y la empresa, porque ésta comienza a fijarse en las necesidades de los trabajadores para ofrecerles la oportunidad de perfeccionar su personalidad.

### **Formato de una evaluación de desempeño por competencias**

Para la realización de una evaluación de desempeño por competencias, es necesario haber determinado con anterioridad las competencias requeridas en el perfil para el puesto de trabajo, ya que estas mismas competencias serán evaluadas.

Cada competencia deberá ser establecida por niveles (pueden ser A, B, C, D) de acuerdo a los requerimientos del puesto, y deberá traducirse en comportamientos que permitirán conocer si se cumple o no con la competencia mediante una calificación que varía en un rango del 1 al 5, siendo el 1 el menor grado de satisfacción y el 5 el mayor grado de satisfacción.

## CAPÍTULO II

### DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

#### 2. La Empresa Municipal Cuerpo de Bomberos de Ambato – EP (EMBA-EP)

##### 2.1 Historia

Afirma (Sánchez) que, a raíz del terremoto del 15 de agosto de 1949, tragedia de tristes recuerdos para nuestra provincia, y ante la necesidad de una Institución de socorro, se forma el COMITE PRO CUERPO DE BOMBEROS DE AMBATO, grupo formado por damas de la sociedad ambateña.

Sus sueños y aspiraciones lograron cristalizarse, y el día primero de febrero de 1951 se funda el BENEMERITO CUERPO DE BOMBEROS DE AMBATO, su Primer Jefe es el Sr. Guillermo Calixto un ex – funcionario de la compañía petrolera SHELL y de UNICEF.

El primer cuartel de bomberos se ubica en las calles Bolívar y Castillo donde actualmente funciona el Consejo Provincial, constituyéndose de la siguiente manera:

- ❖ **Primer Jefe (Ad – Honorem).**- Sr. Guillermo Calixto
- ❖ **Comandantes.**- Cap. Carlos Cobo Rodríguez y Sr. Héctor Holguín
- ❖ **Inspectores.**- Srs. Luis Garcés y Bolívar Santamaría.
- ❖ **Tesorero.**- Sr. Humberto Paredes.
- ❖ **Equipo de Combate.**- Seis extintores de espuma y también de ácido y soda. Utilizando estos antiguos extintores se sofocaban los conatos de incendio.
- ❖ **Atención de emergencias.**- A veces en taxi otras en camioneta particular.

Viendo la urgente necesidad de un vehículo, con medios propios del Cuerpo de Bomberos y la colaboración del señor Rodrigo Vela, funcionario de la WILLYS, se logra comprar la primera autobomba para la Ciudad, un JEEP WILLYS con un tanque remolque y capacidad para 200 galones de agua, más el equipo de combate de incendios y una bomba centrífuga; vehículo que cerca del año de 1960, por intermedio del

Ministerio de Previsión Social fue reemplazado por una moderna autobomba JOHN BEAN con sistema de alta presión.

Varios incendios fueron combatidos heroicamente con la ayuda de los equipos con que se contaba en ese entonces logrando salvar muchas viviendas, habiéndose hecho presente además, un vehículo contra incendios desde la ciudad de Quito en alguna ocasión.

En los años subsiguientes, buscando por todos los medios el adelanto de la Institución, se logra conseguir un área de terreno como donación por parte del Municipio, donde más tarde se construiría el cuartel del Cuerpo de Bomberos de Ambato denominado Cía. Tungurahua No. 1., dejando atrás los múltiples arriendos. Además, se conforma por primera ocasión el Consejo de Administración y disciplina, iniciando con esto la profesionalización de los miembros de la Casaca Roja, se adquieren mejores vehículos y se realiza el reclutamiento de nuevos Bomberos para cubrir las necesidades de la institución.

Posteriormente, se inaugura la compañía HUACHI No. 2 en el sector sur de la ciudad para atender las emergencias de la zona alta debido al rápido crecimiento de la urbe, se adquiere una camioneta para trabajos de rescate marca TOYOTA Land Crusier 4\*4, empleada además para incendios forestales en montes de difícil acceso, y una Autobomba GRUMAN F- 800.

Para el año de 1998 ya se había emprendido la restauración del equipo y mejoramiento del personal en varios aspectos, como la recepción de capacitación por parte de señores Oficiales del Cuerpo de Bomberos de Quito y, se construye con amor y deseo de trabajar con disciplina por el bien de la ciudadanía el edificio donde funcionaría la Compañía Samanga No. 3, en el parque industrial de la ciudad.

Durante los años subsiguientes, van renovándose los vehículos contra incendios con la ayuda del Ministerio de Bienestar Social, ya que la mayoría estaban obsoletos, pero para el año 2000, la Institución Bomberil al igual que las de todo el país, entran en una

profunda crisis económica con la que se empiezan a producir una serie de renunciaciones voluntarias, disminuyendo en forma dramática el número de personal de 56 a 36.

Años más tarde, los Bomberos de todo el país ante la extrema crisis y luego de varias reuniones, elaboran un proyecto de reforma a la Ley de Defensa contra Incendios la cual es conocida en el Congreso Nacional y aprobada en primero y segundo debate, pero vetada totalmente por el Señor Presidente Dr. Gustavo Noboa, profundizando aún más la crisis de los Bomberos.

Sin embargo, en el año 2003, en el Cuerpo de Bomberos de Ambato, el Primer Jefe Cptn. Marco Sánchez y el Segundo Jefe Tnte. Byron Murillo, estudian una nueva posibilidad de reforma a la Ley de Defensa contra Incendios, misma que resulta finalmente aprobada por el presidente de la república Crnl. Lucio Gutiérrez, lo que desata un jubilo entre los Bomberos del país, quienes luego de varios años ven sus sueños hechos realidad en el sentido de tener un presupuesto sólido para realizar sus diversos gastos y atender de mejor manera al personal y a toda la ciudadanía que requiere su servicio profesional.

Al empezar a fluir los recursos económicos el primer paso que realiza la administración es cancelar la abultada deuda que se mantiene con los colaboradores de la Institución y realizar una serie de adquisiciones que generarían gran satisfacción.

Más tarde, se inaugura oficialmente el Curso de Formación de Bomberos de Línea, que cuenta con la participación de señores Oficiales y Clases del Cuerpo de Bomberos de Ambato y Quito y el aval de la escuela de Formación de Oficiales y Bomberos “Mayor Rodrigo Peñaherrera”, entran en proceso de remodelación los edificios que por la falta de presupuesto nunca fueron atendidos, y son adquiridos nuevos equipos que se encontraban dentro de las aspiraciones del establecimiento.

Con el pasar del tiempo, se denota la independencia académica que va tomando la Institución, ya que la mayoría de materias de los cursos desarrollados son asumidas por los señores Oficiales de este Cuerpo de Bomberos, quienes ya cuentan con una buena preparación. Se comienza la construcción de un nuevo edificio en la compañía Tungurahua que permitiría contar con instalaciones más cómodas y apropiadas para el

mejor funcionamiento del personal, y se empieza a pretender que el CBA pase a ser una empresa municipal con total autonomía administrativa, operativa y económica, lo cual es recibido con beneplácito por todos los presentes debido a los obstáculos creados por la Dirección de Defensa contra Incendios que trataban de acortar los anhelos de la entidad.

En el 2009 se firma el Acta de Finiquito de Transferencia definitiva del Cuerpo de Bomberos de Ambato que pertenecía al Ministerio de Bienestar Social al Ilustre Municipio de Ambato, con lo cual nace una Institución constituida para la prevención, protección, socorro, extinción de incendios y atención de emergencias en el Cantón. En el año 2010, se firma el Acta de Finiquito con la cual el Cuerpo de Bomberos se convierte en la Empresa Municipal Cuerpo de Bomberos de Ambato, con total autonomía administrativa y financiera y, el 5 de abril de 2011 mediante Registro Oficial N° 420 se publica la Ordenanza de Creación de esta Empresa Municipal como Empresa Pública, destinada a brindar un mejor servicio a la sociedad con la misma autonomía.

## **2.2 Misión**

“Salvar vidas y proteger bienes inmuebles con acciones oportunas y eficientes en la lucha contra el fuego, rescate y salvamento, atender en caso de emergencias por desastres naturales y/o producidos por el ser humano. Planificación, coordinación, organización y capacitación del servicio de Prevención y Control de Incendios en la ciudad de Ambato” (Empresa Municipal Cuerpo de Bomberos de Ambato, Reglamento por procesos, pág. 2).

## **2.3 Visión**

“La Empresa Municipal Cuerpo de Bomberos de Ambato – Empresa Pública es una Institución técnica encargada de ofrecer servicios de calidad como respuesta a las necesidades generadas por el desarrollo de la ciudad de Ambato. Labor que se proyecta hacia la modernización y mayor cobertura, con eficiencia y eficacia, con personal altamente capacitado en las áreas de prevención y combate de incendios, atención pre-hospitalaria, rescate y salvamento, manejo de materiales peligrosos e inundaciones”

(Empresa Municipal Cuerpo de Bomberos de Ambato, Reglamento por procesos, pág. 2).

## **2.4 Fines**

De acuerdo a (Empresa Municipal Cuerpo de Bomberos de Ambato, Reglamento por procesos, pág. 3) “los fines fundamentales son los determinados en el Art. 7 de la Ordenanza de Creación y Funcionamiento de la Empresa Municipal Cuerpo de Bomberos de Ambato, son los siguientes:

- a) Prevenir, combatir y extinguir incendios;
- b) Ayudar en catástrofes, emergencias y accidentes ;
- c) Ayudar en incidentes a requerimiento ciudadano;
- d) Desarrollar planes, programas y proyectos de prevención de riesgos generales;
- e) Generar programas de manejo de desastres;
- f) Seleccionar, reclutar personal para formación bomberil;
- g) Capacitar al personal;
- h) Utilizar equipos de tecnología de punta;
- i) Operar los hidrantes del sistema contra incendios del cantón Ambato;
- j) Actuar solidariamente en emergencias de cantones y provincias vecinas, a solicitud;

## **2.5 Estructura organizacional**

Como se menciona en (Empresa Municipal Cuerpo de Bomberos de Ambato, Reglamento por procesos, pág. 5), la estructura organizacional de la Empresa Municipal Cuerpo de Bomberos de Ambato - Empresa Pública, se fundamenta en los objetivos previstos en el artículo 2 literal 9 de la Ley Orgánica de Empresa Públicas, así como en el Art. 13, literal b) de la Ordenanza de Creación de la Empresa Municipal Cuerpo de Bomberos de Ambato – Empresa Pública; y se sustenta en el enfoque de productos, servicios y procesos, con el propósito de asegurar su ordenamiento orgánico.

Todo el personal operativo de los Cuerpos de Bomberos se agrupará en una sola línea de orden jerárquico estructurado en dos escalas, oficiales y tropa. El grado jerárquico determina la función y el mando del personal de acuerdo a la siguiente clasificación:

- a) Oficiales superiores: Primer Jefe (Coronel), Segundo Jefe (Teniente Coronel), Jefe de Brigada (Mayor);
- b) Oficiales subalternos: Comandante de Compañía (Capitán), Ayudante Primero (Teniente), Ayudante Segundo (Subteniente); y,
- c) Tropa: Aspirante a Oficial (Suboficial), Sargento, Cabo y Bombero.

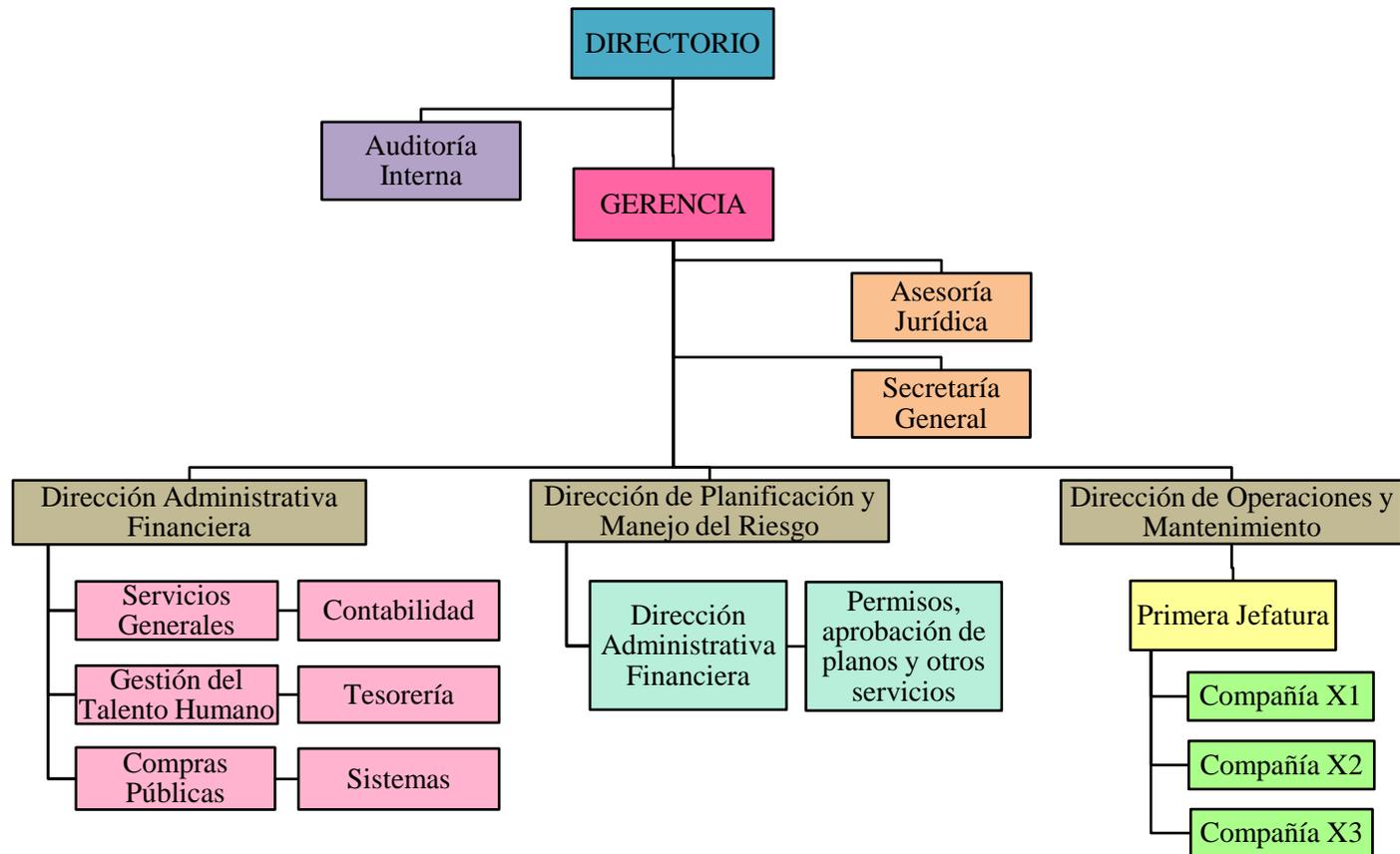
Actualmente, la empresa cuenta con su personal distribuido de la siguiente manera:

**Tabla No 1: Distribución del personal de la EMBA-EP**

Distribución de puestos	No. Personas
Bomberos	51
Cabos	18
Sargentos	9
Sub Oficiales	2
Sub Tenientes	5
Tenientes	2
Capitán	1
Mayor	1
Coronel	1
<b>TOTAL</b>	<b>90</b>

**Elaborado por:** María José Correa.

**Gráfico No 45: Estructura organizacional de la EMBA-EP**



**Fuente:** (Empresa Municipal Cuerpo de Bomberos de Ambato, Reglamento por procesos, pág. 5)

**Elaborado por:** María José Correa.

**Gráfico No 46: Orden jerárquico del personal operativo en la EMBA-EP**



**Fuente:** (Empresa Municipal Cuerpo de Bomberos de Ambato, Distributivo de personal, pág. 9)  
**Elaborado por:** María José Correa.

## **2.6 La gestión de talento humano en la EMBA-EP**

### **2.6.1 Narrativas del proceso de la gestión de talento humano en la EMBA-EP**

#### **❖ Diseño de cargos**

A partir del mes de abril del año 2011, la Empresa Municipal Cuerpo de Bomberos de Ambato – EP se convirtió en una empresa pública, motivo por el cual se encuentra en pleno proceso de transición siguiendo los pasos necesarios que exigen las leyes y los reglamentos a los que actualmente debe acatarse. Es por esta razón que no existen manuales aprobados, ya que los manuales con los que debe trabajar la empresa están siendo elaborados por una Consultora, sin embargo, los cargos ya existentes en el plano operativo son los que corresponden al Gráfico No 46 Orden Jerárquico del Personal Operativo en la EMBA-EP.

#### **❖ Clasificación y valoración de puestos**

**a) Propósito.-** Clasificar, reclasificar y valorar los puestos de la EMBA-EP para asegurar la uniformidad en la nomenclatura de puestos y la justicia y equidad remunerativa.

**b) Alcance.-** Todos los puestos de la EMBA-EP.

#### **c) Responsables.-**

- Gerente
- Jefe de Talento Humano
- Comité de Valoración de Puestos

Comité de Valoración de Puestos.- Comité integrado por el Primer Jefe, el oficial de mayor antigüedad y presidido por el responsable de la Gestión de Talento Humano.

**d) Disposiciones legales que amparan el proceso.-**

- Ley de Defensa Contra Incendios y su reglamento
- Ley Orgánica del Servicio Público
- Manual de Clasificación y Valoración de Puestos.

❖ **Reclutamiento, selección, nombramiento e inducción.**

**a) Propósito.-** Dotar a la EMBA-EP del personal idóneo para el desempeño de puestos vacantes que justifiquen ser llenados.

**b) Alcance.-** Todos los puestos de la EMBA-EP.

**c) Responsables.-**

- Gerente
- Jefe de Talento Humano
- Director de Operaciones y Mantenimiento
- Comisión Técnica de Selección

Comisión Técnica de Selección.- Comité integrado por el Primer Jefe, el oficial de mayor antigüedad y presidido por el responsable de la Gestión de Talento Humano.

**d) Indicadores.-** Número de vacantes llenadas.

**e) Disposiciones legales que amparan el proceso.-**

- Ley de Defensa Contra Incendios y su reglamento
- Ley Orgánica del Servicio Público
- Manual de Clasificación y Valoración de Puestos

**f) Explicación del procedimiento actual.-** La Empresa Municipal Cuerpo de Bomberos de Ambato - EP, tiene como misión fundamental formar jóvenes ecuatorianos y ecuatorianas como Bomberos Profesionales en el combate de incendios, efectuar acciones de rescate y salvamento, controlar incidentes con productos peligrosos, atender emergencias médicas pre – hospitalarias y conducción

de vehículos de emergencia, dotados de un alto conocimiento técnico y científico que les permitirán cumplir a cabalidad sus funciones, siguiendo los lineamientos filosóficos y doctrinarios de esta profesión.

El Aspirante a Bombero dedicará todo su tiempo para formar su mente, espíritu, carácter, personalidad, así como también su cuerpo, factores que son considerados vitales al momento de cumplir sus funciones en las operaciones inherentes a la profesión.

Quien aspira vestir el glorioso uniforme de Bombero, debe estar convencido de su vocación por la carrera Bomberil, de manera que su decisión de formarse para el servicio a la sociedad obedezca a una real y razonada evaluación de sus aptitudes intelectuales, físicas y psicológicas, por lo que la EMBA-EP maneja un proceso exhaustivo de admisión que le permite tener entre sus filas al personal idóneo para el desempeño de tareas, y se realiza de la siguiente forma:

### **Requisitos para la admisión del aspirante a bombero**

Los requisitos según (Empresa Municipal Cuerpo de Bomberos de Ambato, Prospecto de admisión, pág. 4) son:

1. Ser ecuatoriano (a) de nacimiento.
2. Adquirir el prospecto de admisión y presentar la documentación exigida en él.
3. No ser menor de 18 años ni mayor de 25 años (Bombero), y no mayor de 30 años (Choferes) cumplidos hasta la fecha indicada.
4. Poseer título de bachiller.
5. Tener una estatura mínima de: Hombres 1,66m., Mujeres 1,60 m.
6. No haber sido dado de baja de las Fuerzas Armadas, de la Policía Nacional o afines.
7. Poseer licencia de conducir profesional (tipo E de preferencia).
8. Aprobar los exámenes médicos, físicos, psicológicos y académicos.
9. Ser calificado como idóneo en la entrevista personal.

10. Contar con la autorización de los padres o representante legal.
11. Residir en la ciudad de Ambato.

Para ser admitido, el o la aspirante debe aprobar el proceso de selección. Quienes sean calificados al ser aprobada su solicitud y documentación, luego de vencido el plazo de recepción de solicitudes, serán llamados a rendir los exámenes y pruebas físicas de admisión.

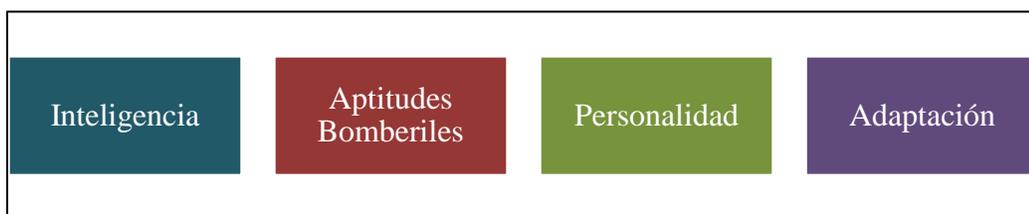
### **Exámenes de admisión**

De acuerdo a lo establecido en (Empresa Municipal Cuerpo de Bomberos de Ambato, Prospecto de admisión, pág. 8), podrán presentarse a los exámenes de admisión, únicamente los o las Aspirantes cuya documentación haya sido aceptada en la oficina de Recursos Humanos de la Empresa.

- **Examen psicológico**

Esta prueba tiene como finalidad determinar si él o la aspirante poseen las aptitudes psicológicas que la carrera demanda. Los test psicológicos programados son los siguientes:

**Gráfico No 47: Test psicológicos programados para el ingreso**



**Fuente:** (Empresa Municipal Cuerpo de Bomberos de Ambato, Prospecto de admisión, pág. 8)  
**Elaborado por:** María José Correa.

- **Examen médico**

Este examen determinará que el o la Aspirante tenga las condiciones de salud compatibles con las exigencias de la carrera Bomberil; los resultados serán registrados en la ficha médica personal con la calificación de apto o no apto.

Será considerado como no apto el o la Aspirante que presente uno o varios de los siguientes problemas médicos:

**Gráfico No 48: Problemas médicos que impiden la selección de un aspirante**

Hipertensión arterial sistémica	Cardiopatía inhabilitante o degenerativa	Obesidad manifiesta	Diabetes o endocrinopatía inhabilitante
Epilepsia o síndromes compulsivos	Patología de miembros inferiores incapacitante	Patología de columna vertebral incapacitante	Patología inguino escrotal inhabilitante
Trastornos del lenguaje	Patología rectal inhabilitante	Enfermedad del sistema nervioso periférico	Trastornos del equilibrio, disminución de capacidad auditiva
	Trastornos importantes en agudeza visual	Dermatopatía crónica degenerativa	

**Fuente:** (Empresa Municipal Cuerpo de Bomberos de Ambato, Prospecto de admisión, pág. 8)

**Elaborado por:** María José Correa.

- **Exámenes físicos**

La profesión de Bombero exige una condición física óptima que le permita cumplir eficazmente las múltiples tareas que las operaciones Bomberiles exigen.

Dentro del proceso de formación la condición física es considerada como vital, en tal virtud sus planes y programas han sido cuidadosamente desarrollados.

Para cumplir este requisito, el o la Aspirante deberá presentarse en el lugar y en las fechas indicadas y 15 minutos antes de la hora señalada, con traje de deportes completo y portando la cédula de ciudadanía.

**Tabla No 2: Tabla de evaluación física para personal masculino**

PUNTAJE	VELOCIDAD	TEST DE RESIST.	FLEXIONES	FLEXIONES	NATACIÓN	TREPAR CABO
	100 mts	12 min	EN LA BARRA	ABDOM. 1 min.	50 mts.	5 mts.
	TIEMPO seg	DISTANCIA mts	REPETICIONES	REPETICIONES	TIEMPO seg.	ALTURA
20	12	3000	15	55	50	5
18	13	2900	14	50	55	4
16	14	2800	13	45	60	3
14	15	2700	12	40	65	2
12	16	2600	11	35	70	1

**Fuente:** (Empresa Municipal Cuerpo de Bomberos de Ambato, Prospecto de admisión, pág. 9)

**Elaborado por:** María José Correa.

**Tabla No 3: Tabla de evaluación física para personal femenino**

PUNTAJE	VELOCIDAD	TEST DE RESIST.	FLEXIONES	FLEXIONES	NATACIÓN	TREPAR CABO
	100 mts	12 min	EN LA BARRA	ABDOM. 1 min.	50 mts.	5 mts.
	TIEMPO seg	DISTANCIA mts	REPETICIONES	REPETICIONES	TIEMPO seg.	ALTURA
20	16	2300	11	40	60	3
18	17	2200	10	35	65	2.5
16	18	2100	9	30	70	2
14	19	2000	8	25	75	1.5
12	20	1900	7	20	80	1

**Fuente:** (Empresa Municipal Cuerpo de Bomberos de Ambato, Prospecto de admisión, pág. 9)

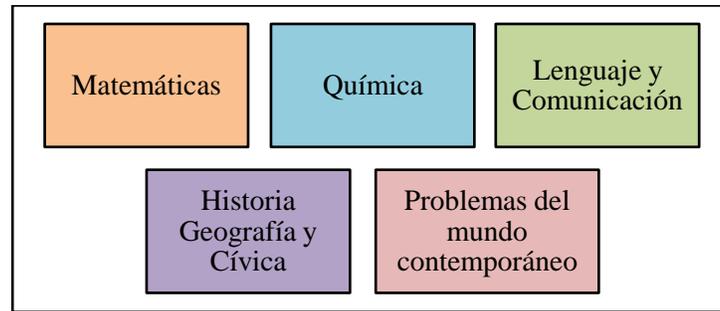
**Elaborado por:** María José Correa.

- **Pruebas de cultura general**

La misión de la Empresa Municipal Cuerpo de Bomberos de Ambato exige un proceso de selección que determine la idoneidad de los Aspirantes en vista de la responsabilidad que la profesión demanda cumplir en aras del servicio a la colectividad; en tal virtud se ha establecido como requisito para el ingreso, la aprobación de los exámenes académicos; estos se refieren a conocimientos básicos

de asignaturas que tienen relación con la profesión de Bombero; los temas forman parte de los planes y programas de estudios del Bachillerato; las materias a ser evaluadas y aprobadas con un mínimo de quince puntos sobre veinte (15/20), son las siguientes:

**Gráfico No 49: Asignaturas de evaluación para el ingreso de aspirantes**



**Fuente:** (Empresa Municipal Cuerpo de Bomberos de Ambato, Prospecto de admisión, pág. 10)

**Elaborado por:** María José Correa.

La imparcialidad absoluta es la norma inquebrantable que se observa en la EMBA-EP, y está exenta de cualquier influencia de tipo político, social o familiar; en tal virtud el o la Aspirante que ingresa al Curso de Formación de Bomberos, lo hace mediante su propia capacidad.

Una vez en el curso, el o la Aspirante debe estar resuelto a desarrollar todo su potencial intelectual, psíquico y físico; a fin de superar todos los obstáculos que la formación como Bombero exige.

### **Curso de formación de bomberos**

Dentro del trabajo de campo se realizaron entrevistas personales a la Directora de Recursos Humanos de la Institución, quien proporcionó, entre otra, la información necesaria sobre este tema, que se resume en lo siguiente:

El Curso de Formación de Bomberos consiste en un proceso con modalidad de internado al cual se someten los y las aspirantes luego de haber aprobado los requisitos de admisión, y cuya duración corresponde a cuatro meses, en los cuales los alumnos tendrán la oportunidad de formarse y adquirir los conocimientos para

convertirse finalmente en un Bombero profesional, que pueda brindar sus servicios a la ciudadanía con responsabilidad, prontitud y entrega.

- **Obligaciones del aspirante**

El o la aspirante está obligado a acatar ciertas obligaciones de conducta, aprovechamiento e instrucción tanto dentro como fuera de la EMBA-EP.

**Gráfico No 50: Obligaciones del aspirante**

Observar el más escrupuloso cuidado en sus funciones y su presentación	Guardar la debida disciplina	Guardar a sus Superiores e Instructores, el mayor respeto, obediencia y consideración
Generar con sus compañeros, los mejores sentimientos de amistad, compañerismo, lealtad y espíritu de cuerpo	Asistir puntualmente a los diversos actos	Respetar las pertenencias de sus compañeros y cuidar los bienes de la Institución
Cumplir estrictamente las regulaciones internas de la Institución y las disposiciones superiores	Ejecutará correctamente todos los ejercicios y movimientos que se le enseñe, poniéndolos en práctica	Aprovechar satisfactoriamente todo lo enseñado, demostrando interés de superación.

**Fuente:** (Empresa Municipal Cuerpo de Bomberos de Ambato, Prospecto de admisión, pág. 12)

**Elaborado por:** María José Correa.

- **Formación**

La preparación física, social y cultural y pedagógica, constituyen el pilar fundamental dentro de la formación de los y las aspirantes, ya que permitirá desarrollar las destrezas y habilidades que harán del futuro Bombero un profesional y un cumplidor fiel de su deber dentro del marco disciplinario y jerárquico, tal como la carrera Bomberil determina.

## ❖ **Capacitación y desarrollo**

**a) Propósito.-** Mejorar los conocimientos del personal de la EMBA-EP para incrementar sus niveles de rendimiento.

**b) Alcance.-** Todo el personal de la EMBA-EP.

**c) Responsables.-**

- Gerente
- Jefe de Talento Humano
- Director de Operaciones y Mantenimiento
- Miembros de la Comisión de Capacitación

Comisión de Capacitación.- Comité integrado por el Primer Jefe, el oficial de mayor antigüedad y presidido por el responsable de la Gestión de Talento Humano.

**d) Indicadores.-** Número de capacitación concedida al personal de la EMBA-EP.

**e) Disposiciones legales que amparan el proceso.-**

- Ley de Defensa Contra Incendios y su reglamento
- Ley Orgánica del Servicio Público
- Plan Anual de Capacitación
- Presupuesto Aprobado

**f) Explicación del procedimiento actual.-** La Empresa Municipal Cuerpo de Bomberos de Ambato – EP, considera importante el mantener a su personal capacitado, ya que en la labor de salvar vidas cada conocimiento resulta sumamente importante. Es por esta razón que se realiza un curso de actualización obligatorio cada cuatro meses, a los cuales de acuerdo a los cargos y a las necesidades se envía al personal operativo.

Cuando los cursos son realizados fuera de la institución, los Bomberos asistentes son los encargados de transmitir los conocimientos y la experiencia adquirida a sus compañeros, como se encuentra estipulado en el Art. 73 de la LOSEP. Cada

miembro asistente a una capacitación es evaluado, y en caso de no completar el puntaje requerido, sólo tiene acceso a un Certificado que avala su asistencia mas no su aprobación, y recibe como castigo el no poder ser enviado a capacitaciones siguientes por un periodo determinado.

Cabe mencionar, que cada día se realiza también una instrucción formal, en donde se recuerdan las cosas aprendidas y en ocasiones se practican ejercicios de rescate.

#### ❖ **Evaluación de desempeño**

En la EMBA-EP la evaluación de desempeño como tal no se realiza, de vez en cuando únicamente se realizan conversaciones sobre como actuaron o trabajaron durante una emergencia.

Al estar sometidos a un régimen castrense los cargos se dividen de acuerdo a rangos y respetan un orden jerárquico, por lo que cada superior está en condiciones de evaluar a sus subordinados en caso de ser necesario, sin embargo, al tratarse de una evaluación superficial y subjetiva si se toman en cuenta factores como la familiaridad, la severidad, las ideas preconcebidas, entre otros, los resultados pueden ser en ocasiones erróneos.

De las evaluaciones de desempeño generalmente se derivan los incentivos y las sanciones, no obstante, en la EMBA-EP no existen sistemas de incentivos, el personal recibe siempre su mismo sueldo, y las sanciones por mal comportamiento de acuerdo a la gravedad consisten en arrestos que se registran y no permiten al Bombero ascender cada cinco años como está normalmente previsto.

Cabe aquí la necesidad de elaborar un formato de Evaluación de Desempeño que permita brindar al empleado las oportunidades de desarrollo y lograr niveles óptimos de rendimiento.

## ❖ **Remuneración y compensación del personal**

### **a) Propósito.-**

Garantizar el pago oportuno y efectivo al personal de la EMBA-EP a través de un mecanismo seguro de transferencia, control y pago de remuneraciones.

### **b) Alcance.-**

Todo el personal de la EMBA-EP.

### **c) Responsables.-**

- Jefe de Talento Humano
- Director Financiero y Contabilidad
- Tesorería

### **d) Indicadores.-**

Número de nóminas realizadas al año.

### **e) Disposiciones legales que amparan el proceso.-**

- Ley Orgánica del Servicio Público
- Resolución para incrementos por parte del Ministerio de Relaciones Laborales.

**f) Explicación del procedimiento actual.-** La remuneración en la EMBA-EP está fijada en base a la tabla de remuneraciones del Ministerio de Relaciones Laborales de acuerdo a las responsabilidades del puesto de trabajo y cambia únicamente por disposición del Gobierno.

**Tabla No 4: Remuneración mensual unificada de la EMBA-EP**

<b>R.M.U</b>	<b>No. Personas</b>	<b>Puesto</b>
590 USD	51	Bombero
640 USD	18	Cabo
695 USD	9	Sargento
775 USD	2	Suboficial
855 USD	5	Subteniente
935 USD	2	Teniente
1030 USD	1	Capitán
1150 USD	1	Mayor
1340 USD	1	Coronel
<b>TOTAL</b>	<b>90</b>	

**Fuente:** (Empresa Municipal Cuerpo de Bomberos de Ambato, Estadísticas Personal, pág. 10)  
**Elaborado por:** María José Correa.

- **Beneficios y servicios**

- ❖ **Vacaciones y permisos**

**a) Propósito.-** Atender y dar trámite a solicitud de permisos y vacaciones de los servidores de la EMBA-EP.

**b) Alcance.-** Es aplicable a los trámites de permisos y vacaciones de todo el personal de la EMBA-EP.

**c) Responsables.-**

- ❖ Gerencia
- ❖ Jefe de Talento Humano
- ❖ Secretaría
- ❖ Jefe de Compañías

**d) Indicadores.-** Número de solicitudes de permisos y vacaciones atendidas.

**e) Disposiciones legales que amparan el proceso.-**

- ❖ Ley Orgánica del Servicio Público

❖ Plan Anual de Vacaciones.

**f) Documentos habilitantes.-**

Solicitud de licencias, permisos y vacaciones.

**g) Explicación del procedimiento actual.-**

En la EMBA-EP, las vacaciones y los permisos corresponden a los artículos descritos en la Ley Orgánica del Servicio Público. Cada miembro del personal operativo tiene derecho a 30 días libres al año por concepto de vacaciones, luego de haber laborado como mínimo 11 meses. De igual manera, los permisos pueden ser otorgados por razones como: calamidad doméstica (fallecimiento de un familiar), enfermedad, maternidad y paternidad. En caso de permisos ocasionales, éstos son descontados de los días de vacaciones.

❖ **Beneficios y servicios adicionales**

Los beneficios adicionales para el personal de la EMBA-EP según Resolución No. C. D.261 del Consejo Directivo del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, Art. 1, Disposición Segunda, señala que: “De los empleados bancarios, municipales y de entidades públicas descentralizadas; notarios, registradores de la propiedad y registradores mercantiles”, corresponden a una afiliación que concierne el 11,15% como aporte patronal, el 0,5% de aporte al IECE, y el 11,35% como aporte personal.

Existe además un seguro de vida y accidentes personales, estipulado en el Capítulo V De los Recursos Económicos, Art. 32, numeral 3, tercer párrafo de la Ley de Defensa Contra Incendios, y contratado de acuerdo al presupuesto y a las necesidades de la Institución, que favorece al empleado con 40.000 USD en caso de accidente, y con 80.000 USD a los familiares del trabajador en caso de presentarse su muerte. Cabe resaltar que este último seguro se convierte en efectivo únicamente en caso de que el Bombero se accidente o muera durante la realización de sus actividades laborales.

Los servicios que se prestan a los miembros del Personal Operativo de la EMBA-EP buscan facilitar la vida del empleado, a fin de que éste pueda desenvolverse de una mejor manera en el plano profesional. Es así que cuentan con:

➤ Servicio de comida y comedores: es un servicio estipulado en el Capítulo II Servicio de Alimentación, Art. 4, primer párrafo del Acuerdo Ministerial No. MRL-2012- del Ministerio de Relaciones Laborales y consta de desayuno, almuerzo y merienda siempre que el Bombero se encuentre en horas de servicio.

➤ Servicio de guardería: consiste en un servicio estipulado en la Décimo Cuarta Disposición General de la LOSEP, que obliga a brindar guardería a los hijos de los empleados menores de 5 años. Debido a que la institución no cuenta con instalaciones para brindar este servicio, a cada Bombero se le otorgan 120 USD mensuales por concepto de cuidado infantil siempre y cuando lo requiera.

➤ Servicio de estacionamiento privado.

➤ Áreas de descanso en intervalos de trabajo: Televisión, jacuzzi, deportes y gimnasio gratuito, mientras no interrumpen las actividades laborales del empleado.

➤ Convenio con el supermercado “Súper Tía Laboral”: Consiste en una tarjeta otorgada al Bombero, de un monto establecido, que permite hacer compras y descontarlas del rol de pagos mensualmente.

➤ Facilidad en préstamo de ambulancia al empleado en caso de que un familiar lo requiera.

➤ Actualmente se están haciendo los estudios necesarios para la implementación de un consultorio odontológico, anexo al IESS para atención al personal.

#### ❖ **Sanciones disciplinarias**

Así como no existe un sistema de incentivos en el Cuerpo de Bomberos, tampoco existe un sistema de sanciones, por lo que el mal comportamiento se pena únicamente con arrestos que se registran y no les permiten conseguir un ascenso, el

cual generalmente se alcanza cada 5 años, en caso de no existir ningún tipo de sanción.

❖ **Jubilación voluntaria**

a) **Propósito.-** Atender las solicitudes de jubilaciones voluntarias del personal del Cuerpo de Bomberos.

b) **Alcance.-** Es aplicable a todo el personal del Cuerpo de Bomberos

c) **Responsables.-**

- Gerente
- Jefe de Talento Humano
- Tesorero

d) **Indicadores.-** Número de solicitudes de jubilación atendidas.

e) **Disposiciones legales que amparan el proceso.-**

- Ley Orgánica del Servicio Público
- Presupuesto aprobado

f) **Documentos habilitantes.-**

- Solicitud de jubilación del servidor
- Certificación presupuestaria
- Aprobación del Gerente
- Renuncia del servidor

❖ **Relaciones con los empleados**

Al regirse por un orden castrense, es difícil lograr una buena relación con los empleados. Existe el respeto por orden a los superiores, sin embargo, se dificulta la comunicación y cada servidor debe estar dispuesto a tolerar y resistir cualquier tipo de clima laboral, ya que nunca se ha tratado de mejorarlo.

❖ **Higiene, seguridad y calidad de vida**

A fin de brindar una mayor seguridad a estos profesionales, se brindan charlas sobre manejo de equipos y se otorgan equipos de protección para desarrollar el trabajo de mejor manera, sin embargo, no se cumple totalmente con la Ley de Seguridad Social. Además, es necesario resaltar que no se han realizado estudios sobre el nivel de estrés, ni ningún tipo de análisis sobre el estado psicológico de los servidores.

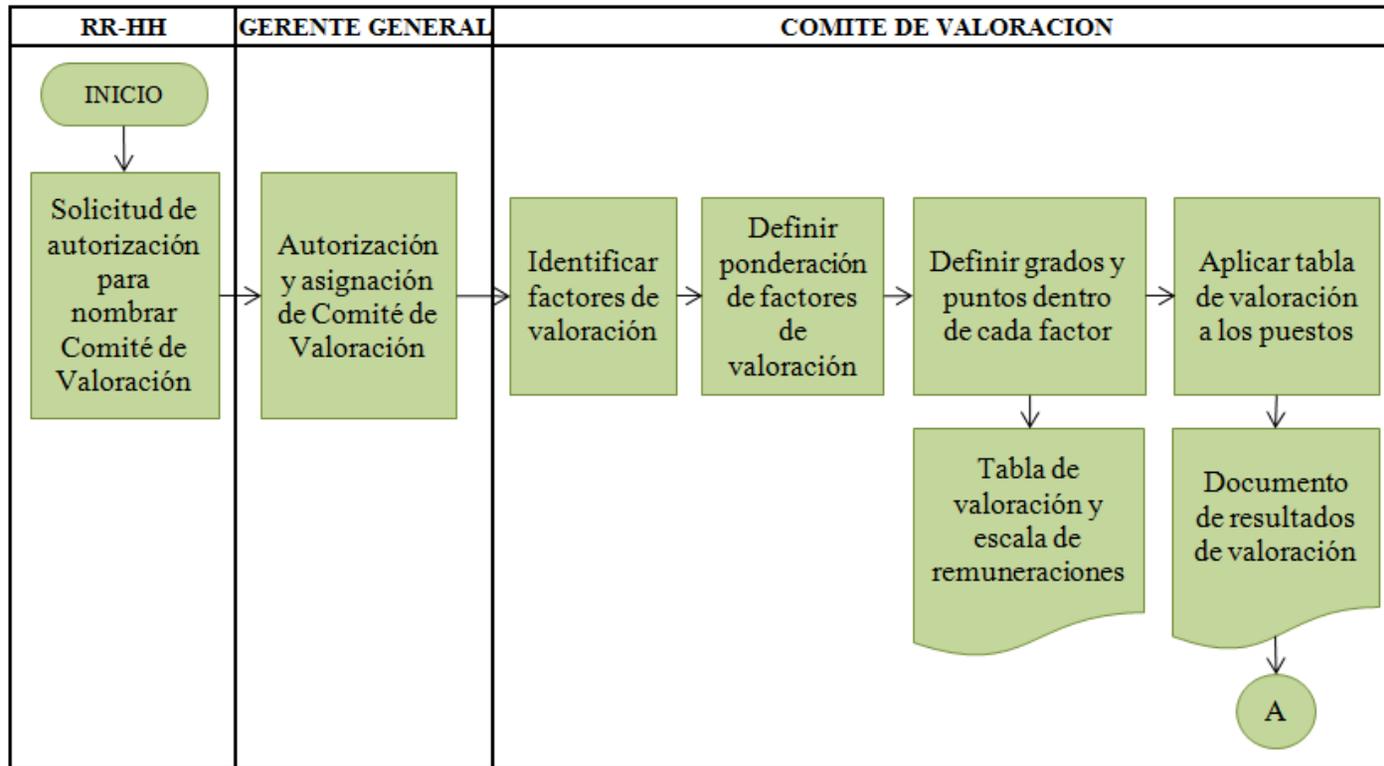
❖ **Banco de datos**

En la EMBA-EP, el banco de datos se lleva a través de estadísticas por medio de expedientes físicos, ya que actualmente no existen archivos automatizados además de los Roles de Pago, por lo que se encuentra en proceso de petición un Sistema de Manejo de Archivo de Personal.

### 2.6.2 Flujogramas del proceso de la gestión de talento humano en la EMBA-EP

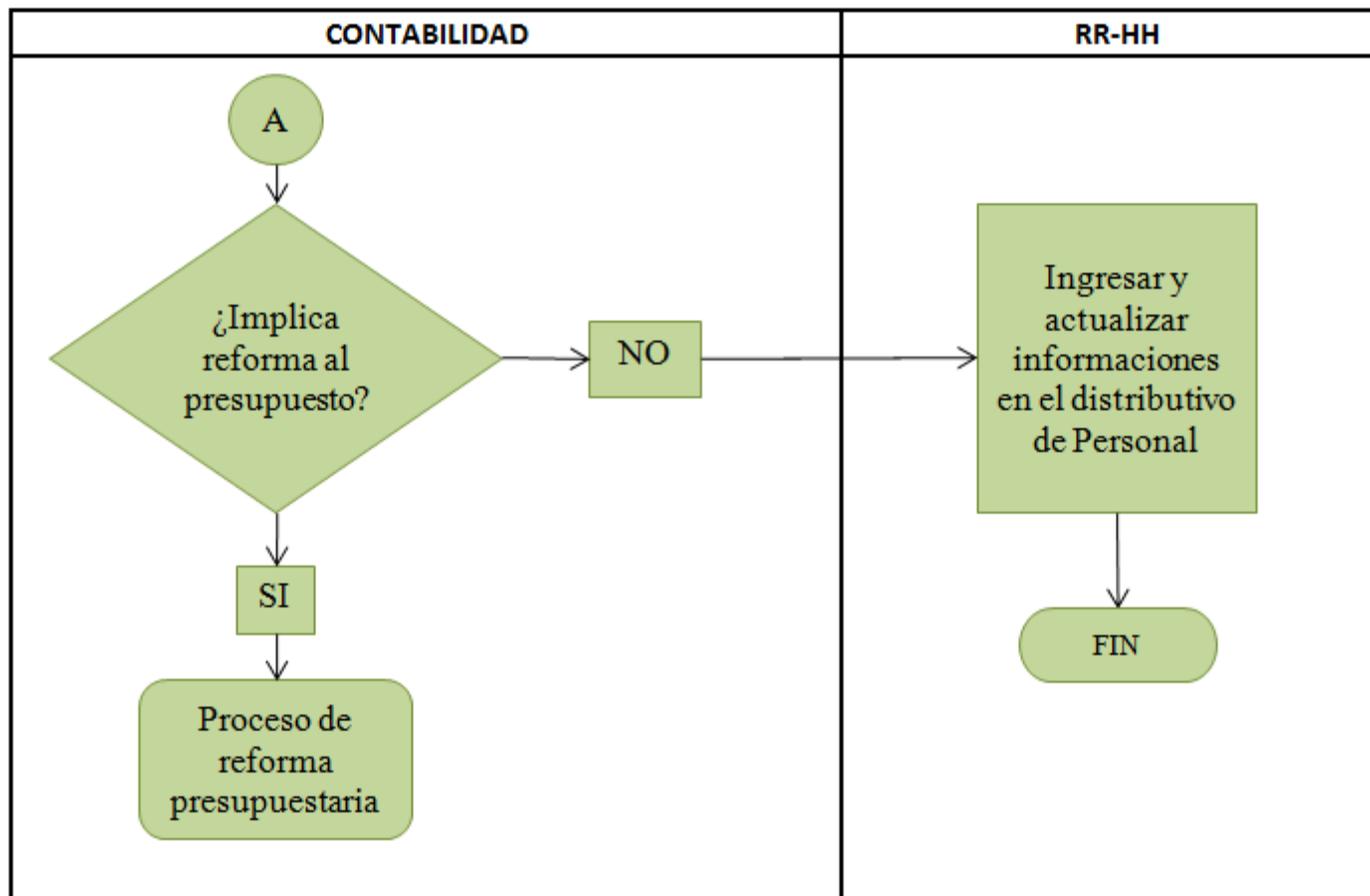
A continuación se describen los siguientes:

**Gráfico No 51: Diagrama de flujo del proceso de clasificación y valoración de puestos de la EMBA-EP.**

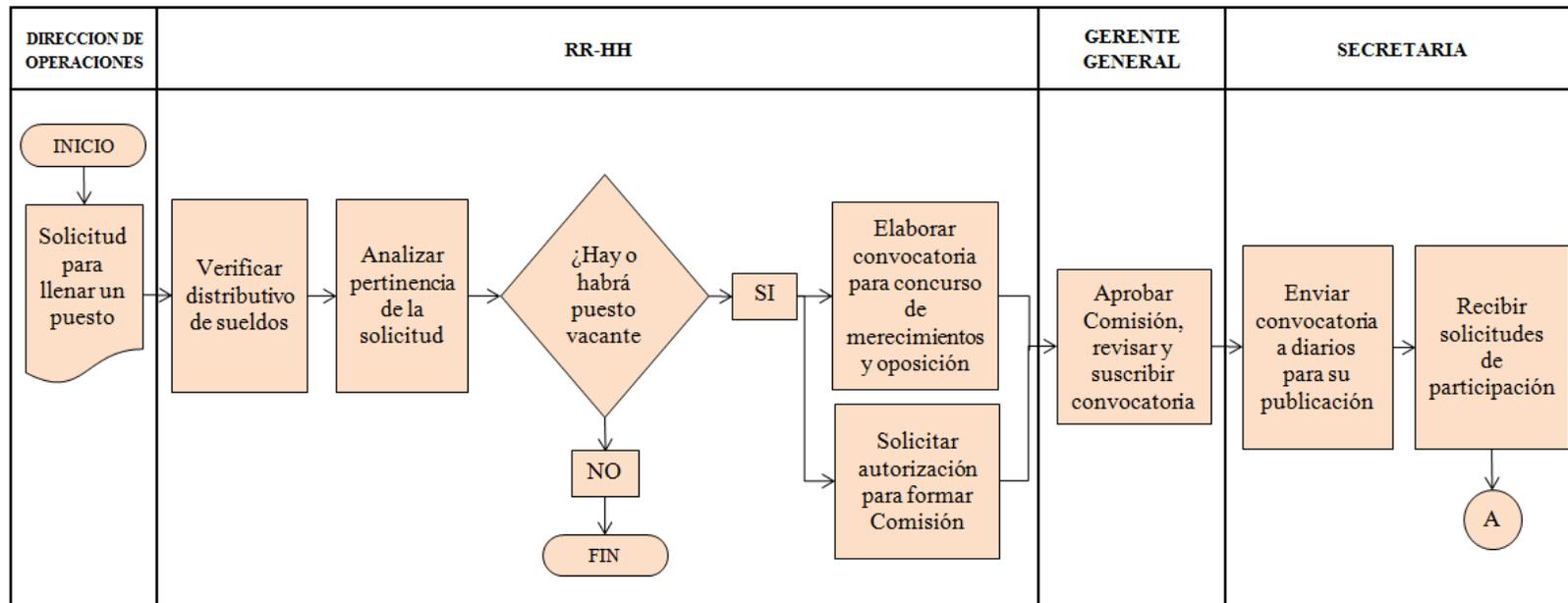


**Fuente:** (Lituma, Sánchez, & Navas, Proceso de la gestión de talento humano en la EMBA-EP, 2012)

**Elaborado por:** María José Correa.



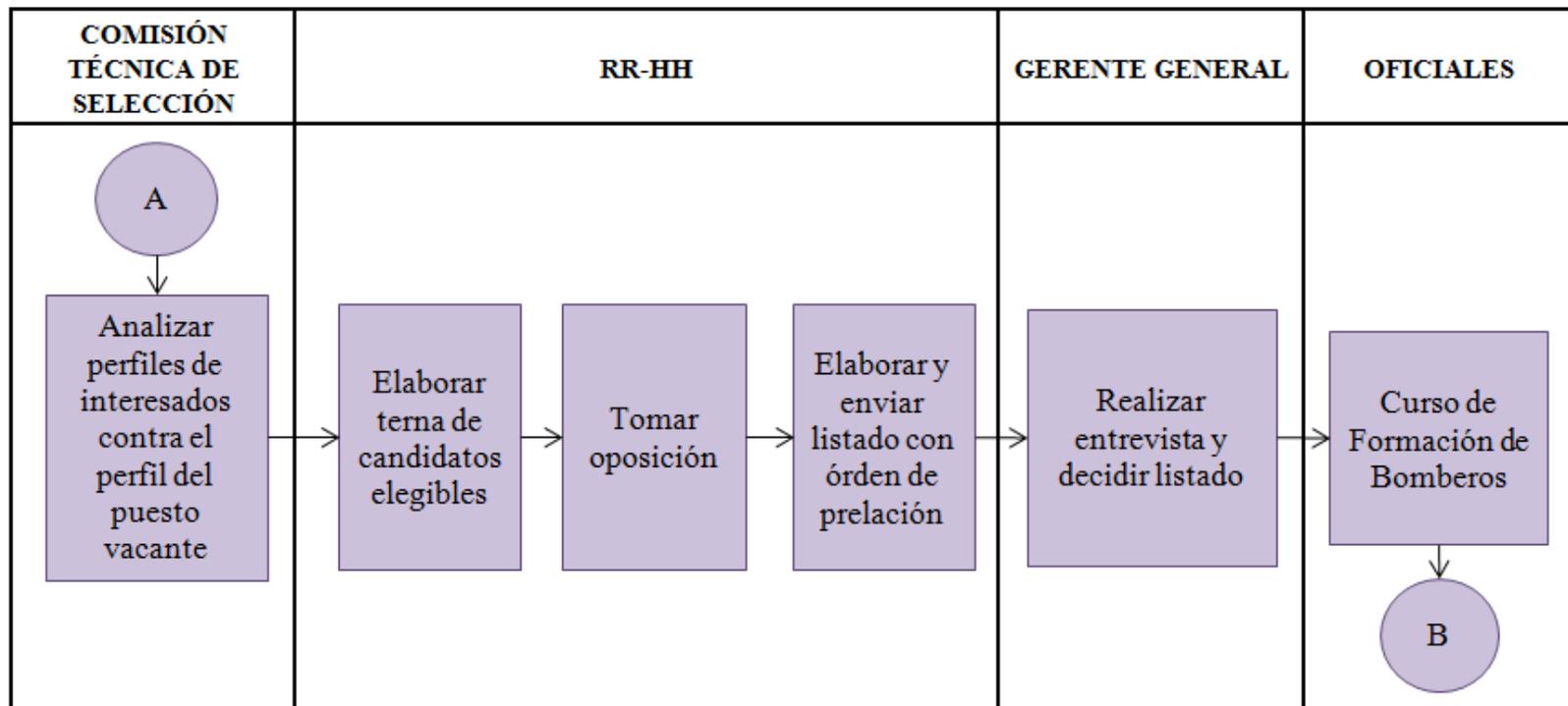
**Gráfico No 52: Diagrama de flujo del proceso de reclutamiento de la EMBA-EP.**



**Fuente:** (Lituma, Sánchez, & Navas, Proceso de la gestión de talento humano en la EMBA-EP, 2012)

**Elaborado por:** María José Correa.

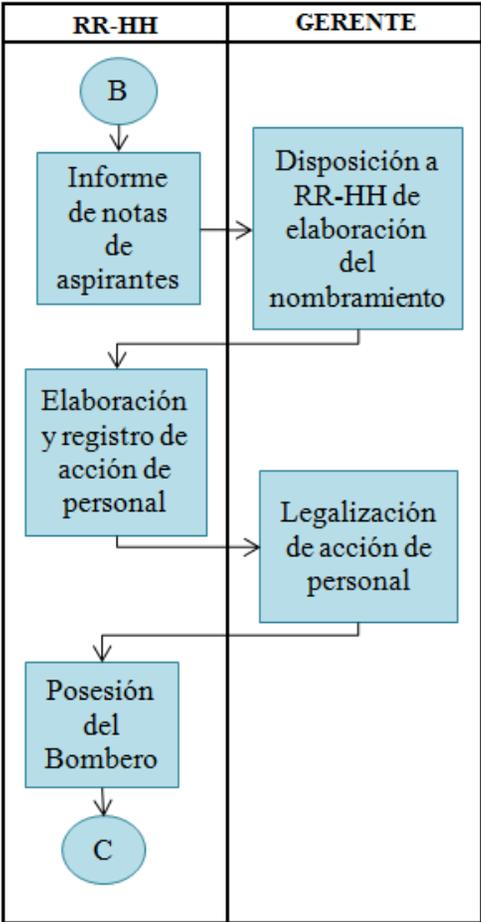
**Gráfico No 53: Diagrama de flujo del proceso de selección de la EMBA-EP.**



**Fuente:** (Lituma, Sánchez, & Navas, Proceso de la gestión de talento humano en la EMBA-EP, 2012)

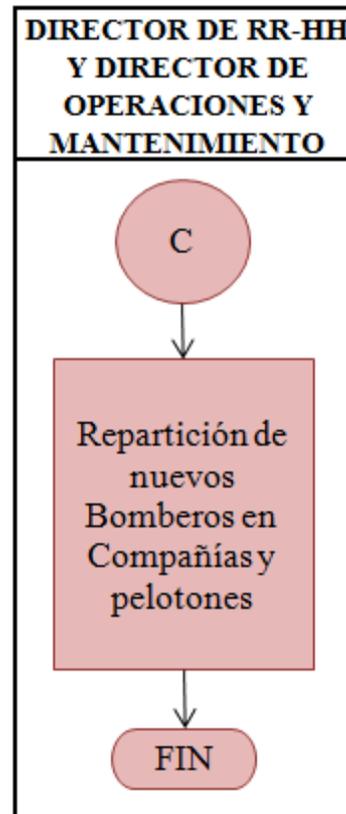
**Elaborado por:** María José Correa.

**Gráfico No 54: Diagrama de flujo del proceso de nombramientos de la EMBA-EP.**



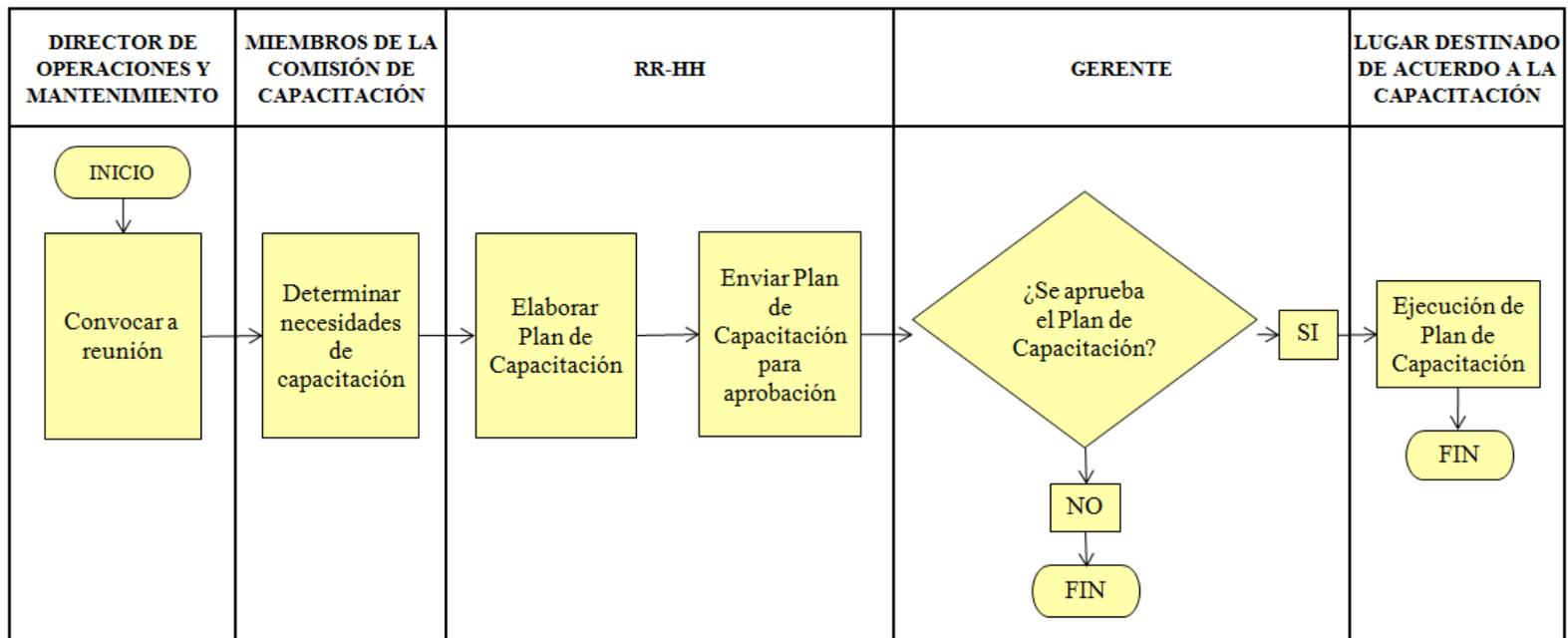
**Fuente:** (Lituma, Sánchez, & Navas, Proceso de la gestión de talento humano en la EMBA-EP, 2012)  
**Elaborado por:** María José Correa

**Gráfico No 55: Diagrama de flujo del proceso de inducción de la EMBA-EP.**



**Fuente:** (Lituma, Sánchez, & Navas, Proceso de la gestión de talento humano en la EMBA-EP, 2012)  
**Elaborado por:** María José Correa

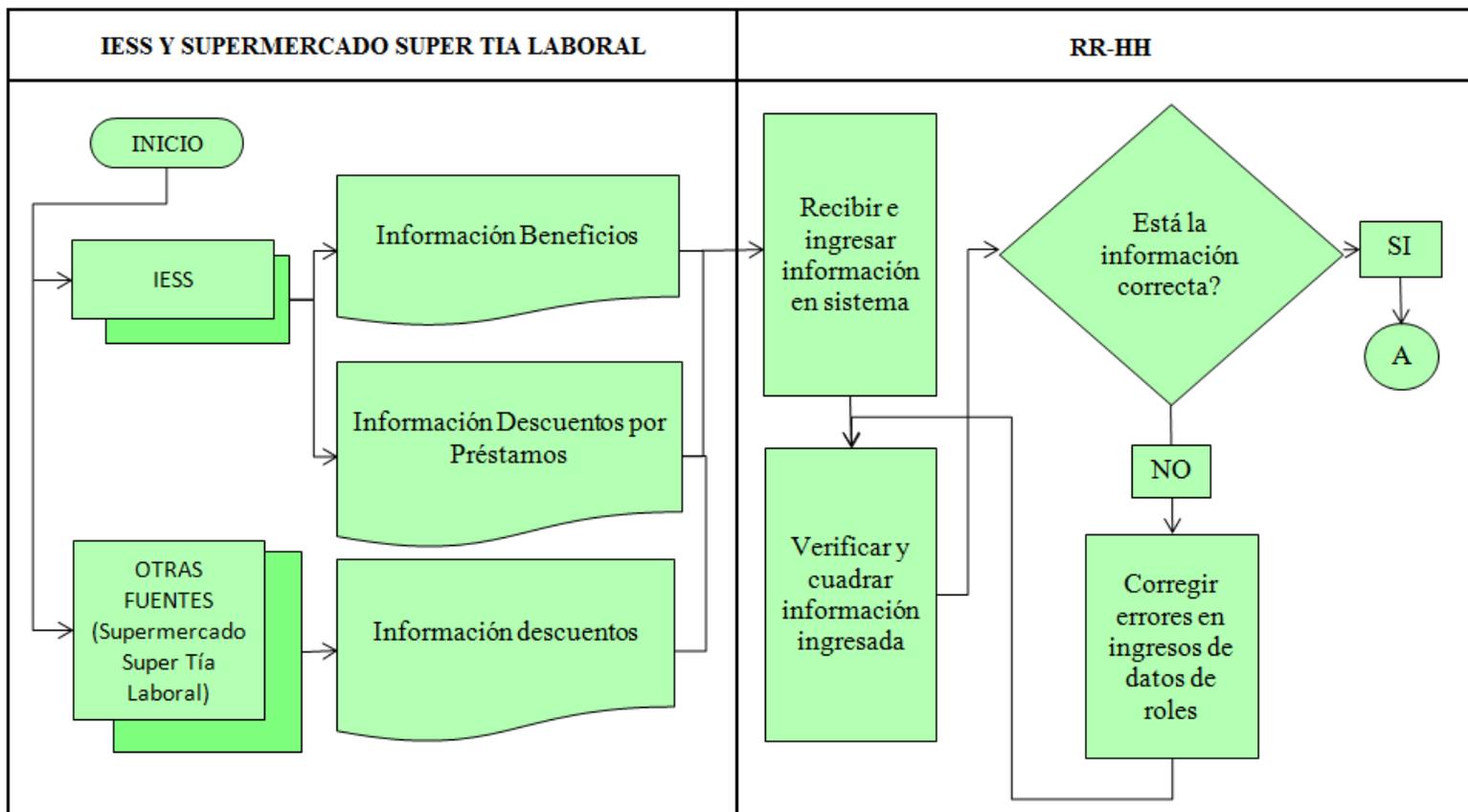
**Gráfico No 56: Diagrama de flujo del proceso de capacitación de la EMBA-EP**



**Fuente:** (Lituma, Sánchez, & Navas, Proceso de la gestión de talento humano en la EMBA-EP, 2012)

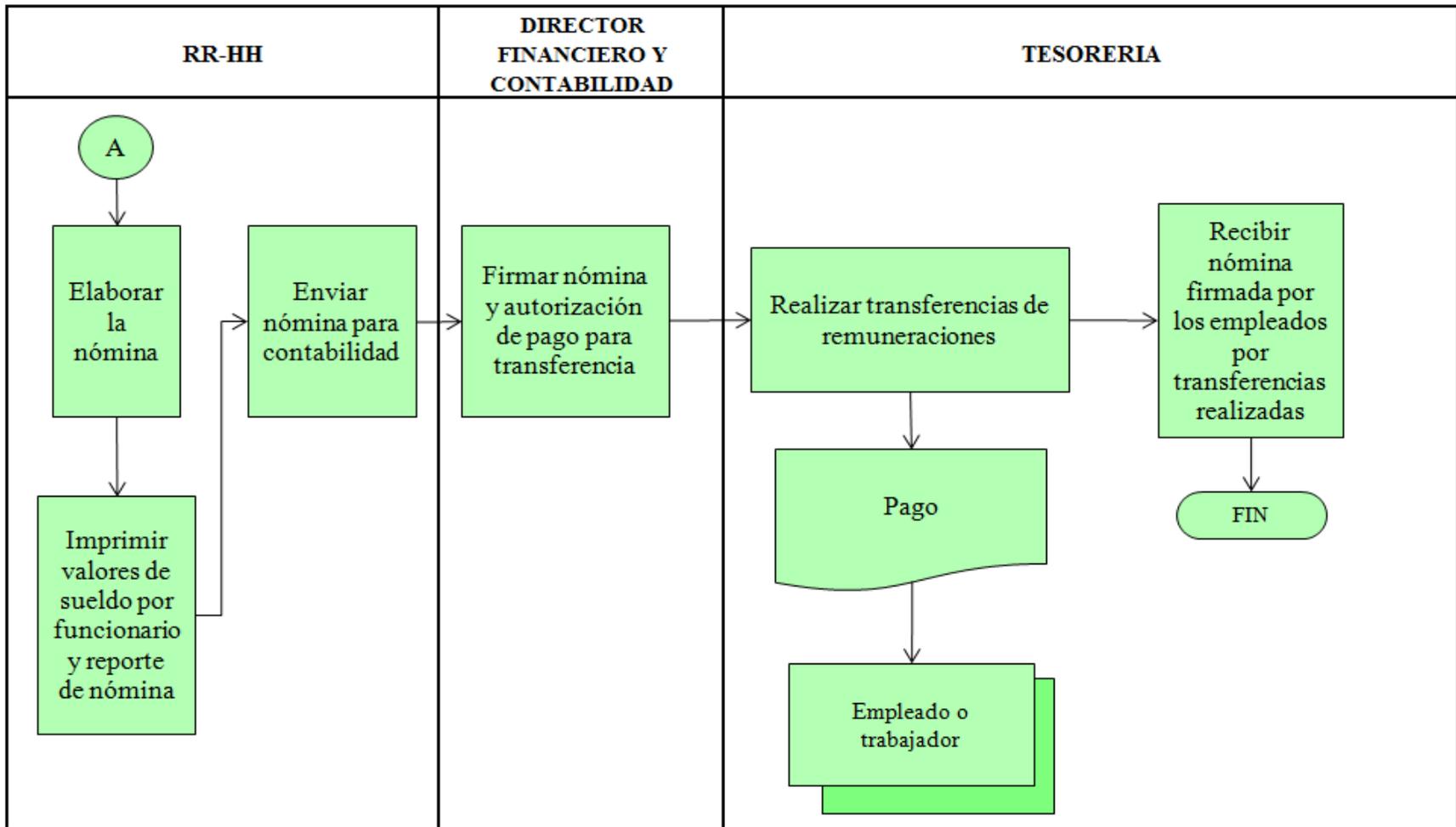
**Elaborado por:** María José Correa.

**Gráfico No 57: Diagrama de flujo del proceso de remuneración de la EMBA-EP**

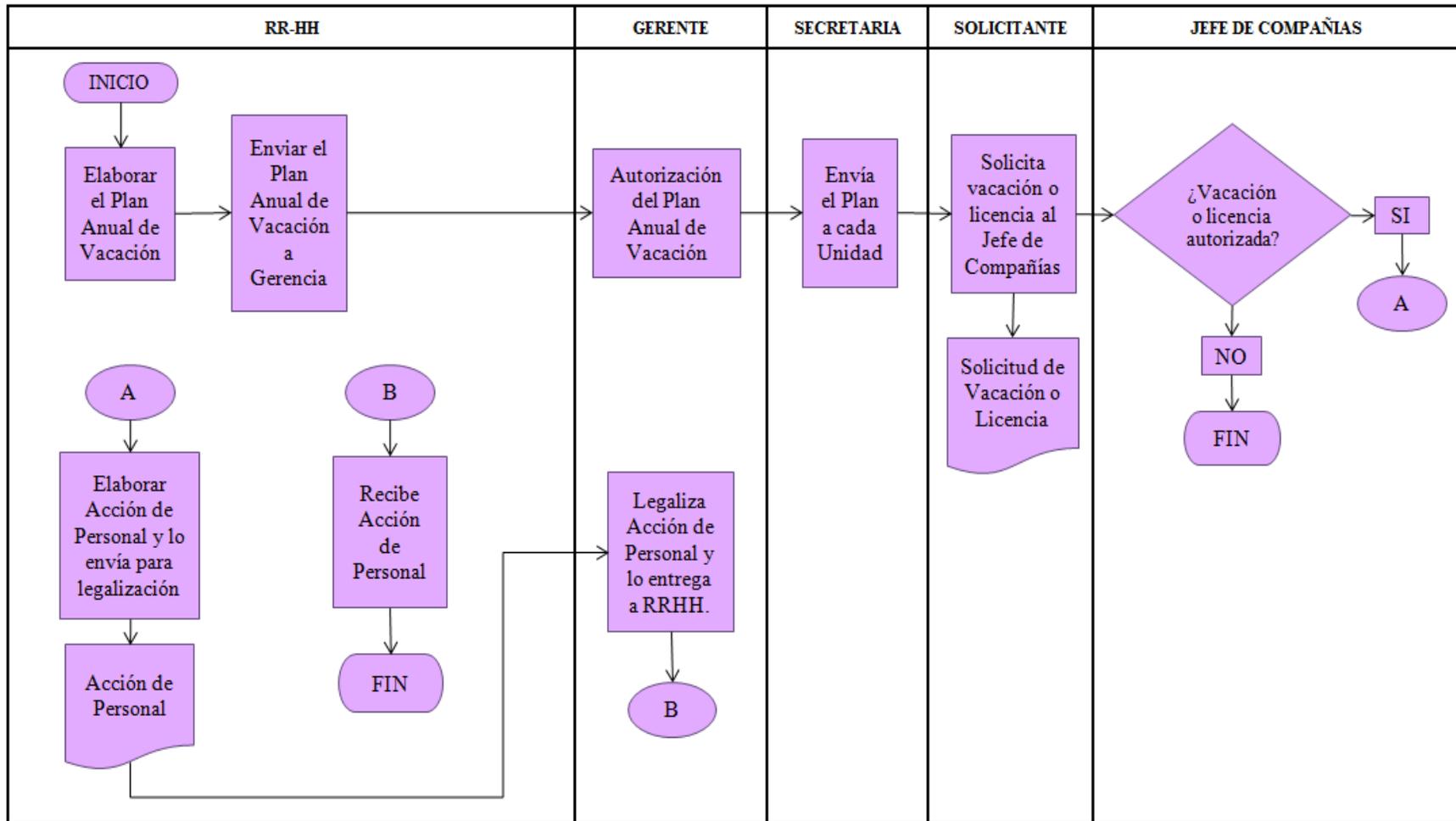


**Fuente:** (Lituma, Sánchez, & Navas, Proceso de la gestión de talento humano en la EMBA-EP, 2012)

**Elaborado por:** María José Correa



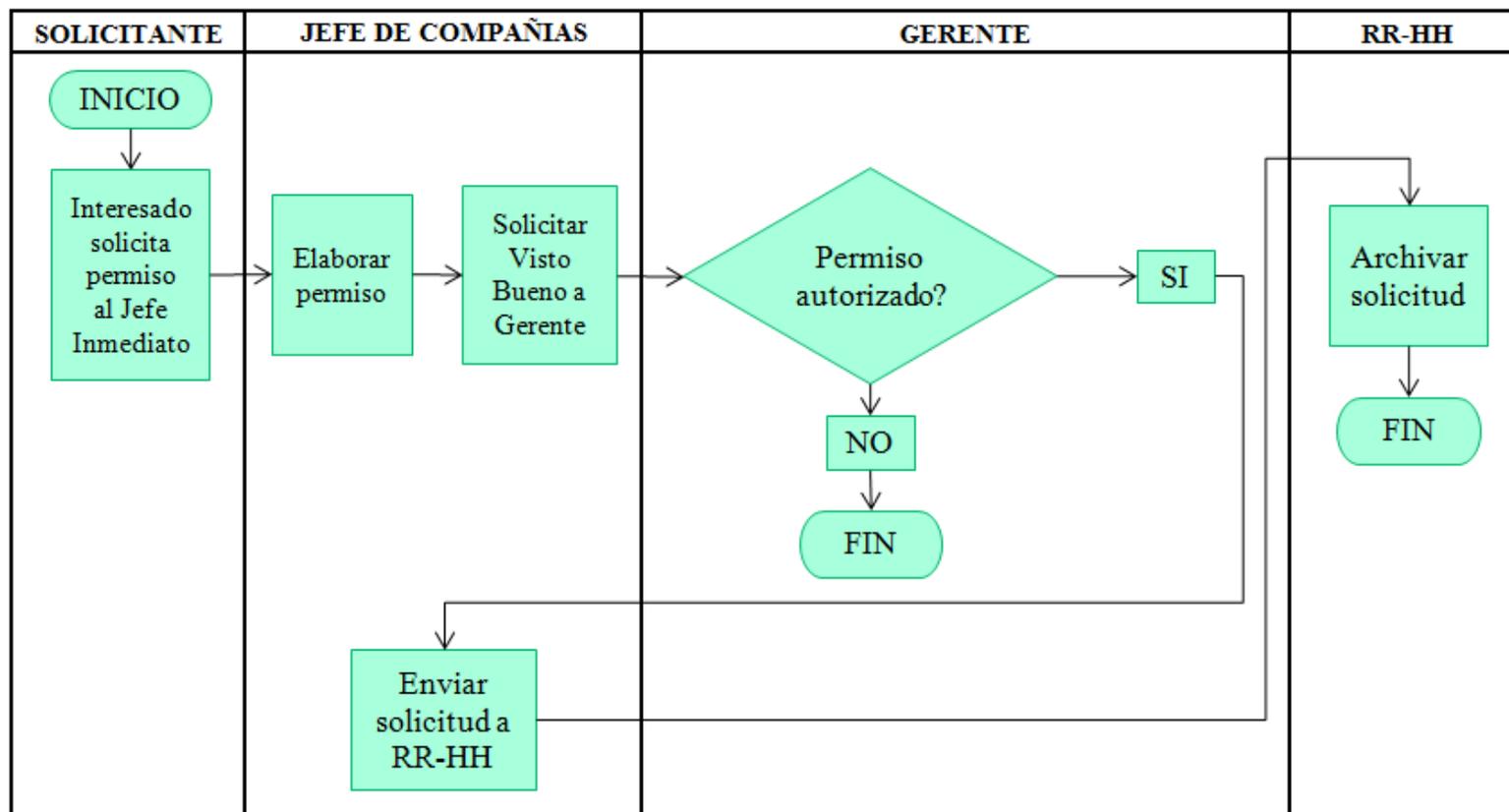
**Gráfico No 58: Diagrama de flujo del proceso de vacaciones y licencias de la EMBA-EP**



**Fuente:** (Lituma, Sánchez, & Navas, Proceso de la gestión de talento humano en la EMBA-EP, 2012)

**Elaborado por:** María José Correa

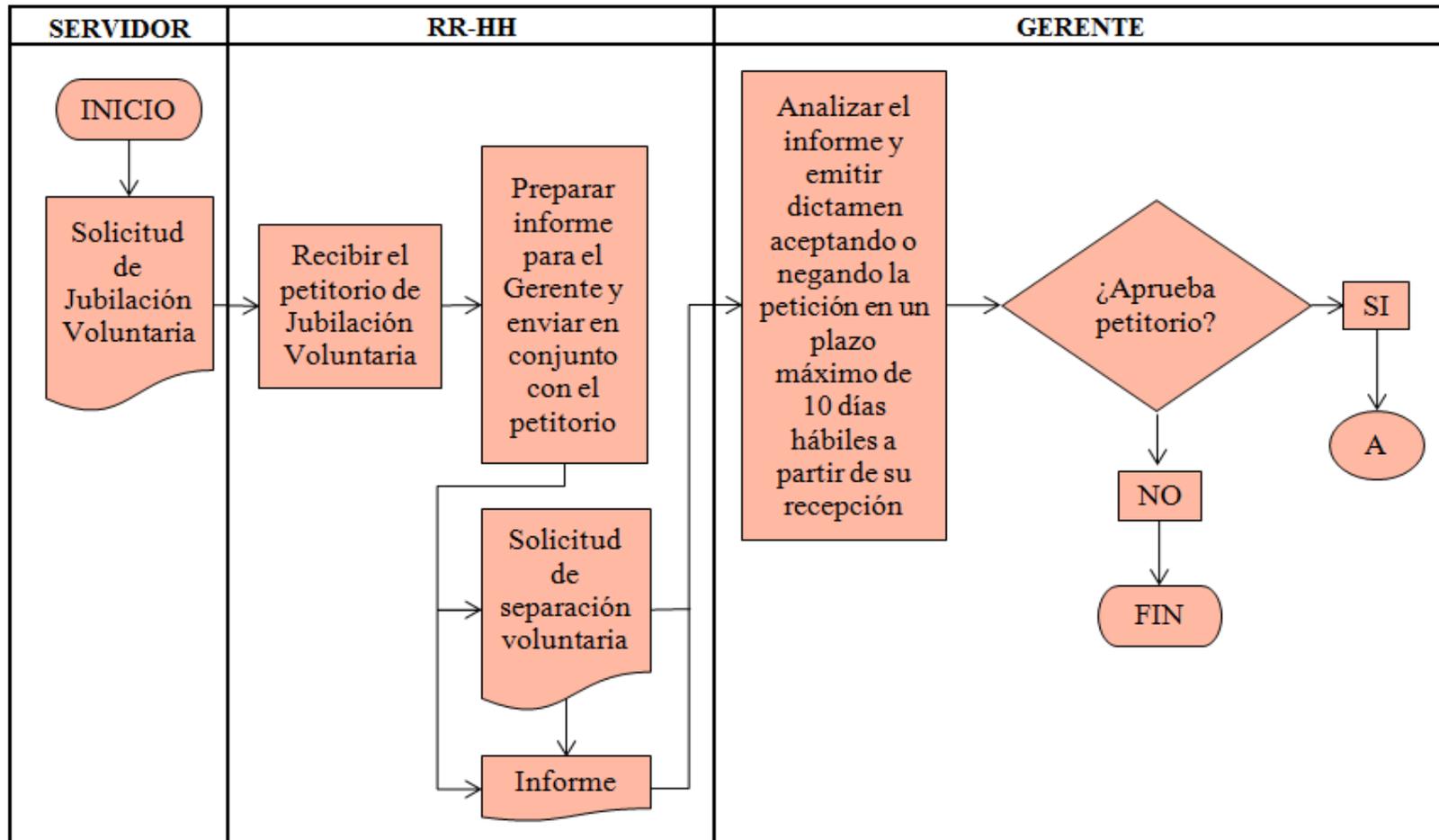
**Gráfico No 59: Diagrama de flujo del proceso de permisos de la EMBA-EP**



**Fuente:** (Lituma, Sánchez, & Navas, Proceso de la gestión de talento humano en la EMBA-EP, 2012)

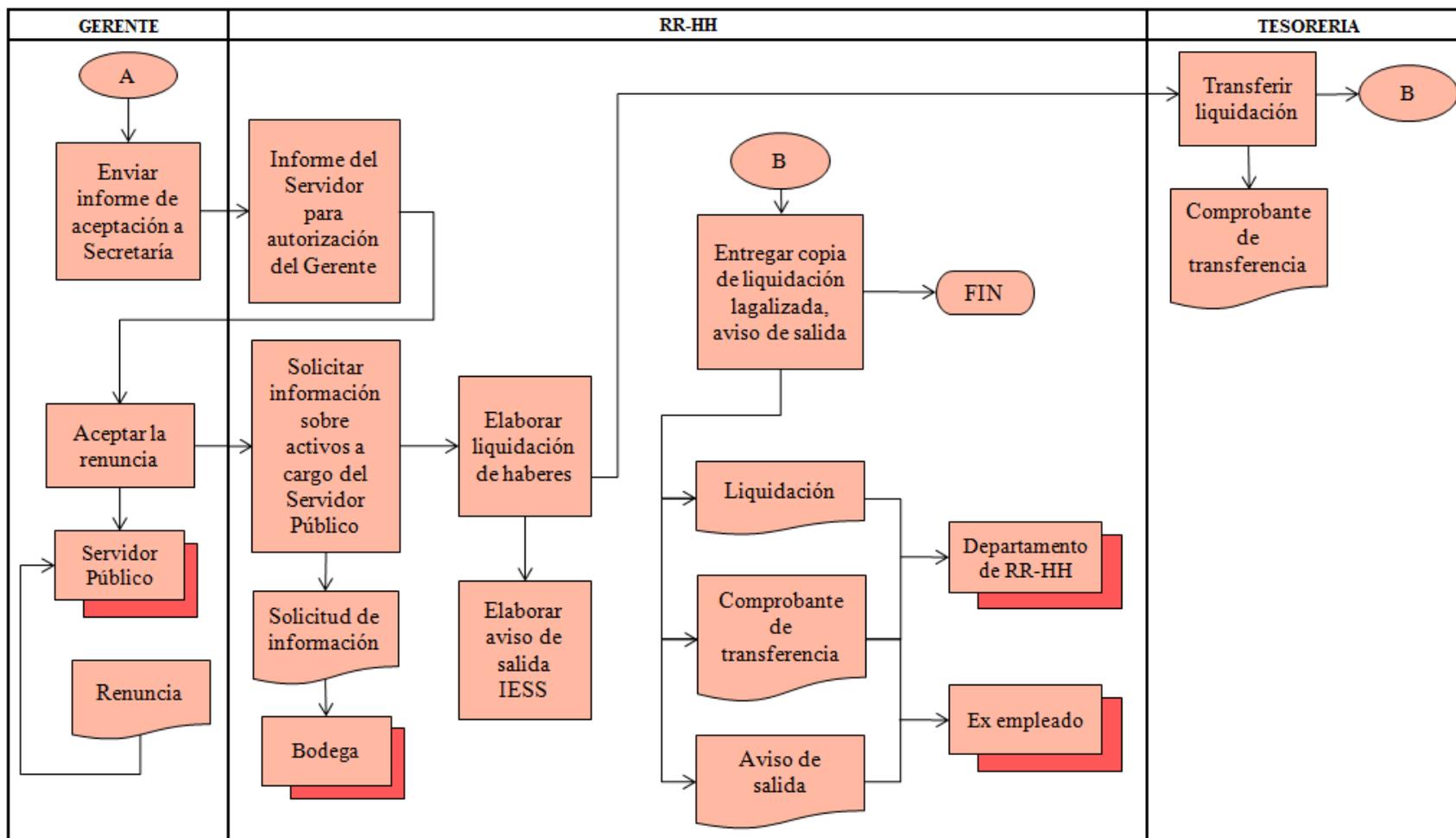
**Elaborado por:** María José Correa.

**Gráfico No 60: Diagrama de flujo del proceso de jubilación voluntaria de la EMBA-EP**



**Fuente:** (Lituma, Sánchez, & Navas, Proceso de la gestión de talento humano en la EMBA-EP, 2012)

**Elaborado por:** María José Correa.



## **2.7 Matrices estratégicas aplicadas a la unidad de recursos humanos de la EMBA-EP.**

Las matrices estratégicas que se presentan en esta parte del capítulo reúnen características o factores del área de Recursos Humanos de la EMBA-EP, y favorecerán para seleccionar las estrategias más adecuadas que, de aplicarse, conseguirían corregir ciertas falencias que no permiten el óptimo desarrollo del área en estudio.

Para esto, a través de varias sesiones de trabajo y entrevistas personales, se tomaron como base criterios de personas relacionadas al área de Recursos Humanos que me brindaron su colaboración al momento de la investigación, como la persona responsable del propio Departamento, el Jefe de Operaciones de la entidad y su respectiva Secretaria, quienes me prestaron su contingente, y simultáneamente con mi observación, dieron como producto los factores, las calificaciones, los pesos, y en sí, los resultados siguientes:

**Tabla No 5: FODA de la Unidad de Recursos Humanos de la EMBA-EP**

FODA DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMBA-EP			
FORTALEZAS		OPORTUNIDADES	
F1.	Persona responsable de la Unidad especializada en normativa, sistemas de gestión y metodologías aplicadas al área.	O1.	Marco Jurídico (Leyes que amparan a la EMBA-EP).
F2.	Sistema de control de personal para entradas y salidas (Reloj Biométrico), y sistema de control para permisos ocasionales y comisión de servicios (Formatos Manuales).	O2.	La imagen lograda respecto al trabajo que a diario cumple el personal en beneficio de la colectividad (Incentivo al Bombero).
F3.	Equipos de última tecnología.	O3.	La asistencia técnica y logística que las diferentes instituciones públicas y privadas requieren de la EMBA-EP para prevenir catástrofes. (Incentivo al Bombero).
F4.	Disciplina del personal operativo debido al régimen castrense.	O4.	Por ser dependencia municipal, las ordenanzas pueden favorecer en mayor medida a la Institución.
F5.	Autonomía para la Administración de Talento Humano por ser Empresa Pública y pertenecer a un Gobierno Autónomo Descentralizado.	O5.	El constante adelanto empresarial repercute en el desarrollo institucional y en la consiguiente mejora de la Unidad de Talento Humano.
F6.	Establecimiento de políticas de personal en coordinación con la máxima autoridad.		
F7.	Suficiente presupuesto para contratar consultorías y asesorías externas que apoyan al área.		
F8.	Apoyo que brinda el asesor jurídico al área.		
DEBILIDADES		AMENAZAS	
D1.	Falta de un sistema digital integrado de Administración de Personal.	A1.	Políticas empresariales inestables debido a los cambios políticos de directivos (Gerente y Directorio).
D2.	Espacio físico reducido.	A2.	Incertidumbre del personal ante las nuevas políticas del Gobierno Nacional.
D3.	Ausencia de capacitación dirigida al área de Recursos Humanos.	A3.	Contradicción legal de normas que rigen al Talento Humano de la Institución (Ley de Empresas Públicas, Ley de Defensa Contra Incendios, LOSEP, Reglamento Interno).
D4.	Ausencia de un reglamento de Administración de Talento Humano.		
D5.	Deficiencias en la comunicación y coordinación con otros departamentos.		
D6.	Debido al Régimen castrense el Personal Operativo podría no acatar órdenes de Talento Humano por ser éste de carácter administrativo y no de operaciones.		

**Fuente:** (Lituma, Sánchez, & Navas, Matrices estratégicas aplicadas al área de Recursos Humanos de la EMBA-EP, 2012)

**Elaborado por:** María José Correa.

**Tabla No 6: Enfrentamiento de las fortalezas y las oportunidades de la Unidad de Recursos Humanos de la EMBA-EP**

<b>MATRIZ DE ESTRATEGIAS PARA LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMBA-EP</b>	
	<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS (F)</b></p> <p><b>F1.</b> Persona responsable de la Unidad especializada en normativa, sistemas de gestión y metodologías aplicadas al área.</p> <p><b>F2.</b> Sistema de control de personal para entradas y salidas (Reloj Biométrico), y sistema de control para permisos ocasionales y comisión de servicios (Formatos Manuales).</p> <p><b>F3.</b> Equipos de última tecnología.</p> <p><b>F4.</b> Disciplina del personal operativo debido al régimen castrense.</p> <p><b>F5.</b> Autonomía para la Administración de Talento Humano por ser Empresa Pública y pertenecer a un Gobierno Autónomo Descentralizado.</p> <p><b>F6.</b> Establecimiento de políticas de personal en coordinación con la máxima autoridad.</p> <p><b>F7.</b> Suficiente presupuesto para contratar consultorías y asesorías externas que apoyan al área.</p> <p><b>F8.</b> Apoyo que brinda el asesor jurídico al área.</p>
<b>OPORTUNIDADES (O)</b>	<b>ESTRATEGIAS (FO)</b>
<p><b>O1.</b> Marco Jurídico (Leyes que amparan a la EMBA-EP).</p> <p><b>O2.</b> La imagen lograda respecto al trabajo que a diario cumple el personal en beneficio de la colectividad (Incentivo al Bombero).</p> <p><b>O3.</b> La asistencia técnica y logística que las diferentes instituciones públicas y privadas requieren de la EMBA-EP para prevenir catástrofes. (Incentivo al Bombero).</p> <p><b>O4.</b> Por ser dependencia municipal, las ordenanzas pueden favorecer en mayor medida a la Institución.</p> <p><b>O5.</b> El constante adelanto empresarial repercute en el desarrollo institucional y en la consiguiente mejora de la Unidad de Talento Humano.</p>	<p><b>FO1.</b> Establecer reglamentos de Administración del Talento Humano. (F1;F8;O1;O5).</p> <p><b>FO2.</b> Establecer políticas de control de personal no tan estrictas debido a la disciplina del régimen castrense que tiene el Personal Operativo. (F4;O2).</p>

**Fuente:** (Lituma, Sánchez, & Navas, Matrices estratégicas aplicadas al área de Recursos Humanos de la EMBA-EP, 2012)

**Elaborado por:** María José Correa.

**Tabla No 7: Enfrentamiento de las debilidades y las oportunidades de la Unidad de Recursos Humanos de la EMBA-EP**

<b>MATRIZ DE ESTRATEGIAS PARA LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMBA-EP</b>	
	<b>DEBILIDADES (D)</b>
	<p><b>D1.</b> Falta de un sistema digital integrado de Administración de Personal.</p> <p><b>D2.</b> Espacio físico reducido.</p> <p><b>D3.</b> Ausencia de capacitación dirigida al área de Recursos Humanos.</p> <p><b>D4.</b> Ausencia de un reglamento de Administración de Talento Humano.</p> <p><b>D5.</b> Deficiencias en la comunicación y coordinación con otros departamentos.</p> <p><b>D6.</b> Debido al Régimen castrense el Personal Operativo podría no acatar órdenes de Talento Humano por ser éste de carácter administrativo y no de operaciones.</p>
<b>OPORTUNIDADES (O)</b>	<b>ESTRATEGIAS (DO)</b>
<p><b>O1.</b> Marco Jurídico (Leyes que amparan a la EMBA-EP).</p> <p><b>O2.</b> La imagen lograda respecto al trabajo que a diario cumple el personal en beneficio de la colectividad (Incentivo al Bombero).</p> <p><b>O3.</b> La asistencia técnica y logística que las diferentes instituciones públicas y privadas requieren de la EMBA-EP para prevenir catástrofes. (Incentivo al Bombero).</p> <p><b>O4.</b> Por ser dependencia municipal, las ordenanzas pueden favorecer en mayor medida a la Institución.</p> <p><b>O5.</b> El constante adelanto empresarial repercute en el desarrollo institucional y en la consiguiente mejora de la Unidad de Talento Humano.</p>	<p><b>DO1.</b> Facilitar la Administración del Personal desarrollando un sistema digital integrado. (D1;O5).</p> <p><b>DO2.</b> Elaborar un reglamento de Administración de Talento Humano apoyándose en las Leyes que amparan a la institución. (D4;O1).</p> <p><b>DO3.</b> Mantener la actualización constante del Responsable de la Unidad ya sea mediante la capacitación que se brinda a las Empresas Públicas o contratando capacitación externa. (D3;O5).</p> <p><b>DO4.</b> Fomentar las dinámicas grupales para mejorar la comunicación entre Unidades. (D5;O5).</p>

**Fuente:** (Lituma, Sánchez, & Navas, Matrices estratégicas aplicadas al área de Recursos Humanos de la EMBA-EP, 2012)

**Elaborado por:** María José Correa.

**Tabla No 8: Enfrentamiento de las fortalezas y las amenazas de la Unidad de Recursos Humanos de la EMBA-EP**

MATRIZ DE ESTRATEGIAS PARA LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMBA-EP	
	<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS (F)</b></p> <p><b>F1.</b> Persona responsable de la Unidad especializada en normativa, sistemas de gestión y metodologías aplicadas al área.</p> <p><b>F2.</b> Sistema de control de personal para entradas y salidas (Reloj Biométrico), y sistema de control para permisos ocasionales y comisión de servicios (Formatos Manuales).</p> <p><b>F3.</b> Equipos de última tecnología.</p> <p><b>F4.</b> Disciplina del personal operativo debido al régimen castrense.</p> <p><b>F5.</b> Autonomía para la Administración de Talento Humano por ser Empresa Pública y pertenecer a un Gobierno Autónomo Descentralizado.</p> <p><b>F6.</b> Establecimiento de políticas de personal en coordinación con la máxima autoridad.</p> <p><b>F7.</b> Suficiente presupuesto para contratar consultorías y asesorías externas que apoyan al área.</p> <p><b>F8.</b> Apoyo que brinda el asesor jurídico al área.</p>
<b>AMENAZAS (A)</b>	<b>ESTRATEGIAS (FA)</b>
<p><b>A1.</b> Políticas empresariales inestables debido a los cambios políticos de directivos (Gerente y Directorio).</p> <p><b>A2.</b> Incertidumbre del personal ante las nuevas políticas del Gobierno Nacional.</p> <p><b>A3.</b> Contradicción legal de normas que rigen al Talento Humano de la Institución (Ley de Empresas Públicas, Ley de Defensa Contra Incendios, LOSEP, Reglamento Interno).</p>	<p><b>FA1.</b> Reducir el nivel de incertidumbre y adaptarse rápidamente a la nueva administración y a las nuevas políticas mediante la aplicación de los conocimientos y las metodologías del Responsable de la Unidad. (F1;A1;A2).</p> <p><b>FA2.</b> Establecer políticas de Administración del Talento Humano a fin de que el Personal Operativo se sienta más seguro. (F1;F6;A1).</p> <p><b>FA3.</b> Armonizar en medida de lo posible las Leyes para favorecer el constante progreso de la Unidad y de la EMBA-EP. (F1;F8;A3).</p> <p><b>FA4.</b> Reducir la incertidumbre del personal contratando consultorías externas que brinden capacitación a todos los empleados en temas como Manejo de Estrés. (F7;A2)</p>

**Fuente:** (Lituma, Sánchez, & Navas, Matrices estratégicas aplicadas al área de Recursos Humanos de la EMBA-EP, 2012)

**Elaborado por:** María José Correa.

**Tabla No 9: Enfrentamiento de las debilidades y las amenazas de la Unidad de Recursos Humanos de la EMBA-EP**

<b>MATRIZ DE ESTRATEGIAS PARA LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMBA-EP</b>	
	<b>DEBILIDADES (D)</b>
	<p><b>D1.</b> Falta de un sistema digital integrado de Administración de Personal.  <b>D2.</b> Espacio físico reducido.  <b>D3.</b> Ausencia de capacitación dirigida al área de Recursos Humanos.  <b>D4.</b> Ausencia de un reglamento de Administración de Talento Humano.  <b>D5.</b> Deficiencias en la comunicación y coordinación con otros departamentos.  <b>D6.</b> Debido al Régimen castrense el Personal Operativo podría no acatar órdenes de Talento Humano por ser éste de carácter administrativo y no de operaciones.</p>
<b>AMENAZAS (A)</b>	<b>ESTRATEGIAS (DA)</b>
<p><b>A1.</b> Políticas empresariales inestables debido a los cambios políticos de directivos (Gerente y Directorio).  <b>A2.</b> Incertidumbre del personal ante las nuevas políticas del Gobierno Nacional.  <b>A3.</b> Contradicción legal de normas que rigen al Talento Humano de la Institución (Ley de Empresas Públicas, Ley de Defensa Contra Incendios, LOSEP, Reglamento Interno).</p>	<p><b>DA1.</b> Elaborar reglamentos que en lo posible resistan a las políticas empresariales que se consideran inestables por los cambios políticos de los directivos. (D4;A1;A2).</p>

**Fuente:** (Lituma, Sánchez, & Navas, Matrices estratégicas aplicadas al área de Recursos Humanos de la EMBA-EP, 2012)

**Elaborado por:** María José Correa.

**Tabla No 10: Forma de calificación para la Matriz EFI**

**FORMA DE CALIFICACIÓN PARA LA MATRIZ EFI**

<b>PESO</b>	0,0 = poco importante	La sumatoria de todos los pesos de los factores internos ( <b><u>Fortalezas y Debilidades</u></b> ) debe ser igual a 1,0
	1,0 = absolutamente importante	

<b>CALIFICACIÓN</b>	1	Si el factor representa	una debilidad mayor
	2	Si el factor representa	una debilidad menor
	3	Si el factor representa	una fuerza menor
	4	Si el factor representa	una fuerza mayor

<b>RESULTADO MATRIZ EFI</b>			
Si el valor ponderado total	>	2,5	La posición interna es fuerte
Si el valor ponderado total	<	2,5	La posición interna es débil

**Fuente:** (s/a, Matriz EFE-EFI)

**Elaborado por:** María José Correa.

**Tabla No 11: Matriz EFI de la Unidad de Recursos Humanos de la EMBA-EP**

<b>MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS</b>				
<b>FORTALEZAS</b>		<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>VALOR PONDERADO</b>
<b>F1.</b>	Persona responsable de la Unidad especializada en normativa, sistemas de gestión y metodologías aplicadas al área.	0,14	4	0,56
<b>F2.</b>	Sistema de control de personal para entradas y salidas (Reloj Biométrico), y sistema de control para permisos ocasionales y comisión de servicios (Formatos Manuales).	0,05	3	0,15
<b>F3.</b>	Equipos de última tecnología.	0,02	3	0,06
<b>F4.</b>	Disciplina del personal operativo debido al régimen castrense.	0,09	3	0,27
<b>F5.</b>	Autonomía para la Administración de Talento Humano por ser Empresa Pública y pertenecer a un Gobierno Autónomo Descentralizado.	0,06	4	0,24
<b>F6.</b>	Establecimiento de políticas de personal en coordinación con la máxima autoridad.	0,10	4	0,4
<b>F7.</b>	Suficiente presupuesto para contratar consultorías y asesorías externas que apoyan al área.	0,10	4	0,4
<b>F8.</b>	Apoyo que brinda el asesor jurídico al área.	0,09	4	0,36
<b>SUBTOTAL</b>		0,65		
<b>DEBILIDADES</b>				
<b>D1.</b>	Falta de un sistema digital integrado de Administración de Personal.	0,04	2	0,08
<b>D2.</b>	Espacio físico reducido.	0,02	2	0,04
<b>D3.</b>	Ausencia de capacitación dirigida al área de Recursos Humanos.	0,10	1	0,1
<b>D4.</b>	Ausencia de un reglamento de Administración de Talento Humano.	0,13	1	0,13
<b>D5.</b>	Deficiencias en la comunicación y coordinación con otros departamentos.	0,04	1	0,04
<b>D6.</b>	Debido al Régimen castrense el Personal Operativo podría no acatar órdenes de Talento Humano por ser éste de carácter administrativo y no de operaciones.	0,02	2	0,04
<b>SUBTOTAL</b>		0,35		
<b>TOTAL</b>		<b>1,00</b>		<b>2,87</b>

**Fuente:** (Lituma, Sánchez, & Navas, Matrices estratégicas aplicadas al área de Recursos Humanos de la EMBA-EP, 2012)

**Elaborado por:** María José Correa.

### **Informe de resultados de la matriz EFI**

De acuerdo a los resultados de la Matriz de Evaluación de Factores Internos, claramente se puede observar que la Unidad de Recursos Humanos de la EMBA-EP posee una posición interna fuerte, ya que el valor ponderado total llega a 2,87, mostrando que a pesar de que existen debilidades que se consideran importantes dentro del Departamento, las fortalezas encontradas se presentan como posibilidades para disminuir estas deficiencias.

**Tabla No 12: Forma de calificación para la matriz EFE**

**FORMA DE CALIFICACIÓN PARA LA MATRIZ EFE**

<b>PESO</b>	0,0 = poco importante	La sumatoria de todos los pesos de los factores externos ( <b>Oportunidades y Amenazas</b> ) debe ser igual a 1,0
	1,0 = absolutamente importante	

<b>CALIFICACIÓN</b>	1	Si el factor representa	una respuesta mala
<b>En la Matriz EFE la calificación indica si las estrategias presentes en la Unidad de RRHH están respondiendo con eficacia al factor</b>	2	Si el factor representa	una respuesta media
	3	Si el factor representa	una respuesta superior a la media
	4	Si el factor representa	una respuesta superior

<b>RESULTADO MATRIZ EFE</b>			
Si el valor ponderado total	>	2,5	Se responde positivamente a las oportunidades y amenazas
Si el valor ponderado total	<	2,5	Se responde negativamente a las oportunidades y amenazas

**Fuente:** (s/a, Matriz EFE-EFI)

**Elaborado por:** María José Correa.

**Tabla No 13: Matriz EFE de la Unidad de Recursos Humanos de la EMBA-EP**

<b>MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS</b>				
<b>OPORTUNIDADES</b>		<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>VALOR PONDERADO</b>
<b>O1.</b>	Marco Jurídico (Leyes que amparan a la EMBA-EP).	0,20	3	0,6
<b>O2.</b>	La imagen lograda respecto al trabajo que a diario cumple el personal en beneficio de la colectividad (Incentivo al Bombero).	0,11	4	0,44
<b>O3.</b>	La asistencia técnica y logística que las diferentes instituciones públicas y privadas requieren de la EMBA-EP para prevenir catástrofes. (Incentivo al Bombero).	0,11	4	0,44
<b>O4.</b>	Por ser dependencia municipal, las ordenanzas pueden favorecer en mayor medida a la Institución.	0,09	2	0,18
<b>O5.</b>	El constante adelanto empresarial repercute en el desarrollo institucional y en la consiguiente mejora de la Unidad de Talento Humano.	0,12	3	0,36
<b>SUBTOTAL</b>		0,63		
<b>AMENAZAS</b>				
<b>A1.</b>	Políticas empresariales inestables debido a los cambios políticos de directivos (Gerente y Directorio).	0,11	3	0,33
<b>A2.</b>	Incertidumbre del personal ante las nuevas políticas del Gobierno Nacional.	0,09	1	0,09
<b>A3.</b>	Contradicción legal de normas que rigen al Talento Humano de la Institución (Ley de Empresas Públicas, Ley de Defensa Contra Incendios, LOSEP, Reglamento Interno).	0,17	2	0,34
<b>SUBTOTAL</b>		0,37		
<b>TOTAL</b>		<b>1,00</b>		<b>3,08</b>

**Fuente:** (Lituma, Sánchez, & Navas, Matrices estratégicas aplicadas al área de Recursos Humanos de la EMBA-EP, 2012)

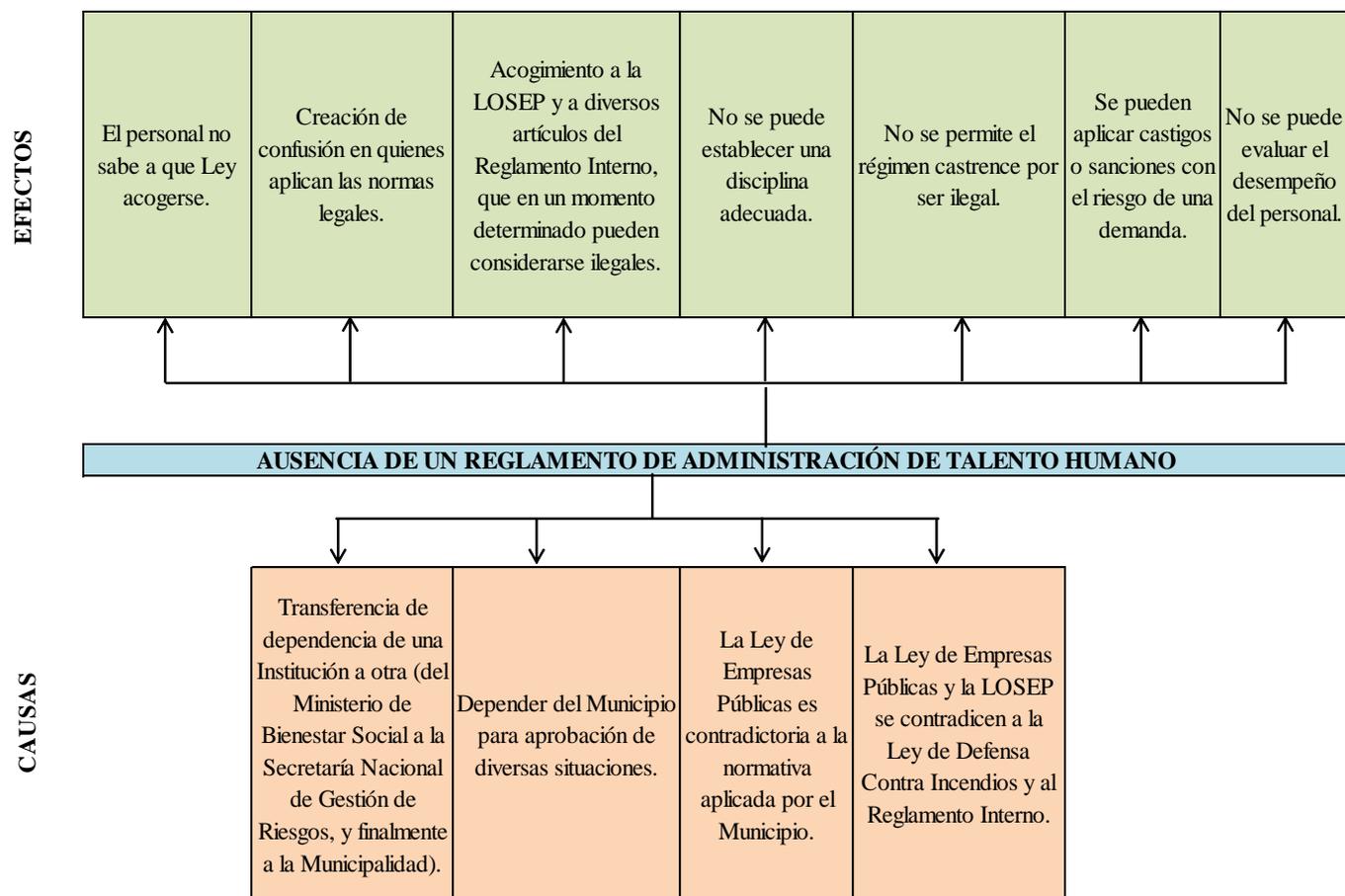
**Elaborado por:** María José Correa.

### **Informe de resultados de la matriz EFE**

El valor ponderado total de 3,08, significa que la Unidad de Talento Humano de la EMBA-EP está respondiendo positivamente a las oportunidades y amenazas, con lo que se están aprovechando las oportunidades, mientras que las amenazas están siendo enfrentadas de manera adecuada.

## 2.8 Árbol de problemas aplicado a la Unidad de Recursos Humanos de la EMBA-EP

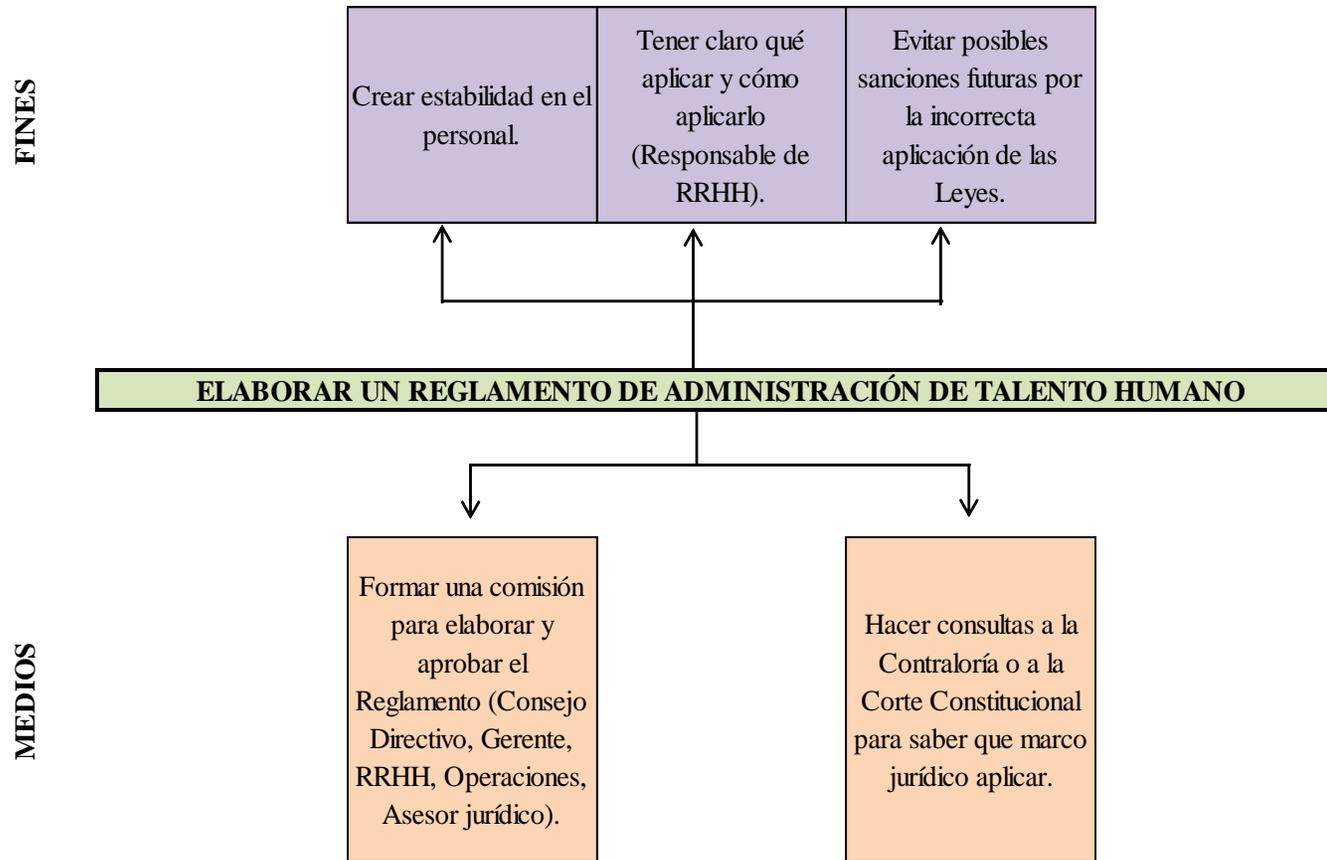
Gráfico No 61: Árbol de problemas de la Unidad de Recursos Humanos de la EMBA-EP (problema, causas y efectos)



**Fuente:** (Lituma, Sánchez, & Navas, Matrices estratégicas aplicadas al área de Recursos Humanos de la EMBA-EP, 2012)  
**Elaborado por:** María José Correa.

## 2.9 Árbol de objetivos aplicado a la Unidad de Recursos Humanos de la EMBA-EP

Gráfico No 62: Árbol de objetivos de la Unidad de Recursos Humanos de la EMBA-EP (objetivo, medios y fines)



**Fuente:** (Lituma, Sánchez, & Navas, Matrices estratégicas aplicadas al área de Recursos Humanos de la EMBA-EP, 2012)

**Elaborado por:** María José Correa.

## **CAPÍTULO III**

### **PROPUESTA**

#### **3. Propuesta para la Empresa Municipal Cuerpo de Bomberos de Ambato – Empresa Pública**

La siguiente propuesta fue desarrollada tomando en cuenta la participación de varios miembros de la Empresa Municipal Cuerpo de Bomberos de Ambato – EP, quienes fueron elegidos del total de trabajadores y me brindaron su valioso tiempo pese a las obligaciones que diariamente deben cumplir.

Las personas que fueron seleccionadas, aportaron con sus puntos de vista y sus criterios a través de un cuestionario que se aplicó, a manera de entrevista, en medida de lo posible a dos personas de cada puesto del área operativa, dando como resultado un total de dieciséis informes que permitieron obtener datos y validarlos para generar información más real. Como ejemplo, una parte de los cuestionarios se presenta en el Anexo No.1 de la presente tesis.

Dentro de estos cuestionarios, se determinaron las actividades esenciales de cada puesto, con el fin de que la empresa tenga a consideración el evaluar las tareas más importantes de cada empleado, razón por la cual, dentro de los perfiles elaborados se hallan descritas primero las actividades más importantes, seguidas de las actividades que también se llevan a cabo pero que no tienen mayor frecuencia, complejidad o consecuencia de no aplicación.

Es necesario mencionar también, que la colaboración de la funcionaria encargada del área de Recursos Humanos de la Institución, sirvió para completar la información recolectada, con datos como el nivel de educación formal que se requiere para desempeñar cada puesto de trabajo, así como el tiempo que se debe cumplir como experiencia laboral previa para alcanzar un cierto grado bomberil, de acuerdo a lo que indica la Ley de Defensa contra Incendios y sus reglamentos.

Otro aporte de la persona responsable del área de Recursos Humanos, constituye el haber consignado información acerca de las disposiciones del Ministerio de Relaciones Laborales sobre la equivalencia de los cargos bomberiles con los grupos ocupacionales del sector público, mismos que están vigentes en la Institución, de la siguiente manera:

**Tabla No 14: Cuadro de equivalencia de los puestos operativos de la EMBA-EP con los grupos ocupacionales del servicio público**

<b>EQUIVALENCIA DE LOS PUESTOS OPERATIVOS DE LA EMBA-EP CON LOS GRUPOS OCUPACIONALES DEL SERVICIO PÚBLICO</b>	
<b>NOMBRE DEL PUESTO</b>	<b>EQUIVALENCIA</b>
Jefe de Operaciones y Mantenimiento (Coronel)	Servidor Público 8
Jefe de Planificación del Mantenimiento del Riesgo (Mayor)	Servidor Público 6
Jefe de Compañías (Capitán)	Servidor Público 5
Teniente de Bomberos	Servidor Público 3
Subteniente de Bomberos	Servidor Público 2
Suboficial de Bomberos	Servidor Público 1
Sargento de Bomberos	Servidor Público de Apoyo 4
Cabo de Bomberos	Servidor Público de Apoyo 3
Bombero	Servidor Público de Apoyo 2

**Fuente:** (Ecuador, 2012)

**Elaborado por:** María José Correa

Asimismo, las competencias planteadas para cada puesto de trabajo, fueron obtenidas del Catálogo de Competencias fijado por el Ministerio de Relaciones Laborales, el mismo que se encuentra en el Anexo No.2, recalando que para mi trabajo de grado fue necesario realizar una adaptación de los comportamientos de cada competencia de este catálogo a los que se presentan en la EMBA-EP, debido a la diferencia existente entre el plano administrativo y el plano operativo.

De esta manera, se pudo culminar con éxito la elaboración de los perfiles profesionales que se presentan a continuación, los cuales servirán en gran medida para desarrollar mi propuesta de Evaluación del Desempeño para el personal operativo de la Institución, el mismo que consiste en mi tema de tesis.

### 3.1 Perfiles profesionales de los puestos operativos

#### Perfil y Descripción del Puesto

Tabla No 15: Perfil del puesto Coronel

<b>1. Información General del Puesto</b>			
<b>Departamento:</b>	OPERACIONES		
<b>Puesto:</b>	Jefe de Operaciones y Mantenimiento (Coronel )		
<b>Ciudad:</b>	AMBATO		
<b>Supervisado por:</b>	Gerente General	Supervisa a:	Personal Operativo
<b>2. Descripción General del Puesto:</b> Agregar valor a nuestros trabajos de riesgos y desastres a través de la inspección y coordinación del cumplimiento de actividades del personal para ofrecer un servicio que satisfaga las necesidades de los clientes externos.			
<b>3. Descripción de Tareas o Funciones:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Cumplir y hacer cumplir las disposiciones de la Gerencia;</li><li>• Orientar y guiar a sus subalternos en los trabajos de combates de incendios y más operaciones profesionales;</li><li>• Coordinar junto con compras públicas los procesos de adquisiciones de equipos que requiera la Institución;</li><li>• Reunir a los oficiales y tropa de su compañía, para felicitar a quien merezca y llamar la atención cuando se cometiera alguna falta que amerite;</li><li>• Inspeccionar el aseo de su personal al igual que el de cada uno de los cuarteles y vigilar que los uniformes se encuentren en buenas condiciones;</li><li>• Hacer oficios ordenados por la Gerencia sean internos o externos;</li><li>• Firmar las órdenes generales (distribución del personal en las compañías);</li><li>• Prestar su contingente en las situaciones emergentes que lo requieran;</li><li>• Recibir y revisar los partes de auxilios, de incendios, y suscribirlos;</li><li>• Recibir el parte diario de novedades de sus subalternos.</li></ul>			

#### **4. Especificación del Puesto**

##### **Educación formal necesaria:**

Formación Bomberil y título académico de tercer nivel preferentemente en las áreas de Gestión del Riesgo y Administración de Desastres.

##### **Conocimientos necesarios:**

- ❖ Don de Mando;
- ❖ Rescate y Salvamento;
- ❖ Pre Hospitalaria;
- ❖ Combate de Incendios;
- ❖ Procesos de Administración General;
- ❖ Resolución y Manejo de Conflictos;
- ❖ Ley de Defensa contra Incendios y su reglamento;
- ❖ Reglamento de Prevención y Mitigación de Incendios;
- ❖ Reglamento Orgánico Operativo y de Régimen Interno y Disciplina de los Cuerpos de Bomberos del país;
- ❖ Manejo de paquetes utilitarios; Windows y Microsoft Office: Word, Excel y Power Point.

##### **Experiencia laboral previa:**

Al requerir formación Bomberil, deberá cumplir con el tiempo en cada grado de acuerdo a lo que indica la Ley de Defensa Contra Incendios y sus Reglamentos.

**Fuente:** (Cuestionario de levantamiento de perfiles, 2012)

**Elaborado por:** María José Correa.

**Competencias requeridas:**

**Tabla No 16:** Competencias del Coronel

<b>COMPETENCIAS DEL CORONEL</b>		
<b>COMPETENCIAS TÉCNICAS</b>		
<b>Cargo</b>	<b>Competencia</b>	<b>Relevancia</b>
Coronel	Orientación y Asesoramiento	Media
	Pensamiento Estratégico	Media
	Planificación y Gestión	Media
	Generación de ideas	Media
	Monitoreo y Control	Media
	Organización de la información	Media
	Manejo de Recursos Materiales	Alta
	Instrucción	Alta
	Operación y control	Media
	Selección de Equipos	Alta
	Comprensión oral	Alta
	Expresión Oral	Alta
	Expresión Escrita	Media
	Juicio y Toma de Decisiones	Media
Comprensión Escrita	Media	
<b>COMPETENCIAS CONDUCTUALES</b>		
<b>Cargo</b>	<b>Competencia</b>	<b>Relevancia</b>
Coronel	Trabajo en Equipo	Media
	Orientación de Servicio	Media
	Orientación a los Resultados	Media
	Aprendizaje Continuo	Baja
	Iniciativa	Alta
	Conocimiento del entorno organizacional	Alta

**Fuente:** (Cuestionario de levantamiento de perfiles, 2012)

**Elaborado por:** María José Correa.

## Perfil y Descripción del Puesto

**Tabla No 17:** Perfil del puesto Mayor

<b>1. Información General del Puesto</b>			
Departamento:	OPERACIONES		
Puesto:	Jefe de Planificación del Mantenimiento del Riesgo (Mayor)		
Ciudad:	AMBATO		
Supervisado por:	Coronel	Supervisa a:	Personal Prevención
<b>2. Descripción General del Puesto:</b> el cumplimiento de órdenes superiores para controlar eficazmente las disposiciones de Prevención de incendios y Prevención de riesgos, ofreciendo capacitación a la colectividad en el manejo de extintores, prevención de incendios y GLP.			
<b>3. Descripción de Tareas o Funciones:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Cumplir y hacer cumplir las órdenes emanadas de la Primera Jefatura;</li><li>• Reemplazar al Primer Jefe en su ausencia;</li><li>• Colaborar directamente con el Primer Jefe en todo cuanto corresponda al desenvolvimiento de la institución;</li><li>• Realizar las inspecciones y re-inspecciones de los establecimientos personalmente cuando el caso lo requiera previo a la entrega del permiso de funcionamiento;</li><li>• Capacitar a las instituciones sobre Prevención de Incendios cuando el caso lo requiera y por disposición de la máxima autoridad;</li><li>• Realizar control e indicar los lugares adecuados en donde las instituciones deben ubicar sus sistemas de seguridad contra incendios;</li><li>• Controlar los edificios en construcción para que cumplan con el Plan de Mitigación y Prevención de Riesgos previo la entrega de la aprobación de planos;</li><li>• Dar recomendaciones y otorgar permisos ocasionales para espectáculos públicos.</li></ul>			

#### **4. Especificación del Puesto**

##### **Educación formal necesaria:**

Formación Bomberil y título académico de tercer nivel preferentemente en las áreas de Gestión del Riesgo y Administración de Desastres.

##### **Conocimientos necesarios:**

- ❖ Don de Mando;
- ❖ Rescate y Salvamento;
- ❖ Pre Hospitalaria;
- ❖ Combate de Incendios;
- ❖ Procesos de Administración General;
- ❖ Resolución y Manejo de Conflictos;
- ❖ Ley de Defensa contra Incendios y su reglamento;
- ❖ Reglamento de Prevención y Mitigación de Incendios;
- ❖ Reglamento Orgánico Operativo y de Régimen Interno y Disciplina de los Cuerpos de Bomberos del país;
- ❖ Manejo de paquetes utilitarios; Windows y Microsoft Office: Word, Excel y Power Point.

##### **Experiencia laboral previa:**

Al requerir formación Bomberil, deberá cumplir con el tiempo en cada grado de acuerdo a lo que indica la Ley de Defensa Contra Incendios y sus Reglamentos.

**Fuente:** (Cuestionario de levantamiento de perfiles, 2012)

**Elaborado por:** María José Correa.

**Competencias requeridas:**

**Tabla No 18:** Competencias del Mayor

<b>COMPETENCIAS TÉCNICAS</b>		
<b>Cargo</b>	<b>Competencia</b>	<b>Relevancia</b>
Mayor	Orientación y Asesoramiento	Media
	Pensamiento Estratégico	Media
	Generación de ideas	Media
	Monitoreo y Control	Media
	Organización de la información	Media
	Manejo de Recursos Materiales	Media
	Instrucción	Alta
	Operación y control	Media
	Selección de Equipos	Alta
	Comprensión oral	Alta
	Expresión Oral	Alta
	Expresión Escrita	Media
	Comprensión Escrita	Media
<b>COMPETENCIAS CONDUCTUALES</b>		
<b>Cargo</b>	<b>Competencia</b>	<b>Relevancia</b>
Mayor	Trabajo en Equipo	Media
	Orientación de Servicio	Media
	Orientación a los Resultados	Media
	Aprendizaje Continuo	Baja
	Iniciativa	Alta
	Conocimiento del entorno organizacional	Alta

**Fuente:** (Cuestionario de levantamiento de perfiles, 2012)

**Elaborado por:** María José Correa.

## Perfil y Descripción del Puesto

**Tabla No 19:** Perfil del Puesto Capitán

<b>1. Información General del Puesto</b>			
<b>Departamento:</b>	OPERACIONES		
<b>Puesto:</b>	Jefe de Compañías (Capitán)		
<b>Ciudad:</b>	AMBATO		
<b>Supervisado por:</b>	Coronel	Supervisa a:	Personal Operativo
<b>2. Descripción General del Puesto:</b> Guiar y supervisar a los subordinados en el conocimiento y atención de emergencias para ofrecer un servicio de calidad.			
<b>3. Descripción de Tareas o Funciones:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Cumplir y hacer cumplir las órdenes emanadas por la Primera Jefatura;</li><li>• Supervisar diariamente que se cumplan los turnos de guardia;</li><li>• Salir con el personal al combate de incendios forestales, estructurales y cualquier tipo de emergencia;</li><li>• Controlar que los subordinados se encuentren desarrollando sus actividades diarias de manera eficiente;</li><li>• Coordinar con los Oficiales la instrucción diaria y dar cumplimiento a sus programas y horarios establecidos;</li><li>• Firmar las órdenes de combustible para las Unidades y elaborar el informe mensual;</li><li>• Dar a conocer cualquier tipo de novedad respecto del personal a la Primera Jefatura;</li><li>• Conceder y autorizar permisos al personal operativo;</li><li>• Firmar las estadísticas de emergencias atendidas mensualmente;</li><li>• Recibir los partes de emergencias atendidas diariamente y enviarlas al Primer Jefe.</li></ul>			

#### **4. Especificación del Puesto**

##### **Educación formal necesaria:**

Formación Bomberil y título académico de tercer nivel preferentemente en las áreas de Gestión del Riesgo y Administración de Desastres.

##### **Conocimientos necesarios:**

- ❖ Don de Mando;
- ❖ Rescate y Salvamento;
- ❖ Pre Hospitalaria;
- ❖ Combate de Incendios;
- ❖ Procesos de Administración General;
- ❖ Resolución y Manejo de Conflictos;
- ❖ Ley de Defensa contra Incendios y su reglamento;
- ❖ Reglamento de Prevención y Mitigación de Incendios;
- ❖ Reglamento Orgánico Operativo y de Régimen Interno y Disciplina de los Cuerpos de Bomberos del país.

##### **Experiencia laboral previa:**

Al requerir formación Bomberil, deberá cumplir con el tiempo en cada grado de acuerdo a lo que indica la Ley de Defensa Contra Incendios y sus Reglamentos.

**Fuente:** (Cuestionario de levantamiento de perfiles, 2012)

**Elaborado por:** María José Correa.

**Competencias requeridas:**

**Tabla No 20:** Competencias del Capitán

<b>COMPETENCIAS</b>		
<b>COMPETENCIAS TÉCNICAS</b>		
<b>Cargo</b>	<b>Competencia</b>	<b>Relevancia</b>
Capitán	Orientación y Asesoramiento	Media
	Pensamiento Estratégico	Media
	Generación de ideas	Media
	Monitoreo y Control	Media
	Organización de la información	Media
	Manejo de Recursos Materiales	Media
	Instrucción	Alta
	Operación y control	Media
	Selección de Equipos	Alta
	Comprensión oral	Alta
	Expresión Oral	Alta
	Comprensión Escrita	Media
	Expresión Escrita	Media
	Comprensión Escrita	Media
<b>COMPETENCIAS CONDUCTUALES</b>		
<b>Cargo</b>	<b>Competencia</b>	<b>Relevancia</b>
Capitán	Trabajo en Equipo	Media
	Orientación de Servicio	Media
	Orientación a los Resultados	Media
	Aprendizaje Continuo	Baja
	Iniciativa	Alta
	Conocimiento del entorno organizacional	Alta

**Fuente:** (Cuestionario de levantamiento de perfiles, 2012)

**Elaborado por:** María José Correa.

## Perfil y Descripción del Puesto

**Tabla No 21:** Perfil del Puesto Teniente

<b>1. Información General del Puesto</b>			
<b>Departamento:</b>	OPERACIONES		
<b>Puesto:</b>	Teniente de Bomberos		
<b>Ciudad:</b>	AMBATO		
<b>Supervisado por:</b>	Capitán	<b>Supervisa a:</b>	Subteniente
<b>2. Descripción General del Puesto:</b>			
Supervisar el orden y la seguridad interna de la Compañía a su cargo, protegiendo equipos e instrumental necesario para prestar servicios eficientes a la colectividad.			
<b>3. Descripción de Tareas o Funciones:</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplir y hacer cumplir las disposiciones superiores;</li> <li>• Cumplir responsablemente con su turno de guardia establecido;</li> <li>• Controlar que el personal de guardia de la compañía a su mando cumpla con sus actividades y obligaciones;</li> <li>• Organizar, distribuir y comandar a sus subalternos en la atención de emergencias y trabajos profesionales;</li> <li>• Asistir al número de emergencias posibles;</li> <li>• Corregir y sancionar las manifestaciones de indisciplina del personal a su mando;</li> <li>• Responder ante la superioridad por la disciplina, la moral y el bienestar de los integrantes de su compañía, informando al Jefe inmediato verbalmente o por escrito de las faltas que cometan sus subalternos;</li> <li>• Revisar los partes de auxilio de incendios y de otros servicios realizados por el personal de guardia y enviarlos al Capitán;</li> <li>• Emitir las órdenes de combustible para las Unidades;</li> <li>• En caso de incendio o calamidad grave, solicitar a las otras compañías el refuerzo de equipos, materiales y personal que crea necesario;</li> <li>• En ausencia del Capitán, conceder permisos a los subalternos.</li> </ul>			

#### **4. Especificación del Puesto**

##### **Educación formal necesaria:**

Formación Bomberil y título académico de tercer nivel preferentemente en las áreas de Gestión del Riesgo y Administración de Desastres.

##### **Conocimientos necesarios:**

- ❖ Don de Mando;
- ❖ Rescate y Salvamento;
- ❖ Pre Hospitalaria;
- ❖ Combate de Incendios;
- ❖ Manejo de Conflictos;
- ❖ Ley de Defensa contra Incendios y su reglamento;
- ❖ Reglamento de Prevención y Mitigación de Incendios;
- ❖ Reglamento Orgánico Operativo y de Régimen Interno y Disciplina de los Cuerpos de Bomberos del país.

##### **Experiencia laboral previa:**

Al requerir formación Bomberil, deberá cumplir con el tiempo en cada grado de acuerdo a lo que indica la Ley de Defensa Contra Incendios y sus Reglamentos.

**Fuente:** (Cuestionario de levantamiento de perfiles, 2012)

**Elaborado por:** María José Correa.

**Competencias requeridas:**

**Tabla No 22:** Competencias del Teniente

<b>COMPETENCIAS TÉCNICAS</b>		
<b>Cargo</b>	<b>Competencia</b>	<b>Relevancia</b>
Teniente	Orientación y Asesoramiento	Media
	Generación de ideas	Media
	Monitoreo y Control	Media
	Manejo de Recursos Materiales	Media
	Instrucción	Alta
	Operación y control	Media
	Selección de Equipos	Alta
	Comprensión oral	Alta
	Expresión Oral	Media
	Expresión Escrita	Media
	Comprensión Escrita	Media
<b>COMPETENCIAS CONDUCTUALES</b>		
<b>Cargo</b>	<b>Competencia</b>	<b>Relevancia</b>
Teniente	Trabajo en Equipo	Media
	Orientación de Servicio	Media
	Orientación a los Resultados	Baja
	Aprendizaje Continuo	Baja
	Iniciativa	Media
	Conocimiento del entorno organizacional	Baja

**Fuente:** (Cuestionario de levantamiento de perfiles, 2012)

**Elaborado por:** María José Correa.

## Perfil y Descripción del Puesto

**Tabla No 23: Perfil del puesto Subteniente**

<b>1. Información General del Puesto</b>			
<b>Departamento:</b>	OPERACIONES		
<b>Puesto:</b>	Subteniente de Bomberos		
<b>Ciudad:</b>	AMBATO		
<b>Supervisado por:</b>	Teniente	<b>Supervisa a:</b>	Suboficial
<b>2. Descripción General del Puesto:</b>			
<p>Guiar y supervisar a los subalternos del pelotón a su cargo, en el conocimiento y atención de emergencias a la ciudadanía disponiendo de equipos y vehículos que beneficien al cliente externo.</p>			
<b>3. Descripción de Tareas o Funciones:</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplir y hacer cumplir las disposiciones superiores;</li> <li>• Cumplir responsablemente con su turno de guardia establecido;</li> <li>• Asistir a todas las emergencias y comandar a sus subordinados para lograr el mayor éxito en los trabajos profesionales;</li> <li>• Responder ante la superioridad informando verbalmente o por escrito, al Jefe inmediato sobre la disciplina, la moral y el bienestar de los miembros de su pelotón;</li> <li>• Vigilar que los subordinados se encuentren al tanto del buen funcionamiento de los vehículos, equipos e implementos de uso profesional;</li> <li>• En ausencia del Teniente, conceder permisos al personal y firmar las órdenes de combustible para los vehículos;</li> <li>• Inspeccionar que ninguna persona distinta a los conductores mueva los vehículos, bajo ningún pretexto, salvo en casos en que se deje señalado un reemplazo;</li> <li>• Controlar que los vehículos no sean utilizados para fines que no sean los de la Institución;</li> </ul>			

- Firmar los partes de las emergencias a las que haya asistido durante el día y enviarlos a su superior.

#### **4. Especificación del Puesto**

##### **Educación formal necesaria:**

Formación Bomberil y título de egresamiento, preferentemente en las áreas de Gestión del Riesgo y Administración.

##### **Conocimientos necesarios:**

- ❖ Don de Mando;
- ❖ Rescate y Salvamento;
- ❖ Pre Hospitalaria;
- ❖ Combate de Incendios;
- ❖ Manejo de Conflictos;
- ❖ Ley de Defensa contra Incendios y su reglamento;
- ❖ Reglamento de Prevención y Mitigación de Incendios;
- ❖ Reglamento Orgánico Operativo y de Régimen Interno y Disciplina de los Cuerpos de Bomberos del país.

##### **Experiencia laboral previa:**

Al requerir formación Bomberil, deberá cumplir con el tiempo en cada grado de acuerdo a lo que indica la Ley de Defensa Contra Incendios y sus Reglamentos.

**Fuente:** (Cuestionario de levantamiento de perfiles, 2012)

**Elaborado por:** María José Correa.

**Competencias requeridas:**

**Tabla No 24: Competencias del Subteniente**

<b>COMPETENCIAS</b>		
<b>COMPETENCIAS TÉCNICAS</b>		
<b>Cargo</b>	<b>Competencia</b>	<b>Relevancia</b>
Subteniente	Orientación y Asesoramiento	Media
	Generación de ideas	Media
	Monitoreo y Control	Media
	Manejo de Recursos Materiales	Media
	Instrucción	Alta
	Operación y control	Media
	Selección de Equipos	Alta
	Comprensión oral	Alta
	Expresión Oral	Media
	Expresión Escrita	Media
	Comprensión Escrita	Media
<b>COMPETENCIAS CONDUCTUALES</b>		
<b>Cargo</b>	<b>Competencia</b>	<b>Relevancia</b>
Subteniente	Trabajo en Equipo	Media
	Orientación de Servicio	Media
	Orientación a los Resultados	Baja
	Aprendizaje Continuo	Baja
	Iniciativa	Media
	Conocimiento del entorno organizacional	Baja

**Fuente:** (Cuestionario de levantamiento de perfiles, 2012)

**Elaborado por:** María José Correa.

## Perfil y Descripción del Puesto

Tabla No 25: Perfil del puesto Suboficial

<b>1. Información General del Puesto</b>			
<b>Departamento:</b>	OPERACIONES		
<b>Puesto:</b>	Suboficial de Bomberos		
<b>Ciudad:</b>	AMBATO		
<b>Supervisado por:</b>	Subteniente	<b>Supervisa a:</b>	Sargentos, Cabos y Bomberos
<b>2. Descripción General del Puesto:</b> Intervenir en la emergencia misma para procurar salvar vidas y materiales.			
<b>3. Descripción de Tareas o Funciones:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Cumplir y hacer cumplir las disposiciones superiores;</li><li>• Cumplir responsablemente con su turno de guardia establecido;</li><li>• Asistir y prestar su contingente en las emergencias encomendadas por sus superiores;</li><li>• Representando al grado superior de la tropa bomberil, es responsable de brindar sus conocimientos y consejos a los subordinados que lo requieran, a fin de que mejoren el desempeño en sus actividades diarias;</li><li>• En caso de no encontrarse un Subteniente al comando, firmar los partes de las emergencias a las que haya asistido durante el día y enviarlos a su superior;</li><li>• Revisar que los materiales y los equipos de la institución se encuentren en buen estado y bien conservados, e informar inmediatamente a los superiores si hubieren novedades sobre daño o pérdida;</li><li>• Controlar diariamente el estado de los vehículos y su buen funcionamiento.</li></ul>			

#### **4. Especificación del Puesto**

##### **Educación formal necesaria:**

Formación Bomberil y Título de Bachiller como mínimo.

##### **Conocimientos necesarios:**

- ❖ Rescate y Salvamento;
- ❖ Pre Hospitalaria;
- ❖ Combate de Incendios;
- ❖ Ley de Defensa contra Incendios y su reglamento;
- ❖ Reglamento de Prevención y Mitigación de Incendios;
- ❖ Reglamento Orgánico Operativo y de Régimen Interno y Disciplina de los Cuerpos de Bomberos del país.

##### **Experiencia laboral previa:**

Al requerir formación Bomberil, deberá cumplir con el tiempo en cada grado de acuerdo a lo que indica la Ley de Defensa Contra Incendios y sus Reglamentos.

**Fuente:** (Cuestionario de levantamiento de perfiles, 2012)

**Elaborado por:** María José Correa.

**Competencias requeridas:**

**Tabla No 26:** Competencias del Suboficial

<b>COMPETENCIAS TÉCNICAS</b>		
<b>Cargo</b>	<b>Competencia</b>	<b>Relevancia</b>
Suboficial	Orientación y Asesoramiento	Media
	Manejo de Recursos Materiales	Baja
	Instrucción	Media
	Operación y control	Baja
	Comprensión oral	Media
	Selección de Equipos	Media
	Expresión Oral	Baja
	Detección de Averías	Baja
	Expresión Escrita	Baja
	Comprensión Escrita	Baja
<b>COMPETENCIAS CONDUCTUALES</b>		
<b>Cargo</b>	<b>Competencia</b>	<b>Relevancia</b>
Suboficial	Trabajo en Equipo	Baja
	Orientación de Servicio	Baja
	Orientación a los Resultados	Baja
	Aprendizaje Continuo	Baja
	Iniciativa	Baja
	Conocimiento del entorno organizacional	Baja

**Fuente:** (Cuestionario de levantamiento de perfiles, 2012)

**Elaborado por:** María José Correa.

## Perfil y Descripción del Puesto

Tabla No 27: Perfil del puesto Sargento

<b>1. Información General del Puesto</b>			
<b>Departamento:</b>	OPERACIONES		
<b>Puesto:</b>	Sargento de Bomberos		
<b>Ciudad:</b>	AMBATO		
<b>Supervisado por:</b>	Suboficial	<b>Supervisa a:</b>	Cabos y Bomberos
<b>2. Descripción General del Puesto:</b> Servir a la colectividad en cualquier emergencia dentro de la guardia diaria que corresponda.			
<b>3. Descripción de Tareas o Funciones:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Cumplir y hacer cumplir las disposiciones superiores;</li><li>• Cumplir responsablemente con su turno de guardia establecido;</li><li>• Recibir los llamados telefónicos de emergencia de la ciudadanía;</li><li>• Asistir y prestar su contingente en todas las emergencias designadas por su superior;</li><li>• Ayudar al Suboficial a verificar diariamente el estado de los vehículos e informar inmediatamente a sus superiores sí hubieren novedades;</li><li>• Instruir a los subalternos sobre la manera correcta de uniformarse y de presentarse ante sus superiores, darles consejos sobre la higiene personal y servirles de guía y ayuda en su nueva condición, acostumbrándoles a comandar con firmeza y cortesía.</li></ul>			

#### **4. Especificación del Puesto**

##### **Educación formal necesaria:**

Formación Bomberil y Título de Bachiller como mínimo.

##### **Conocimientos necesarios:**

- ❖ Rescate y Salvamento;
- ❖ Pre Hospitalaria;
- ❖ Combate de Incendios;
- ❖ Ley de Defensa contra Incendios y su reglamento;
- ❖ Reglamento de Prevención y Mitigación de Incendios;
- ❖ Reglamento Orgánico Operativo y de Régimen Interno y Disciplina de los Cuerpos de Bomberos del país.

##### **Experiencia laboral previa:**

Al requerir formación Bomberil, deberá cumplir con el tiempo en cada grado de acuerdo a lo que indica la Ley de Defensa Contra Incendios y sus Reglamentos.

**Fuente:** (Cuestionario de levantamiento de perfiles, 2012)

**Elaborado por:** María José Correa.

**Competencias requeridas:**

**Tabla No 28:** Competencias del Sargento

<b>COMPETENCIAS</b>		
<b>COMPETENCIAS TÉCNICAS</b>		
<b>Cargo</b>	<b>Competencia</b>	<b>Relevancia</b>
Sargento	Orientación y Asesoramiento	Media
	Recopilación de Información	Baja
	Manejo de Recursos Materiales	Baja
	Mantenimiento de Equipos	Media
	Instrucción	Media
	Operación y control	Baja
	Selección de Equipos	Media
	Comprensión oral	Media
	Expresión Oral	Baja
	Detección de Averías	Baja
	Expresión Escrita	Baja
Comprensión Escrita	Baja	
<b>COMPETENCIAS CONDUCTUALES</b>		
<b>Cargo</b>	<b>Competencia</b>	<b>Relevancia</b>
Sargento	Trabajo en Equipo	Baja
	Orientación de Servicio	Baja
	Orientación a los Resultados	Baja
	Aprendizaje Continuo	Baja
	Iniciativa	Baja
	Conocimiento del entorno organizacional	Baja

**Fuente:** (Cuestionario de levantamiento de perfiles, 2012)

**Elaborado por:** María José Correa.

## Perfil y Descripción del Puesto

Tabla No 29: Perfil del puesto Cabo

<b>1. Información General del Puesto</b>			
<b>Departamento:</b>	OPERACIONES		
<b>Puesto:</b>	Cabo de Bomberos		
<b>Ciudad:</b>	AMBATO		
<b>Supervisado por:</b>	Sargento	<b>Supervisa a:</b>	Bomberos
<b>2. Descripción General del Puesto:</b> Atender con prontitud y esmero al llamado de la ciudadanía ante una emergencia cualquiera.			
<b>3. Descripción de Tareas o Funciones:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Cumplir y hacer cumplir las disposiciones superiores;</li><li>• Cumplir responsablemente con su turno de guardia establecido;</li><li>• Acudir a las emergencias encomendadas por su superior y elaborar los partes respectivos;</li><li>• Apoyar al Jefe de Planificación del Mantenimiento del Riesgo en labores como capacitación de Prevención de Incendios a las instituciones que lo requieran, inspección y re-inspección de establecimientos para otorgamiento de permisos de funcionamiento y control de edificios en construcción para la aprobación de planos.</li><li>• Cuidar los equipos y materiales de la institución, utilizarlos correctamente y ser responsable por ellos ante el Suboficial;</li><li>• Informar en la bitácora de la institución sobre las novedades diarias.</li></ul>			

#### **4. Especificación del Puesto**

##### **Educación formal necesaria:**

Formación Bomberil y Título de Bachiller como mínimo.

##### **Conocimientos necesarios:**

- ❖ Rescate y Salvamento;
- ❖ Pre Hospitalaria;
- ❖ Combate de Incendios;
- ❖ Ley de Defensa contra Incendios y su reglamento;
- ❖ Reglamento de Prevención y Mitigación de Incendios;
- ❖ Reglamento Orgánico Operativo y de Régimen Interno y Disciplina de los Cuerpos de Bomberos del país.

##### **Experiencia laboral previa:**

Al requerir formación Bomberil, deberá cumplir con el tiempo en cada grado de acuerdo a lo que indica la Ley de Defensa Contra Incendios y sus Reglamentos.

**Fuente:** (Cuestionario de levantamiento de perfiles, 2012)

**Elaborado por:** María José Correa.

**Competencias requeridas:**

**Tabla No 30:** Competencias del Cabo

<b>COMPETENCIAS TÉCNICAS</b>		
<b>Cargo</b>	<b>Competencia</b>	<b>Relevancia</b>
Cabo	Orientación y Asesoramiento	Media
	Recopilación de Información	Baja
	Manejo de Recursos Materiales	Baja
	Mantenimiento de Equipos	Media
	Instrucción	Media
	Operación y control	Baja
	Selección de Equipos	Media
	Comprensión oral	Baja
	Expresión Oral	Baja
	Detección de Averías	Baja
	Expresión Escrita	Baja
	Comprensión Escrita	Baja
<b>COMPETENCIAS CONDUCTUALES</b>		
<b>Cargo</b>	<b>Competencia</b>	<b>Relevancia</b>
Cabo	Trabajo en Equipo	Baja
	Orientación de Servicio	Baja
	Orientación a los Resultados	Baja
	Aprendizaje Continuo	Baja
	Iniciativa	Baja
	Conocimiento del entorno organizacional	Baja

**Fuente:** (Cuestionario de levantamiento de perfiles, 2012)

**Elaborado por:** María José Correa.

## Perfil y Descripción del Puesto

**Tabla No 31:** Perfil del puesto Bombero

<b>1. Información General del Puesto</b>			
<b>Departamento:</b>	OPERACIONES		
<b>Puesto:</b>	Bombero		
<b>Ciudad:</b>	AMBATO		
<b>Supervisado por:</b>	Cabo	<b>Supervisa a:</b>	Ninguno
<b>2. Descripción General del Puesto:</b>			
Cumplir con las disposiciones superiores para procurar salvar vidas y materiales.			
<b>3. Descripción de Tareas o Funciones:</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplir y hacer cumplir las disposiciones superiores;</li> <li>• Acudir a las emergencias encomendadas por su superior y colaborar con el Cabo en la elaboración de los partes respectivos;</li> <li>• Cumplir responsablemente con su turno de guardia establecido;</li> <li>• Utilizar correctamente los equipos y materiales pertenecientes a la Institución y ser responsable por ellos ante el Suboficial;</li> <li>• Informar cualquier tipo de novedad a sus superiores;</li> <li>• Asistir obligatoriamente a los cursos técnicos profesionales de conocimiento, actualización y ascenso;</li> <li>• Conocer, respetar y cumplir las leyes, los reglamentos y las resoluciones internas de la EMBA-EP, y no alegar ignorancia de su contenido como medio de disculpa en caso de cometer alguna infracción;</li> <li>• Realizar el aseo del cuartel y de las oficinas en los turnos que se establezcan;</li> <li>• Desempeñar las funciones de cuartelero, es decir, colaborar con las labores que son extras al trabajo normal diario.</li> </ul>			

#### **4. Especificación del Puesto**

##### **Educación formal necesaria:**

Formación Bomberil y Título de Bachiller como mínimo.

##### **Conocimientos necesarios:**

- ❖ Rescate y Salvamento;
- ❖ Pre Hospitalaria;
- ❖ Combate de Incendios;
- ❖ Ley de Defensa contra Incendios y su reglamento;
- ❖ Reglamento de Prevención y Mitigación de Incendios;
- ❖ Reglamento Orgánico Operativo y de Régimen Interno y Disciplina de los Cuerpos de Bomberos del país.

##### **Experiencia laboral previa:**

Al requerir formación Bomberil, deberá cumplir con el Curso de Formación de Bomberos de acuerdo a lo que indica la Ley de Defensa Contra Incendios y sus Reglamentos.

**Fuente:** (Cuestionario de levantamiento de perfiles, 2012)

**Elaborado por:** María José Correa.

**Competencias requeridas:**

**Tabla No 32:** Competencias del Bombero

<b>COMPETENCIAS</b>		
<b>COMPETENCIAS TÉCNICAS</b>		
<b>Cargo</b>	<b>Competencia</b>	<b>Relevancia</b>
Bombero	Recopilación de Información	Baja
	Manejo de Recursos Materiales	Baja
	Mantenimiento de Equipos	Media
	Operación y control	Baja
	Selección de Equipos	Media
	Comprensión oral	Baja
	Expresión Oral	Baja
	Detección de Averías	Baja
	Expresión Escrita	Baja
Comprensión Escrita	Baja	
<b>COMPETENCIAS CONDUCTUALES</b>		
<b>Cargo</b>	<b>Competencia</b>	<b>Relevancia</b>
Bombero	Trabajo en Equipo	Baja
	Orientación de Servicio	Baja
	Orientación a los Resultados	Baja
	Aprendizaje Continuo	Baja
	Iniciativa	Baja
	Conocimiento del entorno organizacional	Baja

**Fuente:** (Cuestionario de levantamiento de perfiles, 2012)

**Elaborado por:** María José Correa.

### 3.2 Norma de evaluación del desempeño

## EMPRESA MUNICIPAL CUERPO DE BOMBEROS DE AMBATO EMPRESA PÚBLICA

### NORMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL OPERATIVO (Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público, 2008)

#### PARTE I

### OBJETO, ÁMBITO DE APLICACIÓN, PROPÓSITO Y PRINCIPIOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

- 1. Objeto.-** Esta norma tiene como objetivo fijar los procedimientos y los instrumentos que permitan a la EMBA-EP, evaluar y mejorar el rendimiento de los miembros de su personal operativo en el desempeño de las actividades del puesto que ocupan.
- 2. Ámbito de aplicación.-** Comprende a todos los empleados pertenecientes al nivel operativo de la Institución, es decir, quienes realizan la labor principal de la EMBA-EP, que consiste en la prevención de desastres y la atención de emergencias.
- 3. De la Evaluación del Desempeño.-** La evaluación del desempeño es un proceso continuo que mide el grado en que un funcionario cumple con las actividades y tareas de su trabajo, por medio de la comparación de los resultados alcanzados con los resultados esperados por la Institución y la ciudadanía.

El propósito de esta evaluación del desempeño es que la Institución obtenga una visión clara sobre el desenvolvimiento real de los empleados, para seguidamente poner en práctica planes de mejora que permitan corregir las deficiencias, haciendo al personal más productivo.

- 4. Propósito de la Evaluación del Desempeño.-** La Evaluación del Desempeño se realizará con el fin de alcanzar los siguientes objetivos:

- Promover el perfeccionamiento del trabajo de los empleados, estimulándolos y orientándolos hacia el logro de las estrategias y las metas organizacionales;
- Fijar el plan de capacitación dirigido a los empleados de la Institución para el siguiente período;
- Utilizar los resultados de la evaluación del desempeño para fijar e impulsar, ascensos, traslados, traspasos, estímulos, permisos para estudios, interrupción de funciones, destituciones, etc.;
- Crear una cultura organizacional basada en la evaluación del desempeño de cada empleado para mejorar paulatinamente sus competencias e ir las perfeccionando hasta equilibrarlas con las competencias que exige el puesto de trabajo; y,
- Utilizar la evaluación del desempeño como elemento de retroalimentación que permita mejorar los demás subsistemas de administración de recursos humanos.

**5. Principios.-** La Evaluación del Desempeño se fundamenta en los siguientes principios:

- **Privacidad.-** Destinar los resultados de la evaluación exclusivamente a la persona que deba conocerlos;
- **Imparcialidad.-** Evaluar el desempeño de los empleados con rectitud, imparcialidad, justicia y objetividad.
- **Confiabledad.-** La información resultante debe mostrar la realidad del entorno, es decir el verdadero desempeño del empleado frente a las exigencias reales del puesto de trabajo.
- **Relevancia.-** Los datos finales provenientes de la evaluación del rendimiento serán relevantes para identificar los indicadores que muestren la contribución de los empleados a la institución, los cambios generados entre un período y otro, y los nuevos objetivos a plantearse.

## PARTE II

### LOS MIEMBROS RESPONSABLES DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

**1. Los responsables de la aplicación de la Evaluación del Desempeño.-** Son los siguientes:

- La máxima autoridad de la Institución o su delegado;
- El Jefe Inmediato;
- La Comisión de Evaluación de Simulacros de Emergencias;
- La Comisión de Reclamos de Evaluación;
- El Departamento de Recursos Humanos.

**2. La máxima autoridad de la Institución o su delegado.-** Le corresponden las siguientes tareas:

- a) Aprobar y dar la orden de aplicación del cronograma y de evaluación del desempeño, elaborado por el Departamento de Recursos Humanos;
- b) Presidir la Comisión de Evaluación de Simulacros de Emergencias;
- c) Presidir la Comisión de Reclamos de Evaluación.

**3. El Jefe Inmediato.-** Se convierte en evaluador de sus subordinados. Sus actividades serán:

- a) Ejecutar las normas, las políticas y los procedimientos de la evaluación del desempeño;
- b) Evaluar el desempeño del personal a su cargo siguiendo el cronograma elaborado por el Departamento de Recursos Humanos de la Institución;

**4. La Comisión de Evaluación de Simulacros de Emergencias.-** Es la comisión encargada de evaluar la forma en la que se desempeña el personal operativo dentro de una emergencia simulada, y estará integrada por:

- a) La máxima autoridad de la Institución o su delegado;
- b) Jefe de Operaciones y Mantenimiento;

- c) El Jefe del Departamento de Recursos Humanos.

**5. Atribuciones de la Comisión de Evaluación de Simulacros de Emergencias.-**

Es competencia de esta comisión:

- a) Evaluar el desenvolvimiento del personal operativo en emergencias simuladas.
- b) Calificar y notificar los resultados de la evaluación al Departamento de Recursos Humanos.

**6. La Comisión de Reclamos de Evaluación.-** Es la comisión autorizada a dar solución a los reclamos que sean presentados por el empleado sobre los resultados de la evaluación de su desempeño. Estará integrada por:

- a) La máxima autoridad de la Institución o su delegado;
- b) El Jefe del Departamento de Recursos Humanos;
- c) El Jefe inmediato.

**7. Atribuciones de la Comisión de Reclamos de Evaluación.-** Le corresponde a la comisión:

- a) Recibir la notificación de reclamo por parte del empleado y dar solución al problema dentro de un lapso de quince días.
- b) Elaborar el acta de resolución y notificar al trabajador, al Departamento de Recursos Humanos y a la máxima autoridad de la Institución.

**8. El Departamento de Recursos Humanos.-** Le compete lo siguiente:

- a) Elaborar el cronograma de evaluación del desempeño para la aprobación de la máxima autoridad;
- b) Informar a todo el personal operativo de la Institución sobre la norma de Evaluación del Desempeño;
- c) Establecer la nómina de evaluadores y evaluados;
- d) Capacitar a los evaluadores sobre los procedimientos y los instrumentos con los que realizarán la evaluación;
- e) Recibir, unificar y procesar la información de los resultados de la evaluación;

- f) Comunicar los resultados de la evaluación a cada empleado y realizar el registro de la información en los correspondientes archivos del personal;
- g) Elaborar el informe de evaluación del desempeño del período;
- h) Enviar la información de los resultados de la evaluación del desempeño al Ministerio de Relaciones Laborales;
- i) Realizar las acciones de retroalimentación y el planteamiento de nuevos objetivos que permitan encaminar de mejor manera a la Institución en caso de ser necesario.

### **PARTE III**

#### **EL PROCEDIMIENTO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

**1. Instrumentos para la evaluación del desempeño.-** Para realizar la evaluación del desenvolvimiento de los miembros del personal operativo de la EMBA-EP, se han desarrollado herramientas que reúnen los factores clave que permitirán observar el nivel de desempeño de los empleados. Estas herramientas son:

- a) **FORMULARIO No.1 “Formato de Evaluación del Desempeño por Competencias de la Empresa Municipal Cuerpo de Bomberos de Ambato - Empresa Pública”.-** Constituye el documento primordial que permitirá evaluar el desempeño del personal, siguiendo las referencias que se encuentran en este instructivo;
- b) **FORMULARIO No.2 “Evaluación de Simulacros de Emergencias”.-** Consiste en el documento en el cual se plasmarán las calificaciones relacionadas a la labor principal del Bombero, es decir la atención de emergencias, a través del desempeño evaluado en un simulacro.
- c) **FORMULARIO No.3 “Evaluación Efectuada por la Ciudadanía en la Atención de la Emergencia”.-** Radica en el grado de satisfacción que tiene la ciudadanía frente a la calidad de la atención brindada por los miembros de la EMBA-EP en el cumplimiento de su principal labor.

## 2. Explicación del contenido de los formularios para la evaluación del desempeño

- **FORMULARIO No.1 “Formato de Evaluación del Desempeño por Competencias de la Empresa Municipal Cuerpo de Bomberos de Ambato - Empresa Pública”.-** El presente formulario contiene:

➤ **F.1.1 Evaluación de las actividades del puesto.-** En este punto se evalúan las actividades que realiza el empleado a través del cumplimiento de indicadores del desempeño que se encuentran en el documento *“Indicadores del desempeño para la evaluación de las actividades de cada puesto”*, presentado en este mismo trabajo de tesis.

Las actividades de cada puesto de trabajo deben ser tomadas del perfil de competencias correspondiente al cargo del empleado que será evaluado.

➤ **F.1.2 Evaluación de los conocimientos utilizados en el desempeño del puesto.-** Permite evaluar el nivel de aplicación de los conocimientos en el desempeño de las actividades del puesto. Estos conocimientos corresponden a la información que ha adquirido el evaluado en su educación formal, experiencia o capacitaciones. Los datos correspondientes a cada empleado para completar estos campos se encuentran en el perfil de competencias que corresponde al puesto de trabajo que será evaluado.

➤ **F.1.3 Evaluación de las competencias técnicas utilizadas en el desempeño del puesto.-** Este factor corresponde al desarrollo de las destrezas técnicas que utiliza el empleado en el ejercicio de las actividades laborales. Estas competencias se expresan a través de comportamientos que corresponden a una relevancia Alta, Media o Baja. Las competencias y su respectiva relevancia requerida para el puesto de trabajo a evaluar se obtienen del perfil de competencias correspondiente a cada puesto. Los comportamientos propios de cada relevancia de la competencia se extraen del documento *“Catálogo de competencias técnicas aplicadas al personal operativo de la EMBA-EP”*, presentado en este mismo trabajo de tesis.

- **F.1.4 Evaluación de las competencias conductuales utilizadas en el desempeño del puesto.-** Corresponde a la frecuencia con que el empleado ha aplicado las destrezas conductuales durante el desempeño del trabajo diario. Estas competencias se expresan a través de comportamientos que corresponden a una relevancia Alta, Media o Baja. Las competencias y su respectiva relevancia requerida para el puesto de trabajo a evaluar se obtienen del perfil de competencias correspondiente a cada puesto. Los comportamientos propios de cada relevancia de la competencia se extraen del documento *“Catálogo de competencias conductuales aplicadas al personal operativo de la EMBA-EP”*, presentado en este mismo trabajo de tesis.
  - **F.1.5 Evaluación de simulacros de emergencias.-** Al ser la atención de emergencias la labor más importante de la EMBA-EP, este punto permite obtener del FORMULARIO No.2, la calificación otorgada al empleado por la calidad de su desenvolvimiento en una situación que simula uno de los sucesos emergentes que enfrentan normalmente.
  - **F.1.6 Evaluación efectuada por la ciudadanía en la atención de la emergencia.-** Corresponde al punto de vista que tiene la ciudadanía sobre el nivel de desempeño que realiza el personal operativo en la atención de una emergencia. Estos puntajes se extraen del FORMULARIO No.3.
- **FORMULARIO No.2 “Evaluación de Simulacros de Emergencias”.-** En este formulario se evalúan los factores:
    - **F.2.1 Rapidez.-** Constituye la velocidad de respuesta que tiene el empleado frente al problema que enfrenta durante la emergencia, es decir, la prontitud con la que se desenvuelve para acabar con el siniestro y evitar daños mayores.
    - **F.2.2 Aplicación de conocimientos.-** Corresponde a la capacidad del trabajador para aplicar los conocimientos que posee en favor de la resolución del problema.

- **F.2.3 Seguridad al momento de actuar.-** Es el nivel de confianza que tiene el empleado en la toma de decisiones y el correcto desempeño de las funciones en favor de la víctima material o personal.
  - **F.2.4 Capacidad para dar, recibir y ejecutar órdenes.-** Constituye el nivel de dirección que tiene un empleado al ordenar a un subalternos hacer ciertas actividades y el nivel de recepción, aceptación y ejecución de la orden por parte de ese subalterno.
  - **F.2.5 Eficiencia.-** Corresponde a la capacidad para enfrentar una emergencia y terminar con el siniestro, empleando los mejores medios posibles.
- **FORMULARIO No.3 “Evaluación Efectuada por la Ciudadanía en la Atención de la Emergencia”.-** Este documento contiene preguntas relacionadas con:
    - **F.3.1** La calidad de la atención telefónica;
    - **F.3.2** La calidad en el trato que otorgó el personal bomberil;
    - **F.3.3** La rapidez con la que se acudió al lugar de los hechos;
    - **F.3.4** La calidad en la labor efectuada por el personal bomberil.

**3. Valoración de las calificaciones de los instrumentos para la evaluación del desempeño.-** Para realizar la valoración de los instrumentos para la evaluación del desempeño se recomienda considerar la información que consta en la *Descripción del contenido de los instrumentos para la evaluación del desempeño*, mencionada en el punto anterior de esta norma. La forma de calificación de cada formulario es la siguiente:

- **FORMULARIO No.1 “Formato de Evaluación del Desempeño por Competencias de la Empresa Municipal Cuerpo de Bomberos de Ambato - Empresa Pública”.-** El valor total de este formulario corresponde al 100%.

Los factores de este formulario se califican de la siguiente manera:

- **F.1.1 Evaluación de las actividades del puesto.-** Se califica sobre el 50%. En el campo *Número de Actividades Evaluadas*, el evaluador debe registrar la cantidad de actividades del puesto que serán evaluadas. Posteriormente, las columnas se completarán así:
  - ❖ **Descripción de Actividades.-** El evaluador debe registrar en cada campo de esta columna las actividades de cada puesto que serán evaluadas en el período.
  - ❖ **Indicador.-** Se ingresará el indicador de desempeño correspondiente a cada actividad.
  - ❖ **Meta del Período Evaluado.-** En este campo se registrarán los datos numéricos que correspondan a la meta que debe cumplir cada actividad en el período.
  - ❖ **Cumplidos.-** Aquí se registrará el número de trabajos cumplidos durante el período.
  - ❖ **% de Cumplimiento.-** Se determinará el porcentaje correspondiente al cálculo de los trabajos cumplidos sobre la meta del período evaluado.
  - ❖ **Nivel de Cumplimiento.-** El porcentaje de cumplimiento de la columna anterior se traducirá en un nivel de cumplimiento acorde a las condiciones siguientes:

Porcentaje de Cumplimiento	Nivel de Cumplimiento
Cumple entre el 90,5% y el 100% de la meta	5
Cumple entre el 80,5% y el 90,4% de la meta	4
Cumple entre el 70,5% y el 80,4% de la meta	3
Cumple entre el 60,5% y el 70,4% de la meta	2
Cumple igual o menos del 60,4% de la meta	1

- ❖ **Total Evaluación de las Actividades del Puesto.-** Para fijar este valor se realizará un promedio de los valores obtenidos en la columna del “Nivel

de Cumplimiento”, y mediante una regla de tres se determinará el porcentaje alcanzado con relación al 50%.

➤ **F.1.2 Evaluación de los conocimientos utilizados en el desempeño del puesto.-** Se califica sobre el 10%. En el campo *Número de Conocimientos Evaluados*, el evaluador debe registrar la cantidad de conocimientos que serán evaluados. Posteriormente, las columnas se completarán así:

❖ **Conocimientos.-** El evaluador debe registrar los conocimientos que el evaluado haya utilizado para cumplir las tareas de su puesto durante el período.

❖ **Nivel de Conocimiento.-** En este campo se determinará el nivel de conocimiento seleccionando entre estas opciones:

<b>Nivel de Conocimiento</b>	<b>Calificación</b>
Sobresaliente	5
Muy bueno	4
Bueno	3
Regular	2
Insuficiente	1

❖ **Total Evaluación de los Conocimientos.-** Para calcular el total de la evaluación de los conocimientos, se realizará un promedio de las calificaciones otorgadas a cada nivel de conocimiento, y mediante regla de tres se determinará el porcentaje alcanzado con relación al 10%.

➤ **F.1.3 Evaluación de las competencias técnicas utilizadas en el desempeño del puesto.-** Se califica sobre el 10%. En el campo *Número de Competencias Evaluadas*, el evaluador debe registrar la cantidad de competencias que serán evaluadas en el período. Posteriormente, las columnas se completarán así:

❖ **Destrezas.-** En esta columna el evaluador registrará las competencias técnicas que exige el puesto de trabajo.

- ❖ **Relevancia.-** Se deberá ingresar la relevancia de cada una de las competencias, es decir alta, media o baja.
- ❖ **Comportamiento Observable.-** Ingresar el comportamiento observable que corresponde a la relevancia de la destreza de cada puesto.
- ❖ **Nivel de Desarrollo.-** Para realizar la evaluación de estas destrezas, el evaluador deberá elegir de las siguientes opciones el nivel de desarrollo demostrado por el empleado:

<b>Nivel de Desarrollo</b>	<b>Calificación</b>
Altamente desarrollada	5
Desarrollada	4
Medianamente desarrollada	3
Poco desarrollada	2
No desarrollada	1

- ❖ **Total Evaluación de las Competencias Técnicas.-** Para calcular el total de la evaluación de las competencias técnicas, se realizará un promedio de las calificaciones otorgadas a cada nivel de desarrollo, y mediante regla de tres se determinará el porcentaje alcanzado con relación al 10%.

➤ **F.1.4 Evaluación de las competencias conductuales utilizadas en el desempeño del puesto.-** Se califica sobre el 10%. En el campo *Número de Competencias Evaluadas*, el evaluador debe registrar la cantidad de competencias que serán evaluadas en el período. Posteriormente, las columnas se completarán así:

- ❖ **Destrezas.-** En esta columna el evaluador registrará las competencias conductuales que exige el puesto de trabajo.
- ❖ **Relevancia.-** Se deberá ingresar la relevancia de cada una de las competencias, es decir alta, media o baja.
- ❖ **Comportamiento Observable.-** Ingresar el comportamiento observable que corresponde a la relevancia de la destreza de cada puesto.

- ❖ **Frecuencia de Aplicación.-** Para realizar la evaluación de estas destrezas, el evaluador deberá elegir la frecuencia con que el empleado aplica cada destreza de entre las siguientes opciones:

<b>Frecuencia de Aplicación</b>	<b>Calificación</b>
Siempre	5
Frecuentemente	4
Alguna vez	3
Rara vez	2
Nunca	1

- ❖ **Total Evaluación de las Competencias Conductuales.-** Para calcular el total de la evaluación de las competencias conductuales, se realizará un promedio de las calificaciones otorgadas a cada frecuencia de aplicación, y mediante regla de tres se determinará el porcentaje alcanzado con relación al 10%.
- **F.1.5 Evaluación efectuada en simulacros de emergencias.-** Se califica sobre el 15%. Los campos se completarán así:
  - ❖ **Nombre del Simulacro Efectuado.-** Se ingresará el nombre del simulacro que fue evaluado por la Comisión de Evaluación de Simulacros de Emergencias en el período.
  - ❖ **Calificación Alcanzada.-** Para completar este campo, únicamente se extrae del FORMULARIO No.2 el valor correspondiente a la calificación total.
  - ❖ **Porcentaje de Calificación.-** Se registra el porcentaje correspondiente a la calificación alcanzada del FORMULARIO No.2.
- **F.1.6 Evaluación efectuada por la ciudadanía en la atención de la emergencia.-** Se evalúa sobre el 5%. Es el único valor que corresponde a la calificación de todos los miembros del personal operativo, debido a que la imagen lograda de la Institución en la mente de quienes reciben el servicio es

un trabajo en equipo que se genera mediante el excelente desempeño de todo el grupo. Los campos se completarán así:

- ❖ **Calificación Alcanzada.-** Se registrará el cálculo realizado previamente por el responsable del Departamento de Recursos Humanos.
- ❖ **Porcentaje Correspondiente al Total de la Evaluación Efectuada por la Ciudadanía.-** Se calculará el porcentaje de la calificación alcanzada con relación al 5%.

➤ **Porcentaje total alcanzado en la evaluación del desempeño del empleado.-** Corresponde a la sumatoria de los porcentajes totales de cada parte de esta evaluación sobre el 100%, dando como resultado el subsiguiente nivel de desempeño, como se mostrará en las páginas siguientes de esta misma norma del desempeño.

- **FORMULARIO No.2 “Evaluación de Simulacros de Emergencias”.-** El valor total de este formulario corresponde al 15%.

- ❖ **Simulacro Evaluado.-** En este campo se ingresará el nombre del simulacro que será evaluado, el cual se extraerá de la lista *Simulacros Susceptibles de ser Evaluados*, que se encuentra en la hoja del Formulario No.2.
- ❖ Los factores: *F.2.1* Rapidez, *F.2.2* Aplicación de conocimientos, *F.2.3* Seguridad al momento de actuar, *F.2.4* Capacidad para dar, recibir y ejecutar órdenes, y *F.2.5* Eficiencia, de este formulario, se calificarán de la siguiente manera:

<b>Calificación</b>	
Excelente	5
Muy bueno	4
Bueno	3
Regular	2
Deficiente	1

- ❖ **Calificación Total.-** El evaluador deberá realizar la sumatoria del puntaje de los cinco factores.
  - ❖ **Porcentaje.-** A través de un promedio y una regla de tres, se determinará el porcentaje alcanzado con relación al 15%, como se encuentra estipulado en esta norma de evaluación.
- **FORMULARIO No.3 “Evaluación Efectuada por la Ciudadanía en la Atención de la Emergencia”.-** El valor total de este formulario corresponde al 5%. Para calcular la calificación y su respectivo porcentaje, el responsable del Departamento de Recursos Humanos deberá tabular la información recopilada del FORMULARIO No.3 que previamente deberá ser llenado por la ciudadanía al final de la atención recibida en las diversas emergencias acontecidas durante el período evaluado. La tabulación se realizará siguiendo las condiciones que se presentan a continuación:

<b>Calificación</b>	
Excelente	3
Amable	3
Rápido	3
Buena	2
Normal	2
Mala	1
Displicente	1
Lento	1

Posteriormente, se realizará la sumatoria de puntos y un promedio que finalmente se traducirá al porcentaje con relación al 5%.

**4. Periodicidad de la evaluación del desempeño.-** La evaluación del desempeño se realizará una vez al año, tomando como período a evaluar once meses y utilizando un mes para realizar la consolidación de datos, el procesamiento de la información, la resolución de reclamos, la retroalimentación respectiva y la fijación de metas para el siguiente período.

**5. Forma de Aplicación de la evaluación del desempeño.-** Será aplicada a todo el personal operativo de la Institución de la siguiente manera:

- **Evaluadores.-** Siendo el Jefe inmediato y habiendo sido previamente notificado por el Departamento de Recursos Humanos para cumplir con la función de evaluador, deberá realizar la valoración del desempeño al personal que se encuentra bajo su mando.

En caso de que un servidor obtenga la mínima calificación, correspondiente a Insuficiente, los miembros de la Comisión de Evaluación de Simulacros de Emergencias realizarán en conjunto la evaluación completa del empleado tres meses después de haber sido hecha la primera evaluación.

- **Evaluados.-** Serán evaluados todos los miembros del personal operativo, sin ninguna excepción.
  - a) En el caso del Jefe de Operaciones y Mantenimiento, quien ocupa el lugar más alto en la cadena de mando bomberil, la evaluación será realizada por la máxima autoridad de la Institución, quien a su vez, es su Jefe Inmediato.
  - b) En caso de haberse desempeñado en más de un puesto de trabajo durante el período evaluado, se realizarán las evaluaciones por parte de los jefes inmediatos respectivos, y se efectuará un promedio para conocer el total alcanzado.
  - c) El Departamento de Recursos Humanos dará a conocer los resultados de la evaluación a cada uno de los empleados. De mostrar inconformidad frente a éstos, se deberá presentar por escrito dicho evento y se pondrá a consideración de la Comisión de Reclamos de Evaluación, quien, previo un seguimiento, tomará la decisión de realizar o no las rectificaciones del caso.

**6. Calificación total de la evaluación del desempeño.-** El resultado total de la evaluación estará dado de la siguiente forma:

<b>Nivel de Desempeño</b>		
Cumple entre el 90,5% y el 100%	<b>Excelente</b>	Desempeño alto
Cumple entre el 80,5% y el 90,4%	<b>Muy bueno</b>	Desempeño mejor a lo esperado
Cumple entre el 70,5% y el 80,4%	<b>Satisfactorio</b>	Desempeño esperado
Cumple entre el 60,5% y el 70,4%	<b>Deficiente</b>	Desempeño bajo lo esperado
Cumple igual o menos del 60,4%	<b>Inaceptable</b>	Desempeño muy bajo a lo esperado

**7. Efectos de los resultados de la evaluación del desempeño.-** De acuerdo a los resultados que se originen de la evaluación del desempeño, se presentarán los siguientes efectos:

- Si la calificación alcanzada representa un nivel de desempeño excelente, muy bueno o satisfactorio, el empleado será tomado en cuenta para futuros incentivos y ascensos.
- Si la calificación obtenida representa un nivel de desempeño deficiente, se realizará una nueva valoración, tres meses después del período de la evaluación en curso.
- El servidor que alcanzara el nivel de desempeño deficiente o inaceptable en esta segunda evaluación, será considerado inaceptable.
- En caso de mostrar un nivel de desempeño inaceptable, y si no existieren reclamos por parte del empleado, la EMBA-EP se reserva el derecho de dar la baja de acuerdo a lo que estipulen las leyes a las que se rige la empresa.
- La EMBA-EP además, a través del Departamento de Recursos Humanos, fijará su plan de capacitación anual basándose en los resultados obtenidos.

**8. Otros aspectos.-** Tras la existencia de un formulario denominado *FORMULARIO EVAL-02*, elaborado por el Ministerio de Relaciones Laborales para conocer quejas, denuncias y consejos de los usuarios sobre la calidad de la prestación de los servicios en las empresas públicas, se utilizará también el mencionado formulario en la EMBA-EP, el cual, luego de haber sido completado por el

ciudadano que se sintiera comprometido, se depositará en el buzón de sugerencias otorgado por el Ministerio mencionado.

Es necesario resaltar que el formulario contiene una pregunta fundamental que en caso de ser respondida como positiva, consentirá la disminución del 4% en la calificación de la evaluación del desempeño del servidor que atendió al ciudadano.

Dentro del ANEXO No.3 se muestra un ejemplo del FORMULARIO EVAL-02.

### 3.3 Indicadores del desempeño para la evaluación de las actividades de los puestos operativos de la EMBA-EP

**Tabla No 33: Indicadores del desempeño para la evaluación de las actividades del Jefe de Operaciones y Mantenimiento (Coronel)**

<b>INDICADORES DEL DESEMPEÑO PARA LA EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE LOS PUESTOS OPERATIVOS DE LA EMBA-EP</b>			
<b>PUESTO</b>	<b>No.</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>INDICADOR</b>
Jefe de Operaciones y Mantenimiento (Coronel)	1	Cumplir y hacer cumplir las disposiciones de la Gerencia.	Número de disposiciones cumplidas / Número de disposiciones ordenadas.
	2	Orientar y guiar a sus subalternos en los trabajos de combates de incendios y más operaciones profesionales.	Número de capacitaciones cumplidas / Número de capacitaciones planificadas.
	3	Coordinar junto con compras públicas los procesos de adquisiciones de equipos que requiera la Institución.	Número de adquisiciones coordinadas / Número de adquisiciones planificadas.
	4	Reunir a los oficiales y tropa de su compañía, para felicitar a quien merezca y llamar la atención cuando se cometiera alguna falta que amerite.	Número de reuniones realizadas / Número de reuniones planificadas.
	5	Inspeccionar el aseo de su personal al igual que el de cada uno de los cuarteles y vigilar que los uniformes se encuentren en buenas condiciones.	Número de inspecciones ejecutadas / Número de inspecciones planificadas.
	6	Hacer oficios ordenados por la Gerencia sean internos o externos.	Número de oficios elaborados / Número de oficios ordenados.
	7	Firmar las órdenes generales (distribución del personal en las compañías).	Número de órdenes firmadas / Número de órdenes planificadas.
	8	Prestar su contingente en las situaciones emergentes que lo requieran.	Número de emergencias atendidas / Número de emergencias producidas.
	9	Recibir y revisar los partes de auxilios, de incendios, y suscribirlos.	Número de partes recibidos y revisados / Número de partes elaborados.
	10	Recibir el parte diario de novedades de sus subalternos.	Número de partes diarios recibidos / Número de partes planificados.

**Elaborado por:** María José Correa.

**Tabla No 34: Indicadores del desempeño para la evaluación de las actividades del Jefe de Planificación del Mantenimiento del Riesgo (Mayor)**

<b>INDICADORES DEL DESEMPEÑO PARA LA EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE LOS PUESTOS OPERATIVOS DE LA EMBA-EP</b>			
<b>PUESTO</b>	<b>No.</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>INDICADOR</b>
Jefe de Planificación del Mantenimiento del Riesgo (Mayor)	1	Cumplir y hacer cumplir las órdenes emanadas de la Primera Jefatura.	Número de órdenes cumplidas / Número de órdenes recibidas.
	2	Reemplazar al Primer Jefe en su ausencia.	Número de reemplazos Elaborados / número de reemplazos planificados.
	3	Colaborar directamente con el Primer Jefe en todo cuanto corresponda al desenvolvimiento de la institución.	Número de colaboraciones realizadas / Número de colaboraciones solicitadas.
	4	Realizar las inspecciones y re-inspecciones de los establecimientos personalmente cuando el caso lo requiera previo a la entrega del permiso de funcionamiento.	Número de inspecciones realizadas / Número de inspecciones planificadas.
	5	Capacitar a las instituciones sobre Prevención de Incendios cuando el caso lo requiera y por disposición de la máxima autoridad.	Número de capacitaciones realizadas / Número de capacitaciones programadas.
	6	Realizar control e indicar los lugares adecuados en donde las instituciones deben ubicar sus sistemas de seguridad contra incendios.	Número de controles efectuados / Número de controles programados.
	7	Controlar los edificios en construcción para que cumplan con el Plan de Mitigación y Prevención de Riesgos previo la entrega de la aprobación de planos.	Número de construcciones controladas / Número de construcciones planificadas.
	8	Dar recomendaciones y otorgar permisos ocasionales para espectáculos públicos.	Número de permisos entregados / número de permisos programados.

**Elaborado por:** María José Correa.

**Tabla No 35: Indicadores del desempeño para la evaluación de las actividades del Jefe de Compañías (Capitán)**

<b>INDICADORES DEL DESEMPEÑO PARA LA EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE LOS PUESTOS OPERATIVOS DE LA EMBA-EP</b>			
<b>PUESTO</b>	<b>No.</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>INDICADOR</b>
Jefe de Compañías (Capitán)	1	Cumplir y hacer cumplir las órdenes emanadas por la Primera Jefatura.	Número de órdenes cumplidas / Número de órdenes recibidas.
	2	Supervisar diariamente que se cumplan los turnos de guardia.	Número de turnos supervisados / Número de turnos programados.
	3	Salir con el personal al combate de incendios forestales, estructurales y cualquier tipo de emergencia.	Número de emergencias atendidas / Número de emergencias producidas.
	4	Controlar que los subordinados se encuentren desarrollando sus actividades diarias de manera eficiente.	Número de controles efectuados / Número de controles planificados.
	5	Coordinar con los Oficiales la instrucción diaria y dar cumplimiento a sus programas y horarios establecidos.	Número de coordinaciones realizadas / Número de coordinaciones programadas.
	6	Firmar las órdenes de combustible para las Unidades y elaborar el informe mensual.	Número de órdenes firmadas / Número de órdenes programadas. Número de informes elaborados / Número de informes planificados.
	7	Dar a conocer cualquier tipo de novedad respecto del personal a la Primera Jefatura.	Número de novedades informadas / Número de novedades producidas.
	8	Conceder y autorizar permisos al personal operativo.	Número de permisos concedidos / Número de permisos planificados.
	9	Firmar las estadísticas de emergencias atendidas mensualmente.	Número de estadísticas firmadas / Número de estadísticas programadas.
	10	Recibir los partes de emergencias atendidas diariamente y enviarlas al Primer Jefe.	Número de partes enviados / Número de partes recibidos.

**Elaborado por:** María José Correa.

**Tabla No 36: Indicadores del desempeño para la evaluación de las actividades del Teniente de Bomberos**

<b>INDICADORES DEL DESEMPEÑO PARA LA EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE LOS PUESTOS OPERATIVOS DE LA EMBA-EP</b>			
<b>PUESTO</b>	<b>No.</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>INDICADOR</b>
Teniente de Bomberos	1	Cumplir y hacer cumplir las disposiciones superiores.	Número de disposiciones cumplidas / Número de disposiciones recibidas.
	2	Cumplir responsablemente con su turno de guardia establecido.	Número de turnos cumplidos / Número de turnos planificados.
	3	Controlar que el personal de guardia de la compañía a su mando cumpla con sus actividades y obligaciones.	Número de controles efectuados / Número de controles planificados.
	4	Organizar, distribuir y comandar a sus subalternos en la atención de emergencias y trabajos profesionales.	Número de organizaciones y controles realizados / Número de organizaciones y controles presentados.
	5	Asistir al número de emergencias posibles.	Número de emergencias atendidas / Número de emergencias presentadas.
	6	Corregir y sancionar las manifestaciones de indisciplina del personal a su mando.	Número de sanciones impuestas / Número de indisciplinas cometidas.
	7	Responder ante la superioridad por la disciplina, la moral y el bienestar de los integrantes de su compañía, informando al Jefe inmediato verbalmente o por escrito de las faltas que cometan sus subalternos.	Número de informes presentados / Número de informes programados.
	8	Revisar los partes de auxilio de incendios y de otros servicios realizados por el personal de guardia y enviarlos al Capitán.	Número de partes revisados y enviados / Número de partes recibidos.
	9	Emitir las órdenes de combustible para las Unidades.	Número de órdenes emitidas / Número de órdenes programadas.
	10	En caso de incendio o calamidad grave, solicitar a las otras compañías el refuerzo de equipos, materiales y personal que crea necesario.	Número de solicitudes / Número de emergencias graves.
	11	En ausencia del Capitán, conceder permisos a los subalternos.	Número de permisos concedidos / Número de permisos solicitados.

Elaborado por: María José Correa.

**Tabla No 37: Indicadores del desempeño para la evaluación de las actividades del Subteniente de Bomberos**

<b>INDICADORES DEL DESEMPEÑO PARA LA EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE LOS PUESTOS OPERATIVOS DE LA EMBA-EP</b>			
<b>PUESTO</b>	<b>No.</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>INDICADOR</b>
Subteniente de Bomberos	1	Cumplir y hacer cumplir las disposiciones superiores.	Número de disposiciones cumplidas / Número de disposiciones recibidas.
	2	Cumplir responsablemente con su turno de guardia establecido.	Número de turnos cumplidos / Número de turnos planificados.
	3	Asistir a todas las emergencias y comandar a sus subordinados para lograr el mayor éxito en los trabajos profesionales.	Número de emergencias atendidas / Número de emergencias presentadas.
	4	Responder ante la superioridad informando verbalmente o por escrito, al Jefe inmediato sobre la disciplina, la moral y el bienestar de los miembros de su pelotón.	Número de informes presentados / Número de informes programados.
	5	Vigilar que los subordinados se encuentren al tanto del buen funcionamiento de los vehículos, equipos e implementos de uso profesional.	Número de vigilancias efectuadas / Número de vigilancias programadas.
	6	En ausencia del Teniente, conceder permisos al personal y firmar las órdenes de combustible para los vehículos.	Número de permisos concedidos / Número de permisos solicitados.
			Número de órdenes firmadas / Número de órdenes programadas.
	7	Inspeccionar que ninguna persona distinta a los conductores mueva los vehículos, bajo ningún pretexto, salvo en casos en que se deje señalado un reemplazo.	Número de inspecciones realizadas / Número de inspecciones planificadas.
	8	Controlar que los vehículos no sean utilizados para fines que no sean los de la Institución.	Número de controles realizados / Número de controles planificados.
9	Firmar los partes de las emergencias a las que haya asistido durante el día y enviarlos a su superior.	Número de partes firmados / Número de partes de emergencias asistidas.	

**Elaborado por:** María José Correa.

**Tabla No 38: Indicadores del desempeño para la evaluación de las actividades del Suboficial de Bomberos**

<b>INDICADORES DEL DESEMPEÑO PARA LA EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE LOS PUESTOS OPERATIVOS DE LA EMBA-EP</b>			
<b>PUESTO</b>	<b>No.</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>INDICADOR</b>
Suboficial de Bomberos	1	Cumplir y hacer cumplir las disposiciones superiores.	Número de disposiciones cumplidas / Número de disposiciones recibidas.
	2	Cumplir responsablemente con su turno de guardia establecido.	Número de turnos cumplidos / Número de turnos planificados.
	3	Asistir y prestar su contingente en las emergencias encomendadas por sus superiores.	Número de emergencias atendidas / Número de emergencias presentadas.
	4	Representando al grado superior de la tropa bomberil, es responsable de brindar sus conocimientos y consejos a los subordinados que lo requieran, a fin de que mejoren el desempeño en sus actividades diarias.	Número de conocimientos transmitidos / Número de conocimientos requeridos.
	5	En caso de no encontrarse un Subteniente al comando, firmar los partes de las emergencias a las que haya asistido durante el día y enviarlos a su superior.	Número de partes firmados / Número de partes de emergencias asistidas.
	6	Revisar que los materiales y los equipos de la institución se encuentren en buen estado y bien conservados, e informar inmediatamente a los superiores sí hubieren novedades sobre daño o pérdida.	Número de revisiones e informes presentados / Número de novedades presentadas.
	7	Controlar diariamente el estado de los vehículos y su buen funcionamiento.	Número de controles realizados / Número de controles planificados.

**Elaborado por:** María José Correa.

**Tabla No 39: Indicadores del desempeño para la evaluación de las actividades del Sargento de Bomberos**

<b>INDICADORES DEL DESEMPEÑO PARA LA EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL SARGENTO DE BOMBEROS</b>			
<b>PUESTO</b>	<b>No.</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>INDICADOR</b>
Sargento de Bomberos	1	Cumplir y hacer cumplir las disposiciones superiores.	Número de disposiciones cumplidas / Número de disposiciones recibidas.
	2	Cumplir responsablemente con su turno de guardia establecido.	Número de turnos cumplidos / Número de turnos planificados.
	3	Recibir los llamados telefónicos de emergencia de la ciudadanía.	Número de llamadas recibidas / Número de llamadas producidas.
	4	Asistir y prestar su contingente en todas las emergencias designadas por su superior.	Número de emergencias atendidas / Número de emergencias presentadas.
	5	Ayudar al Suboficial a verificar diariamente el estado de los vehículos e informar inmediatamente a sus superiores sí hubieren novedades.	Número de verificaciones realizadas / Número de verificaciones planificadas.
	6	Instruir a los subalternos sobre la manera correcta de uniformarse y de presentarse ante sus superiores, darles consejos sobre la higiene personal y servirles de guía y ayuda en su nueva condición, acostumbrándoles a comandar con firmeza y cortesía.	Número de instrucciones ejecutadas / Número de instrucciones planificadas.

**Elaborado por:** María José Correa.

**Tabla No 40: Indicadores del desempeño para la evaluación de las actividades del Cabo de Bomberos**

<b>INDICADORES DEL DESEMPEÑO PARA LA EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL CABO DE BOMBEROS</b>			
<b>PUESTO</b>	<b>No.</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>INDICADOR</b>
Cabo de Bomberos	1	Cumplir y hacer cumplir las disposiciones superiores.	Número de disposiciones cumplidas / Número de disposiciones recibidas.
	2	Cumplir responsablemente con su turno de guardia establecido.	Número de turnos cumplidos / Número de turnos planificados.
	3	Acudir a las emergencias encomendadas por su superior y elaborar los partes respectivos.	Número de partes elaborados / Número de emergencias atendidas.
	4	Apoyar al Jefe de Planificación del Mantenimiento del Riesgo en labores como capacitación de Prevención de Incendios a las instituciones que lo requieran, inspección y re-inspección de establecimientos para otorgamiento de permisos de funcionamiento y control de edificios en construcción para la aprobación de planos.	Número de apoyos realizados / Número de apoyos planificados.
	5	Cuidar los equipos y materiales de la institución, utilizarlos correctamente y ser responsable por ellos ante el Suboficial.	Número de equipos en buen estado / número de equipos existentes.
	6	Informar en la bitácora de la institución sobre las novedades diarias.	Número de informes escritos / Número de informes planificados.

**Elaborado por:** María José Correa.

**Tabla No 41: Indicadores del desempeño para la evaluación de las actividades del Bombero**

<b>INDICADORES DEL DESEMPEÑO PARA LA EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL BOMBERO</b>			
<b>PUESTO</b>	<b>No.</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>INDICADOR</b>
Bombero	1	Cumplir y hacer cumplir las disposiciones superiores.	Número de disposiciones cumplidas / Número de disposiciones recibidas.
	2	Cumplir responsablemente con su turno de guardia establecido.	Número de turnos cumplidos / Número de turnos planificados.
	3	Acudir a las emergencias encomendadas por su superior y colaborar con el Cabo en la elaboración de los partes respectivos.	Número de partes elaborados / Número de emergencias atendidas.
	4	Utilizar correctamente los equipos y materiales pertenecientes a la Institución y ser responsable por ellos ante el Suboficial.	Número de equipos en buen estado / número de equipos existentes.
	5	Informar cualquier tipo de novedad a sus superiores.	Número de informes realizados / Número de novedades presentadas.
	6	Asistir obligatoriamente a los cursos técnicos profesionales de conocimiento, actualización y ascenso.	Número de capacitaciones recibidas / Número de capacitaciones planificadas.
	7	Conocer, respetar y cumplir las leyes, los reglamentos y las resoluciones internas de la EMBA-EP, y no alegar ignorancia de su contenido como medio de disculpa en caso de cometer alguna infracción.	Número de conocimientos recibidos / Número de conocimientos necesarios.
	8	Realizar el aseo del cuartel y de las oficinas en los turnos que se establezcan.	Número de aseos realizados / Número de aseos programados.
	9	Desempeñar las funciones de cuartero, es decir, colaborar con las labores que son extras al trabajo normal diario.	Número de funciones desempeñadas / Número de funciones solicitadas.

Elaborado por: María José Correa.

### 3.4 Formularios para la evaluación del desempeño por competencias

Gráfico No 63: Formularios para la evaluación del desempeño por competencias

 <b>EMPRESA MUNICIPAL CUERPO DE BOMBEROS AMBATO</b>					
<b>FORMULARIO No. 1</b>					
<b>FORMATO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS DE LA EMPRESA MUNICIPAL CUERPO DE BOMBEROS DE AMBATO - EMPRESA PÚBLICA</b>					
<b>DATOS DEL EMPLEADO</b>					
Apellidos y Nombres del Empleado (Evaluado):					
Nombre del Grado Bomberil:					
Denominación del Puesto que Desempeña (Servidor Público):					
Nombres y Apellidos del Jefe Inmediato Superior (Evaluador):					
Período de Evaluación		Desde (dd/mm/aaaa):		Hasta (dd/mm/aaaa):	
<b>F.1.1 EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO</b>					
Número de Actividades Evaluadas:				Porcentaje de Calificación: 50%	
<b>Descripción de Actividades</b>	<b>Indicador</b>	<b>Meta del Periodo Evaluado</b>	<b>Cumplidos</b>	<b>% de Cumplimiento</b>	<b>Nivel de Cumplimiento</b>

				<b>TOTAL EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO</b>	

<b>F.1.2 EVALUACIÓN DE LOS CONOCIMIENTOS UTILIZADOS EN EL DESEMPEÑO DEL PUESTO</b>		
Número de Conocimientos Evaluados:		Porcentaje de Calificación: 10%
<b>Conocimientos</b>		<b>Nivel de Conocimiento</b>
		<b>TOTAL EVALUACIÓN DE LOS CONOCIMIENTOS</b>

<b>F.1.3 EVALUACIÓN DE LAS COMPETENCIAS TÉCNICAS UTILIZADAS EN EL DESEMPEÑO DEL PUESTO</b>			
Número de Competencias Evaluadas:		Porcentaje de Calificación:	10%
<b>Destrezas</b>	<b>Relevancia</b>	<b>Comportamiento Observable</b>	<b>Nivel de Desarrollo</b>
		<b>TOTAL EVALUACIÓN DE LAS COMPETENCIAS TÉCNICAS</b>	

<b>F.1.4 EVALUACIÓN DE LAS COMPETENCIAS CONDUCTUALES UTILIZADAS EN EL DESEMPEÑO DEL PUESTO</b>			
Número de Competencias Evaluadas:		Porcentaje de Calificación:	10%
<b>Destrezas</b>	<b>Relevancia</b>	<b>Comportamiento Observable</b>	<b>Frecuencia de Aplicación</b>
		<b>TOTAL EVALUACIÓN DE LAS COMPETENCIAS CONDUCTUALES</b>	

<b>F.1.5 EVALUACIÓN DE SIMULACROS DE EMERGENCIAS</b> (Proviene del FORMULARIO No. 2)			
<b>Nombre del Simulacro Efectuado:</b>		Porcentaje de Calificación: 15%	
<b>Calificación Alcanzada:</b>		<b>PORCENTAJE CORRESPONDIENTE AL TOTAL DE LA EVALUACIÓN DEL SIMULACRO DE EMERGENCIA</b>	
<b>F.1.6 EVALUACIÓN EFECTUADA POR LA CIUDADANÍA EN LA ATENCIÓN DE LA EMERGENCIA</b> (Proviene del FORMULARIO No. 3)			
La calificación total alcanzada corresponde al grado de satisfacción ciudadana y se aplica a todo el personal operativo de la EMBA-EP.		Porcentaje de Calificación: 5%	
<b>Calificación Alcanzada:</b>		<b>PORCENTAJE CORRESPONDIENTE AL TOTAL DE LA EVALUACIÓN EFECTUADA POR LA CIUDADANIA</b>	

**RESULTADOS.-**

<b>PORCENTAJE TOTAL ALCANZADO EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL EMPLEADO:</b>	
--	--

<b>NIVEL DE DESEMPEÑO:</b>	
--------------------------------	--

Fecha de realización de la evaluación: dd/mm/aaaa:	
---	--

CERTIFICO: Que he evaluado al (a la) empleado (a) siguiendo el procedimiento del Instructivo de Evaluación del Desempeño para el Personal Operativo de la EMBA-EP.

\_\_\_\_\_  
FIRMA

Evaluador o Jefe Inmediato

**Fuente:** (Ministerio de Relaciones Laborales)

**Elaborado por:** María José Correa.



**EMPRESA MUNICIPAL  
CUERPO DE BOMBEROS  
AMBATO**

**FORMULARIO No. 2**

**EVALUACIÓN DE SIMULACROS DE EMERGENCIAS**

**NOMBRE DEL EMPLEADO:**

**Fecha de la Evaluación:**

**Período de Evaluado:**

Desde:

(dd/mm/aaaa)

Hasta:

(dd/mm/aaaa)

**Simulacro Evaluado:**

<b>F.2.1 Rapidez</b>	<b>F.2.2 Aplicación de conocimientos</b>	<b>F.2.3 Seguridad al momento de actuar</b>	<b>F.2.4 Capacidad para dar, recibir y ejecutar órdenes</b>	<b>F.2.5 Eficiencia</b>	<b>Calificación Total</b>	<b>Porcentaje (Sobre 15%)</b>

<b>Calificación</b>	
Excelente	5
Muy bueno	4
Bueno	3
Regular	2
Deficiente	1

<b>Simulacros Susceptibles De Ser Evaluados</b>	
1	Rescates Varios (edificaciones, montañas, laderas, entre otros)
2	Rescates en Espacios Confinados (alcantarillas, espacios oscuros, túneles, entre otros)
3	Rescates en Accidentes de Tránsito
4	Incendios Estructurales
5	Incendios Forestales
6	Atención Pre-Hospitalaria y Traslados Ambulatorios
7	Inundaciones

GERENTE EMBA-EP

JEFE DE OPERACIONES Y  
MANTENIMIENTO

JEFE DE RECURSOS HUMANOS

EVALUADO

**Elaborado por:** María José Correa.



**EMPRESA MUNICIPAL  
CUERPO DE BOMBEROS  
AMBATO**

**FORMULARIO No. 3**

**EVALUACIÓN EFECTUADA POR LA CIUDADANÍA EN LA  
ATENCIÓN DE LA EMERGENCIA**

Su opinión es importante para mejorar la calidad del servicio que brinda la Empresa Municipal Cuerpo de Bomberos de Ambato - EP.

**Por favor marque con una X la opción que le parezca adecuada.**

<b>Fecha:</b>	
<b>Tipo de Emergencia atendida:</b>	
<b>Relación con el afectado:</b>	

**F.3.1 La atención telefónica que le brindaron fue:**

	Excelente	<input type="checkbox"/>
	Buena	<input type="checkbox"/>
	Mala	<input type="checkbox"/>

**F.3.2 ¿Cómo fue el trato que recibió por parte del personal que atendió su emergencia?**

	Amable	<input type="checkbox"/>
	Normal	<input type="checkbox"/>
	Displicente	<input type="checkbox"/>

**F.3.3 ¿Con qué rapidez acudió el personal al lugar de la emergencia?**

	Rápido	<input type="checkbox"/>
	Normal	<input type="checkbox"/>
	Lento	<input type="checkbox"/>

**F.3.4 Cree Usted que la labor del personal bomberil que atendió su emergencia fue:**

	Excelente	<input type="checkbox"/>
	Buena	<input type="checkbox"/>
	Mala	<input type="checkbox"/>

\_\_\_\_\_  
REPRESENTANTE

\_\_\_\_\_  
CIUDADANO

**Elaborado por:** María José Correa.

### **3.5 Instrumentos para medir el funcionamiento del sistema de evaluación del desempeño aplicado al personal operativo de la EMBA-EP**

A fin de determinar la efectividad de la aplicación del sistema de evaluación del desempeño en el personal operativo de la institución, es necesario establecer instrumentos de medición internos y externos, con los cuales se podrá observar si la evaluación propuesta está cumpliendo su propósito.

Siendo la EMBA-EP una entidad de carácter público, sus esfuerzos y objetivos recaen expresamente en el servicio que brinda a la colectividad en cuestión de salvaguardar vidas y bienes materiales de catástrofes naturales o provocadas, tales como inundaciones e incendios. Es así, que el indicador externo apropiado para medir este funcionamiento se considera indiscutiblemente el *FORMULARIO No.3* descrito en la última parte del punto 3.4 de este capítulo, que corresponde a la evaluación efectuada por la ciudadanía en la atención de la emergencia, ya que al tabular sus respuestas un tiempo después de realizada la evaluación se podrá observar claramente el nivel de desempeño que ha tenido el Cuerpo de Bomberos en el cumplimiento de su labor principal, resaltando que será posible que no se llegue a alcanzar la calificación total del 100% debido a que es difícil satisfacer el alto nivel de exigencia de los ciudadanos, sobre todo en casos en que el trabajo bomberil no logre generar resultados completamente exitosos pese a su excelente actuación.

Como instrumento interno, se aplicará un formulario contenedor de preguntas que serán respondidas por el personal administrativo y operativo de la EMBA-EP. Como representantes del primer grupo se tomarán en cuenta al Gerente de la institución y al Jefe de Recursos Humanos, y como miembros del segundo grupo se tomará en cuenta la opinión de todo el personal de operaciones, con lo que se tendrán varios puntos de vista como indicador.

El formulario contiene diez preguntas que están relacionadas con factores clave que podrán ser medidos para determinar si han existido mejoras posteriores a la aplicación de la evaluación del desempeño. Los factores que se pretende evaluar son:

- ❖ La accesibilidad que brindan los superiores
- ❖ El correcto cumplimiento de funciones
- ❖ El nivel de conocimientos
- ❖ La predisposición para aprender
- ❖ La calidad del servicio brindado a la comunidad
- ❖ La comunicación efectiva
- ❖ La asistencia y la puntualidad
- ❖ El trabajo en equipo

El formato diseñado es de carácter anónimo y de fácil utilización, será llenado por dos ocasiones por las mismas personas para obtener resultados por medio de una comparación de datos. La primera vez se completará en los mismos días en que se realiza la evaluación del desempeño, y a continuación, se completará nuevamente pasados al menos seis u ocho meses, cuando ya se ha llegado a cumplir gran parte de las finalidades de dicha evaluación y se ha dado paso a los correctivos de los problemas detectados.

La persona que completa el cuestionario deberá señalar el tipo de empleado que es dentro de la organización, es decir, si pertenece al personal administrativo, al grupo de Oficiales o a la Tropa, y posteriormente completará cada una de las preguntas con franqueza.

**Gráfico No 64: Cuestionario de medición del funcionamiento de la aplicación de la evaluación del desempeño en la EMBA-EP**

CUESTIONARIO DE FUNCIONAMIENTO DE LA APLICACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO					
Estimado servidor, sírvase completar las siguientes preguntas con la seriedad que el caso lo requiere.					
Cuestionario respondido por:		Oficial	Tropa	Personal Administrativo	
1	Cómo calificaría las relaciones laborales entre superiores y subalternos	Excelente	Bueno	Malo	Inaceptable
2	Las funciones del personal operativo se llevan a cabo de manera	Excelente	Bueno	Malo	Inaceptable
3	Con qué frecuencia recibe llamados de atención de su superior	Muy frecuente	Poco frecuente	Eventualmente	Nunca
4	Considera que el grupo de oficiales está capacitado para atender todo tipo de emergencias en un	100%	75%	50%	Menos del 50%
5	Considera que el grupo de tropa está capacitado para atender todo tipo de emergencias en un	100%	75%	50%	Menos del 50%
6	Le gustaría contar con mayor capacitación para su puesto de trabajo	SI		NO	
7	Cómo considera la relación del personal operativo con el ciudadano	Excelente	Bueno	Malo	Inaceptable
8	Su superior comparte sus conocimientos con usted de manera	Muy frecuente	Poco frecuente	Eventualmente	Nunca
9	El personal operativo cumple con puntualidad y responsabilidad sus turnos de guardia de manera	Siempre	Casi siempre	Eventualmente	Nunca
10	Existe colaboración entre los compañeros de toda la institución durante la realización de tareas	Siempre	Casi siempre	Eventualmente	Nunca
Su opinión es muy importante para nosotros - ¿tiene alguna observación o comentario adicional?					

¡Muchas gracias por su valiosa colaboración!

**Elaborado por:** María José Correa

Para calificar las preguntas se ha desarrollado la siguiente tabla:

**Tabla No 42: Tabla de calificación del cuestionario de medición de la aplicación de la evaluación del desempeño en la EMBA-EP**

Calificación del cuestionario de medición de la aplicación de la evaluación del desempeño			
Excelente	Bueno	Malo	Inaceptable
4	3	2	1
Muy frecuente	Poco frecuente	Eventualmente	Nunca
4	3	2	1
100%	75%	50%	Menos del 50%
4	3	2	1
SI		NO	
4		2	
Siempre	Casi siempre	Eventualmente	Nunca
4	3	2	1

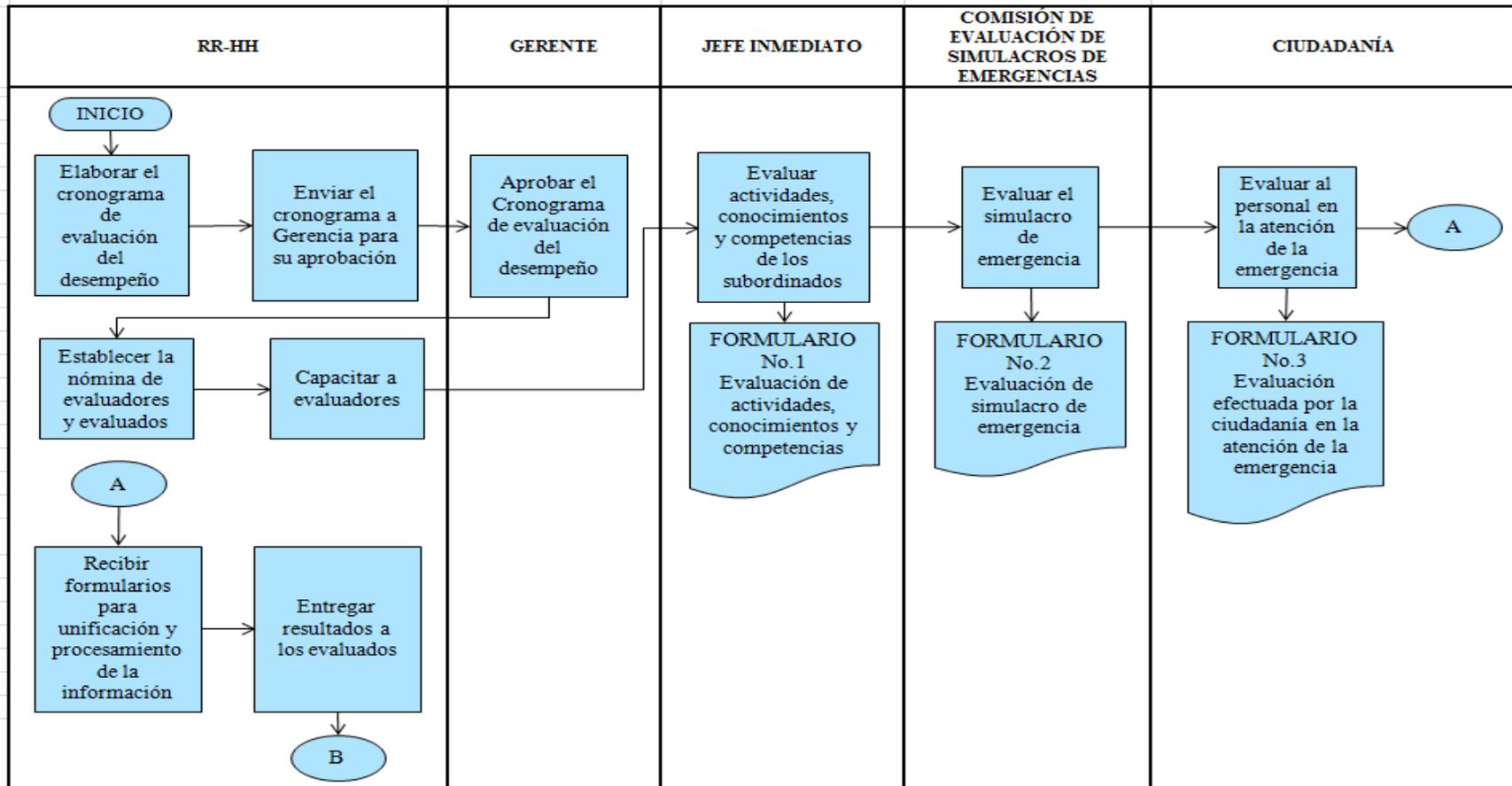
**Elaborado por:** María José Correa

Con estas puntuaciones se realizará la tabulación respectiva de cada pregunta y se determinarán los resultados. Tomando en cuenta que la evaluación del desempeño propuesta está dirigida únicamente al personal operativo de la empresa, y que algunas preguntas de este cuestionario se presentan a manera de autoevaluación, el punto de vista del personal administrativo no será tomado en cuenta al momento de la tabular estas preguntas, que son las siguientes:

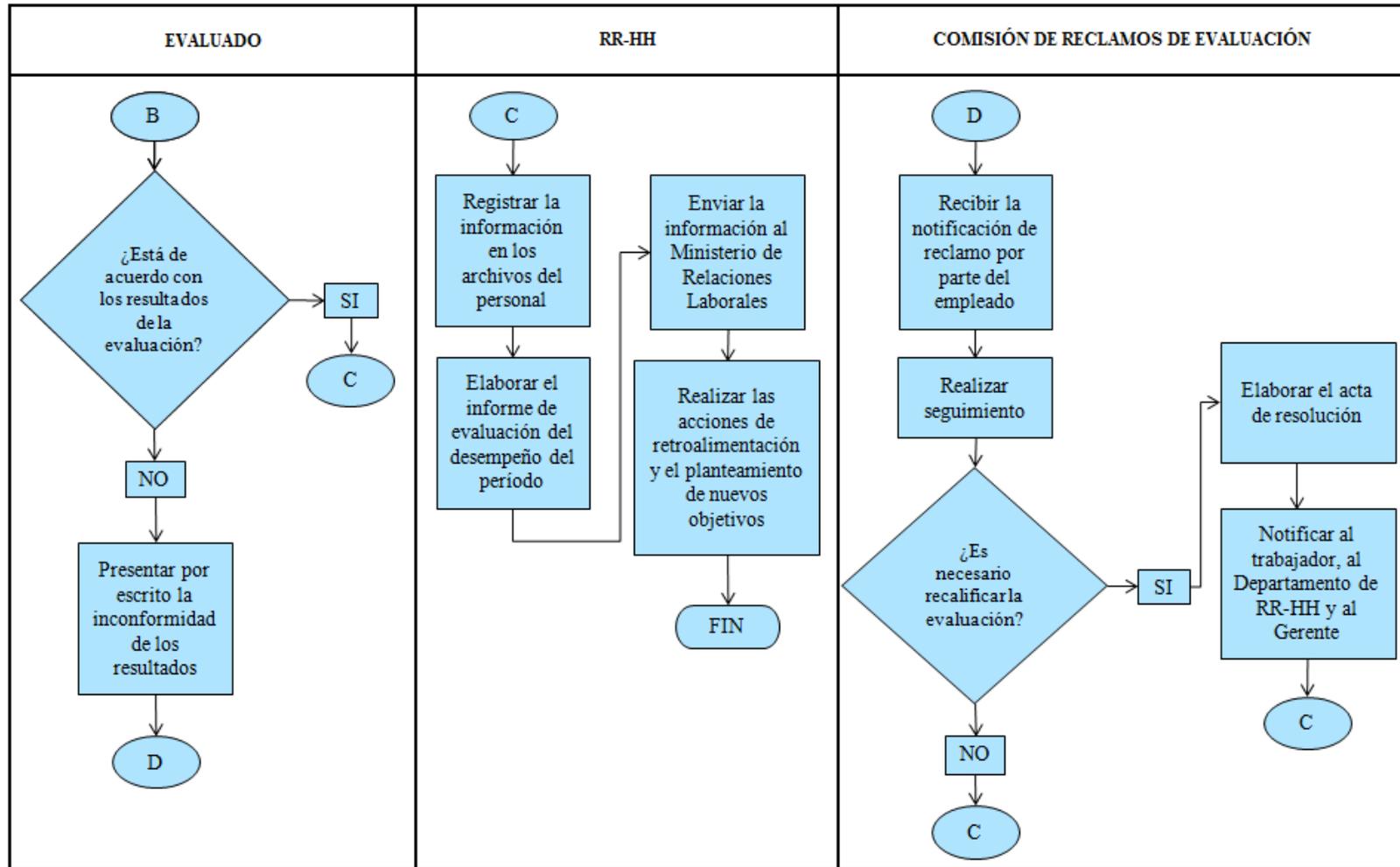
- ❖ Cómo calificaría las relaciones laborales entre superiores y subalternos
- ❖ Con qué frecuencia recibe llamados de atención de su superior
- ❖ Le gustaría contar con mayor capacitación para su puesto de trabajo
- ❖ Su superior comparte sus conocimientos con usted de manera.

### 3.6 Diagrama de flujo del proceso de evaluación del desempeño de la EMBA-EP

Gráfico No 65: Diagrama de flujo del proceso de evaluación del desempeño de la EMBA-EP.



Elaborado por: María José Correa.



### **3.7 Plan de acción para la implantación de la evaluación del desempeño en la empresa.**

#### **Justificación.-**

Tomando en consideración que la Empresa Municipal Cuerpo de Bomberos de Ambato – Empresa Pública, es una entidad cuya misión es salvar vidas y proteger bienes inmuebles, proyectándose hacia la modernización con eficiencia, eficacia y con personal altamente calificado, representa una oportunidad para esta institución el poder acoplar a su administración de recursos humanos un sistema de evaluación del desempeño para el personal operativo, encaminado a mejorar de gran manera su desenvolvimiento a través de capacitaciones, incentivos, perfeccionamiento de sus competencias, entre otros, estimulando y orientando a los trabajadores hacia el logro de las metas organizacionales.

A continuación, se presenta una propuesta de capacitación que podrá acatar la empresa con el fin de aprender la aplicación del sistema de evaluación del desempeño para su personal de operaciones, propuesta en la cual se detalla el tiempo, el lugar y los recursos necesarios para realizar esta instrucción, así como el costo de inversión de la misma.

#### **Propuesta de capacitación**

#### **Objetivos.-**

**Objetivo General.-** Brindar a la EMBA-EP la oportunidad de implantar un sistema de evaluación del desempeño para el personal operativo que permita mejorar la calidad del trabajo realizado basado en la excelente atención de las emergencias de la ciudadanía.

#### **Objetivos Específicos.-**

- ❖ Otorgar a la EMBA-EP las herramientas necesarias para realizar la evaluación del desempeño a todo su personal operativo.
- ❖ Determinar el tiempo, el lugar y los recursos necesarios para capacitar al personal de la EMBA-EP sobre la implantación de la evaluación del desempeño.

- ❖ Ayudar a la EMBA-EP a mejorar el servicio que brinda a la ciudadanía a través de su trabajo diario, principalmente, la atención de emergencias.

### 3.7.1 Programa de capacitación

**Tabla No 43: Programa de capacitación**

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN									
TEMA	OBJETIVO	DIRIGIDO A	TOTAL DE PARTICIPANTES	DURACIÓN	LUGAR Y FECHA	HORA	INSTRUCTOR	RECURSOS A UTILIZAR	OBSERVACIONES
Implantación del sistema de evaluación del desempeño para el personal operativo de la EMBA-EP.	Conocer el sistema de evaluación del desempeño para el personal operativo de la EMBA-EP a través de la explicación y la utilización de los instrumentos entregados por el instructor sobre el tema, a fin de asegurar la correcta aplicación de los mismos en la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente.</li> <li>• Jefe de Recursos Humanos.</li> <li>• Jefe de Operaciones y Mantenimiento.</li> <li>• Oficiales.</li> </ul>	12	4 horas	Lugar: Sala de sesiones de la EMBA-EP.  Fechas: A convenir con la empresa.	08:00 - 12:00	Srta. María José Correa	Presentación con diapositivas, documentos sobre el tema a tratar, infocus, esferográficos, marcadores de tiza líquida, hojas de papel, etc.	Se realizarán dos capacitaciones de 4 horas cada una, sobre el mismo tema, tomando en cuenta el cambio de guardia existente en la empresa.

**Elaborado por:** María José Correa.

### 3.7.2 Propuesta de capacitación

**Tabla No 44: Propuesta de capacitación**

<b>PROPUESTA DE CAPACITACIÓN</b>			
<b>Nombre de la Capacitación:</b>	"Implantación del sistema de evaluación del desempeño para el personal operativo de la EMBA-EP".		
<b>Fecha de Realización:</b>	A convenir con la empresa.	<b>Duración:</b>	8 horas
<b>Lugar:</b>	Sala de sesiones de la EMBA-EP.	<b>Asistentes:</b>	12
<b>Objetivo:</b> Conocer el sistema de evaluación del desempeño para el personal operativo de la EMBA-EP a través de la explicación y la utilización de los instrumentos entregados por el instructor sobre el tema, a fin de asegurar la correcta aplicación de los mismos en la empresa.			
<b>Temática</b>		<b>Metodología</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Introducción a la evaluación del desempeño.</li> <li>➤ Beneficios de la evaluación del desempeño.</li> <li>➤ Importancia de la implantación de un sistema de evaluación del desempeño para el personal operativo en la EMBA-EP.</li> <li>➤ Herramientas para la evaluación del desempeño:               <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Perfiles y descripciones de los puestos.</li> <li>❖ Norma de evaluación del desempeño para el personal operativo. Indicadores del desempeño para la evaluación de las actividades de los puestos operativos de la EMBA-EP.</li> <li>❖ Catálogo de competencias técnicas aplicadas al personal operativo de la EMBA-EP.</li> <li>❖ Formato de evaluación del desempeño y su forma de aplicación.</li> </ul> </li> </ul>		Exposición teórica. Respuesta a preguntas formuladas por los participantes. Ejercicios prácticos.	
		<b>Facilitador</b>	
		Especialista en evaluación del desempeño de personal.	
		<b>Recursos a utilizar</b>	
		Presentación del tema con infocus y diapositivas, manual, esferográficos, marcadores de tiza líquida, etc.	

**Elaborado por:** María José Correa.

### 3.7.3 Costo de aplicación de la evaluación del desempeño en la empresa

**Tabla No 45: Gastos de material didáctico**

**Gastos de Material Didáctico**

Cantidad	Material	Detalle	Precio por unidad	Precio por detalle	Precio por persona	Total Final
12	Manual con contenido del tema	50 impresiones	\$ 0,04	\$ 2	\$ 3,30	\$ 39,60
		5 hojas de papel bond	\$ 0,02	\$ 0,10		
		Anillado y empastado	\$ 1,20	\$ 1,20		
12	Esferográficos		\$ 0,75		\$ 0,75	\$ 9
2	Marcadores de tiza líquida		\$ 3,50		\$ 0,29	\$ 7
<b>TOTAL</b>			\$ 5,51		\$ 4,34	\$ 55,60

Elaborado por: María José Correa

**Tabla No 46: Gastos de logística**

**Gastos de Logística**

Cantidad	Descripción	Detalle	Precio por detalle	Precio por persona	Total Final
1	Pantalla para proyectar				\$ 30
1	Infocus				\$ 60
12	Alimentación (coffee break)	Sánduche	\$ 1,50	\$ 2,50	\$ 30,00
		Gaseosa	\$ 1		
<b>TOTAL</b>					\$ 120

Elaborado por: María José Correa

**Tabla No 47: Honorarios del capacitador**

**Honorarios del Capacitador**

Descripción	Detalle	Precio por detalle	Número de horas de capacitación	Total Final
Capacitador	Honorarios (Costo/Hora)	\$ 55	8	\$ 440
	Movilización	\$ 30		\$ 30
	Alimentación	\$ 20		\$ 20
	Hospedaje	\$ 30		\$ 30
<b>TOTAL</b>		\$ 135		\$ 520

Elaborado por: María José Correa

**Tabla No 48: Presupuesto**

**Presupuesto**

Descripción	Monto
Gastos de Material Didáctico	\$ 55,60
Gastos de Logística	\$ 120
Honorarios del Capacitador	\$ 520
<b>TOTAL</b>	\$ 695,60
Imprevistos 10%	\$ 69,56
<b>Costo Total de la Capacitación</b>	\$ 765,16

Elaborado por: María José Correa.

## CONCLUSIONES

- ❖ La Empresa Municipal Cuerpo de Bomberos de Ambato – Empresa Pública, es una institución cuyo objetivo es brindar protección a la ciudadanía a través de acciones eficientes y oportunas, con personal capacitado que realiza esfuerzos por salvar vidas y bienes inmuebles tras la aparición de desastres naturales, provocados o eventos psicotrópicos.
- ❖ Tras el estudio realizado a esta empresa, se determinó una deficiencia al no existir una evaluación real del desempeño de los empleados, lo cual ha ocasionado que no se consigan totalmente los objetivos institucionales, situación que se ve reflejada en errores que podrían evitarse si a través de una correcta evaluación se determinaran las necesidades de cada trabajador, quienes deben realizar tal o cual labor y se implantaran planes de mejora.
- ❖ La evaluación del desempeño permite conocer la manera en que los trabajadores están realizando su trabajo y brinda ventajas y beneficios a la Empresa, al Jefe y al Empleado; por lo que, resulta indispensable favorecerse mediante la aplicación de un sistema de este tipo, más aún si está relacionado con las competencias de los empleados.
- ❖ Una correcta evaluación del desempeño es capaz de detectar necesidades de capacitación, mejorar el nivel futuro de esfuerzo del empleado, definir políticas de compensación, tomar decisiones de ubicación, mejorar la comunicación entre jefes y subordinados, seguir el órgano regular de acuerdo a la estructura, entre otros.
- ❖ Frente a la posibilidad de elegir entre varios métodos de evaluación, se determinó como sistema más adecuado al que se presenta en la propuesta de esta tesis, debido a que además de estar relacionado con las exigencias del Ministerio de Relaciones Laborales de nuestro país, permite evaluar los factores más importantes que definen el trabajo bomberil: el desarrollo de las actividades, el nivel de conocimientos, el desarrollo y la aplicación de sus competencias, el trabajo realizado en la simulación de una emergencia y el aporte que brindan a la ciudadanía.

## RECOMENDACIONES

Al haber culminado mi trabajo de grado denominado “Diseño de un sistema de evaluación del desempeño, para el personal del área operativa de la Empresa Municipal Cuerpo de Bomberos de Ambato – Empresa Pública”, considero necesario realizar las siguientes recomendaciones a la institución previo a la implementación de mi propuesta, esperando que sea de gran ayuda para la organización y para todos quienes laboran en ella.

- ❖ La EMBA-EP tiene oportunidades sustanciales de mejorar su administración de talento humano, para lo cual se recomienda prestar más atención a la manera en la que se está llevando a cabo el proceso de gestión dentro de la Institución y no tomarlo con ligereza, ya que el empleado es el recurso más importante dentro de una organización.
- ❖ Se aconseja mejorar la comunicación entre departamentos y entre jefes y subordinados, a fin de conocer las necesidades de la organización y de los empleados, para lograr generar un esfuerzo conjunto en favor de la empresa, dando prioridad al trabajo en equipo.
- ❖ Es recomendable que la institución aplique un sistema de evaluación del desempeño de manera urgente, no sólo para mejorar el trabajo de los empleados, sino también para evitar problemas con el Ministerio de Relaciones Laborales, ya que al ser una empresa pública, se ve en la obligación de acatar sus órdenes.
- ❖ Se recomienda también realizar una capacitación sobre la manera correcta de aplicar el sistema de evaluación propuesto, a fin de evitar cualquier tipo de anomalía.
- ❖ Es aconsejable aplicar el *Cuestionario de medición del funcionamiento de la aplicación de la evaluación del desempeño*, presentado en este mismo trabajo de grado, dos veces, la primera al momento en que se realiza la evaluación del desempeño de los empleados, y la segunda luego de seis u ocho meses, cuando

ya se han aplicado los planes de mejora resultantes de las necesidades detectadas dentro de la evaluación, con el objeto de obtener resultados que permitan medir la efectividad del sistema de evaluación desarrollado y propuesto.

## LISTA DE REFERENCIAS

Allen, D. (1998). *Competencias Clave*.

Alles, M. A. (2005). *Desempeño por competencias: Evaluación de 360°*. Granica.

Arguello, P. (01 de Diciembre de 2012). *Compensación de personas*. Recuperado el 2012, de [www.slideshare.net](http://www.slideshare.net): <http://www.slideshare.net/cparguello/compensacin-de-personas>

Borja, J. (01 de Febrero de 2011). *Evaluación del desempeño*. Obtenido de [prezi.com](http://prezi.com): <http://prezi.com/7kfy1xno5vpc/evaluacion-del-desempeno/>

Bueno, E. y. (1997). *Dirección estratégica por competencias básicas distintivas: propuesta de un modelo*. Madrid: Instituto de Administración de Empresas Universidad Autónoma de Madrid.

Candela, R. (14 de Octubre de 2008). *El origen de la evaluación del desempeño*. Recuperado el 2012, de <http://www.articuloz.com>: <http://www.articuloz.com/recursos-humanos-articulos/el-origen-de-la-evaluacion-del-desempeno-603280.html>

Cardona, P. (Diciembre de 1999). *En busca de las competencias directivas*. Recuperado el 2012, de [www.ee-iese.com](http://www.ee-iese.com): <http://www.ee-iese.com/76/76pdf/afondo2.pdf>

Casanova, R. (08 de Julio de 2011). *Historia de los Bomberos en el mundo*. Recuperado el 2012, de [www.roberto-casanova.blogspot.com](http://www.roberto-casanova.blogspot.com): <http://roberto-casanova.blogspot.com/2010/07/historia-de-los-bomberos-en-el-mundo.html>

Certo, S. (1994). *Modern Management: Diversity, Quality, Ethics, and the Global Environment*. Boston: Allyn & Bacon.

Chiavenato, I. (2005). *Gestión del Talento Humano*. Mc Graw Hill.

De León, P. J. (21 de 08 de 2011). *La evaluación del desempeño en el docente universitario*. Recuperado el 2012, de [www.upana.edu.gt](http://www.upana.edu.gt):

[http://upana.edu.gt/web/upana/tesis-educacion/doc\\_view/1398-la-evaluacion-del-desempeno-en-el-docente-universitario](http://upana.edu.gt/web/upana/tesis-educacion/doc_view/1398-la-evaluacion-del-desempeno-en-el-docente-universitario)

Deverill, J. (15 de Mayo de 2010). *Un buen análisis de desempeño es lo que vale, no la evaluación*. Recuperado el 2012, de [www.lavoz.com.ar](http://www.lavoz.com.ar): <http://www.lavoz.com.ar/analisis/un-buen-analisis-de-desempeno-es-lo-que-vale-no-la-evaluacion>

Dolan, V. C. (2007). *La Gestión de los Recursos Humanos*. Mc Grill.

Ecuador, G. d. (09 de Febrero de 2012). Registro Oficial No. 637. Ecuador.

Empresa Municipal Cuerpo de Bomberos de Ambato, E.-E. *Distributivo de personal*. Ambato.

Empresa Municipal Cuerpo de Bomberos de Ambato, E.-E. *Estadísticas Personal*. Ambato.

Empresa Municipal Cuerpo de Bomberos de Ambato, E.-E. *Prospecto de admisión*. Ambato.

Empresa Municipal Cuerpo de Bomberos de Ambato, E.-E. *Reglamento por procesos*. Ambato.

Flores, Á. (s.f.). *Análisis y descripción de cargos*. Recuperado el 2012, de [es.scribd.com](http://es.scribd.com): <http://es.scribd.com/doc/39305545/DISENO-DE-CARGOS>

Flores, G. (1981). *Manual Básico del Bombero*. Pacífico, Segunda Edición.

García Tenorio Ronda, J., & Sabater Sánchez, R. *Fundamentos de Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Thompson.

García, R. (2011). *Evaluación del desempeño aplicado al personal administrativo*. Recuperado el 2012, de [ri.biblioteca.udo.edu.ve](http://ri.biblioteca.udo.edu.ve): [http://ri.biblioteca.udo.edu.ve/bitstream/123456789/1748/1/TESIS\\_RG.pdf](http://ri.biblioteca.udo.edu.ve/bitstream/123456789/1748/1/TESIS_RG.pdf)

Giraldo, C. (2004). *Creación de un modelo de evaluación de desempeño bajo la teoría de las competencias*. Medellín: Universidad de Antioquia, Facultad de Ciencias Sociales y Humanas.

Gómez Mejía, L. y. (1995). *Managing Human Resources*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Grau, M. (s.f.). *Seguridad Laboral*. Recuperado el 2012, de [www.bvsde.paho.org](http://www.bvsde.paho.org): [http://www.bvsde.paho.org/bvsacd/cd46/LSI\\_Cap04.pdf](http://www.bvsde.paho.org/bvsacd/cd46/LSI_Cap04.pdf)

Jillian. (14 de Junio de 2011). *Motivación intrínseca Y extrínseca*. Recuperado el 2012, de [clubensayos.com](http://clubensayos.com): <http://clubensayos.com/Historia/Motivacion-Intrinseca-Y-Extrinseca/15553.html>

Ley Organica del Servicio Público, L. (s.f.). *Ley Orgánica del Servicio Público. Del Subsistema de Evaluación de Desempeño*, Cap. 6 Art. 77.

Lituma, J., Sánchez, M., & Navas, A. (2012). Matrices estratégicas aplicadas al área de Recursos Humanos de la EMBA-EP. (M. J. Correa, Entrevistador)

Lituma, J., Sánchez, M., & Navas, A. (2012). Proceso de la gestión de talento humano en la EMBA-EP. (M. J. CORREA, Entrevistador)

Medrano, R. A. (07 de Febrero de 2011). *Gerencia de Recursos Humanos*. Recuperado el 2012, de [www.emagister.com](http://www.emagister.com): <http://www.emagister.com/curso-gerencia-recursos-humanos/recursos-humanos-organizaciones-1-2>

Milkovich, G. T., & Bourdreau, J. W. (1994). *Human Resource Management*. Nueva York.

Ministerio de Relaciones Laborales, M. (s.f.). *Formulario De Evaluación De Desempeño*. Obtenido de <http://www.tramitesciudadanos.gob.ec/>: <http://www.tramitesciudadanos.gob.ec/tramite.php?cd=2176>

Mitrani, A. D. (1992). *Las Competencias*. Bilbao: Deusto.S.A.

P. O. (2012). Cuestionario de levantamiento de perfiles. (M. J. CORREA, Entrevistador)

Paniagua, D. y. (2006). *Propuesta de un modelo de gestión de recursos humanos para transportadora de metano E.S.P.* Medellín: Fundación Universitaria Ceipa, Facultad de Administración.

Pugo, A., & Trelles, M. (2009). *Modelo de evaluación de desempeño para el personal de la Clínica España S.A.* Cuenca: UPS Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas.

Reyes, I. (s.f.). *Evaluación del desempeño*. Obtenido de [www.geocities.ws: http://www.geocities.ws/mi\\_portal\\_de\\_enfermeria/pagina18.html](http://www.geocities.ws/mi_portal_de_enfermeria/pagina18.html)

Rivas, N. (2012). *Evaluación de Desempeño*. Recuperado el 2012, de [www.gerenciaderecursoshumanosipc.blogspot.com](http://gerenciaderecursoshumanosipc.blogspot.com):  
<http://gerenciaderecursoshumanosipc.blogspot.com/2012/01/evaluacion-de-desempeno.html>

Rivera, J. R. (23 de Julio de 2008). *Lección 4 RRHHII ENTRENAMIENTO*. Recuperado el 2012, de [es.scribd.com](http://es.scribd.com/doc/4040536/Leccion-4-RRHHII-ENTRENAMIENTO): <http://es.scribd.com/doc/4040536/Leccion-4-RRHHII-ENTRENAMIENTO>

Ros, J. (2006). *Análisis de roles de trabajo en equipo: Un enfoque centrado en comportamientos*. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.

s/a. (s.f.). Obtenido de <http://www.maternidadgratuita.gob.ec>:  
[http://www.maternidadgratuita.gob.ec/Documentos/eval\\_2\\_artefinal.pdf](http://www.maternidadgratuita.gob.ec/Documentos/eval_2_artefinal.pdf)

s/a. (18 de Agosto de 2010). Bomberos celebraron 175 años de fundación. *Diario el Universo* .

s/a. (s.f.). *Cómo evaluar el desempeño*. Obtenido de [www.estrategiamagazine.com](http://www.estrategiamagazine.com):  
[http://www.estrategiamagazine.com/administracion/como-evaluar-el-desempeno-evaluacion-del-personal-tecnicas-de-evaluacion-de-personal-errores-de-evaluacion-de-personal-etapas-de-evaluacion-de-desempeno/print/#comments\\_controls](http://www.estrategiamagazine.com/administracion/como-evaluar-el-desempeno-evaluacion-del-personal-tecnicas-de-evaluacion-de-personal-errores-de-evaluacion-de-personal-etapas-de-evaluacion-de-desempeno/print/#comments_controls)

s/a. (2012). *Competencias directivas*. Recuperado el 2012, de [www.buenastareas.com](http://www.buenastareas.com):  
<http://www.buenastareas.com/ensayos/Competencias-Directivas/4711490.html>

s/a. (Mayo de 2010). *Definición de higiene laboral*. Recuperado el 2012, de [www.buenastareas.com](http://www.buenastareas.com): <http://www.buenastareas.com/ensayos/Definicion-De-Higiene-Laboral/366400.html>

s/a. (Julio de 2009). *Evaluación de desempeño bajo gestión de competencia*. Recuperado el 2012, de [equipo4-rrhh-unesr.over-blog.es](http://equipo4-rrhh-unesr.over-blog.es): [http://equipo4-rrhh-unesr.over-blog.es/pages/Equipo\\_III\\_Evaluacion\\_de\\_Desempeno\\_Bajo\\_Gestion\\_de\\_Compentencia-1529179.html](http://equipo4-rrhh-unesr.over-blog.es/pages/Equipo_III_Evaluacion_de_Desempeno_Bajo_Gestion_de_Compentencia-1529179.html)

s/a. (s.f.). *Evaluación del desempeño*. Recuperado el 2012, de [rrhhevaluacion.blogspot.com](http://rrhhevaluacion.blogspot.com): <http://rrhhevaluacion.blogspot.com/>

s/a. (s.f.). *Evaluación del Desempeño*. Recuperado el 2012, de [www.webscolar.com](http://www.webscolar.com): <http://www.webscolar.com/evaluacion-del-desempeno>

s/a. (s.f.). *Evaluación del desempeño, comportamiento y gestion empresarial*. Recuperado el 2012, de [www.mp.peru-v.com](http://www.mp.peru-v.com): [http://www.mp.peru-v.com/desempeno/ed\\_principal.htm](http://www.mp.peru-v.com/desempeno/ed_principal.htm)

s/a. (10 de Octubre de 2010). Hoy es el día del Bombero Ecuatoriano. *Diario La Hora, El Oro* .

s/a. (s.f.). *Matriz EFE-EFI*. Recuperado el 2012, de [planeacionestrategica.blogspot.es](http://planeacionestrategica.blogspot.es): <http://planeacionestrategica.blogspot.es/1243897868/>

Sánchez, C. M. *Apuntes personales*.

Secretaria Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público, S. (14 de Enero de 2008). *Norma de evaluación del desempeño acorde a las formas de resolución 2008 - 000170*. Recuperado el 2012, de <http://www.dimea.org>: [http://www.dimea.org/archivos/recursos\\_humanos/normas\\_evaluacion/norma\\_evaluacion\\_desempeno\\_senres\\_2008\\_170.pdf](http://www.dimea.org/archivos/recursos_humanos/normas_evaluacion/norma_evaluacion_desempeno_senres_2008_170.pdf)

Zamorano, F. (s.f.). *Evaluación del Desempeño*. Obtenido de [es.scribd.com](http://es.scribd.com): <http://es.scribd.com/doc/18440477/Evaluacion-del-desempeno>

## ANEXOS

### Anexo No. 1 Formato del cuestionario de levantamiento de perfiles y cuestionario aplicado a los puestos de trabajo

#### Cuestionario de Levantamiento de Perfiles

**Objetivo:** Obtener información sobre los puestos de trabajo existentes en la Empresa Municipal Cuerpo de Bomberos de Ambato – Empresa Pública, para elaborar los respectivos perfiles profesionales que permitirán el desarrollo de mi trabajo de grado.

**NOMBRE:**

#### 1. Datos de identificación:

Departamento:	OPERACIONES		
Puesto:			
Número de Ocupantes:		Ciudad:	AMBATO
Supervisado por:		Supervisa a:	
Fecha de Elaboración:			

#### 2. Misión del Puesto:

Según usted, ¿qué considera lo más importante de su puesto de trabajo? ¿Qué es lo que hace, cómo y dónde lo hace? detalle un resumen.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

### 3. Nivel de Educación Formal:

Complete la siguiente tabla con el nivel de instrucción que Usted tiene actualmente:

Nivel de Educación Formal	Instrucción	Título	Área Académica de Especialización
Primaria			
Secundaria Incompleta			
Secundaria Completa			
Carrera Universitaria Incompleta			
Carrera Técnica			
Carrera Universitaria Completa			
Post grados: - Diplomado / Especialización - Maestría - Doctorado			

### 4. ¿Para cumplir con su trabajo qué conocimientos necesita? Ponga una X en el cuadro correspondiente.

- ❖ Don de Mando
- ❖ Rescate y Salvamento
- ❖ Pre Hospitalaria
- ❖ Combate de Incendios
- ❖ Procesos de Administración General
- ❖ Resolución y Manejo de Conflictos
- ❖ Ley de Defensa contra Incendios y su reglamento
- ❖ Reglamento de Prevención y Mitigación de Incendios
- ❖ Reglamento Orgánico Operativo y de Régimen Interno y de los Cuerpos de Bomberos del país.


Disciplina

## 5. Actividades del Puesto:

<b>MATRIZ PARA IDENTIFICAR LAS ACTIVIDADES ESENCIALES DEL PUESTO</b>			
<b>Grado</b>	<b>Frecuencia (F)</b>	<b>Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada (CE)</b>	<b>Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad (CM)</b>
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: La actividad demanda el mayor grado de esfuerzo
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: Pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta complejidad: La actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: Repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: La actividad requiere un grado medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: Cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo puesto	Baja complejidad: La actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
1	Otro (bimensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas: Poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Mínima complejidad: La actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades

### **Fórmula para valorar las actividades y establecer las esenciales**

Total = [(Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada) x (Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad)] + Frecuencia.

$$[(CE \times CM) + FR]$$

**DESCRIPCION DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO Y**  
**ACTIVIDADES ESENCIALES**

Empresa: Empresa Municipal Cuerpo de Bomberos de Ambato – EP.

Departamento: OPERATIVO.

Nombre del Cargo:

Fecha:

No.	DESCRIBIR LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO	VALORACION DE LAS ACTIVIDADES (Con gradación de los factores)			
		F	CE	CM	Total
1					
2					
3					
4					
5					
6					

## CUESTIONARIO

**NOMBRE:** Crnl. (B). Marco Sánchez.

### 1. Datos de identificación:

Departamento:	OPERACIONES		
Puesto:	Jefe de Operaciones y Mantenimiento (Coronel )		
Número de Ocupantes:	1	Ciudad:	AMBATO
Supervisado por:	Gerente General	Supervisa a:	Personal Operativo
Fecha de Elaboración:	13 de septiembre del 2012		

### 2. Misión del Puesto:

Según usted, ¿qué considera lo más importante de su puesto de trabajo? ¿Qué es lo que hace, cómo y dónde lo hace? detalle un resumen.

Considero importante el guiar y el cumplir y hacer cumplir la Ley de Defensa Contra Incendios y su reglamento a mis subordinados. Desde la jefatura, superviso, coordino e inspecciono el cumplimiento de las actividades encomendadas al personal operativo que se encuentra bajo mi mando.

### 3. Nivel de Educación Formal:

Complete la siguiente tabla con el nivel de instrucción que Usted tiene actualmente:

Nivel de Educación Formal	Instrucción	Título	Área Académica de Especialización
Primaria			
Secundaria Incompleta			
Secundaria Completa	X	Bachiller	Sociales
Carrera Universitaria incompleta			
Carrera Técnica			
Carrera Universitaria Completa			

Post	grados:			
- Diplomado	/			
Especialización	-			
Maestría				
- Doctorado				

4. ¿Para cumplir con su trabajo qué conocimientos necesita? Ponga una X en el cuadro correspondiente.

❖ Don de Mando	X
❖ Rescate y Salvamento	X
❖ Pre Hospitalaria	X
❖ Combate de Incendios	X
❖ Procesos de Administración General	X
❖ Resolución y Manejo de Conflictos	X
❖ Ley de Defensa contra Incendios y su reglamento	X
❖ Reglamento de Prevención y Mitigación de Incendios	X
❖ Reglamento Orgánico Operativo y de Régimen Interno y Disciplina de los Cuerpos de Bomberos del país.	X

5. Actividades del Puesto:

**DESCRIPCION DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO Y  
ACTIVIDADES ESENCIALES**

Empresa: Empresa Municipal Cuerpo de Bomberos de Ambato – EP.

Departamento: OPERATIVO.

Nombre del Cargo: Coronel.

Fecha:

No.	DESCRIBIR LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO	VALORACION DE LAS ACTIVIDADES (Con gradación de los factores)			
		F	CE	CM	Total
1	Orientar al personal cuando se realizan trabajos de combates de incendios y cualquier tipo de emergencia.	5	5	4	25
2	Supervisar diariamente que se cumplan los turnos de guardia.	5	4	2	13

3	Felicitar o sancionar al personal a mi mando cuando amerite.	1	5	1	6
4	Vigilar que los uniformes del personal estén en buen estado al igual que cada uno de los cuarteles.	5	2	1	7
5	Hacer oficios ordenados por la Gerencia sean internos o externos.	4	5	1	9
6	Coordinar junto con compras públicas procesos de adquisiciones de equipos para la Institución.	1	5	4	21
7	Firmar las órdenes generales (distribución del personal en las compañías).	1	3	1	4
8	Cumplir y hacer cumplir las disposiciones de la Gerencia.	5	5	2	15
9	En una emergencia grande prestar mi contingente.	1	1	5	6
10	Recibir y revisar los partes de auxilios, de incendios, y suscribirlos.	4	3	1	7

## CUESTIONARIO

**NOMBRE:** Myr. Byron Murillo.

### 1. Datos de identificación:

Departamento:	OPERACIONES		
Puesto:	Jefe de Planificación del Mantenimiento del Riesgo (Mayor)		
Número de Ocupantes:	1	Ciudad:	AMBATO
Supervisado por:	Coronel	Supervisa a:	Personal Prevención
Fecha de Elaboración:	13 de septiembre del 2012		

### 2. Misión del Puesto:

Según usted, ¿qué considera lo más importante de su puesto de trabajo? ¿Qué es lo que hace, cómo y dónde lo hace? detalle un resumen.

Para mí lo más importante es impartir, capacitar en instituciones públicas, privadas, educativas, empresas, industrias, y al público en general, en la prevención contra incendios, uso y manejo de extintores y de GLP.

### 3. Nivel de Educación Formal:

Complete la siguiente tabla con el nivel de instrucción que Usted tiene actualmente:

Nivel de Educación Formal	Instrucción	Título	Área Académica de Especialización
Primaria			
Secundaria Incompleta			
Secundaria Completa			
Carrera Universitaria incompleta	X	Licenciatura	Administración de Desastres
Carrera Técnica			
Carrera Universitaria Completa			

Post	grados:			
- Diplomado	/			
Especialización	-			
Maestría				
- Doctorado				

4. ¿Para cumplir con su trabajo qué conocimientos necesita? Ponga una X en el cuadro correspondiente.

- ❖ Don de Mando
- ❖ Rescate y Salvamento
- ❖ Pre Hospitalaria
- ❖ Combate de Incendios
- ❖ Procesos de Administración General
- ❖ Resolución y Manejo de Conflictos
- ❖ Ley de Defensa contra Incendios y su reglamento
- ❖ Reglamento de Prevención y Mitigación de Incendios
- ❖ Reglamento Orgánico Operativo y de Régimen Interno y Disciplina de los Cuerpos de Bomberos del país.

X
X
X
X
X
X
X
X
X
X

5. Actividades del Puesto:

**DESCRIPCION DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO Y ACTIVIDADES ESENCIALES**

Empresa: Empresa Municipal Cuerpo de Bomberos de Ambato – EP.

Departamento: OPERATIVO.

Nombre del Cargo: Mayor.

Fecha:

No.	DESCRIBIR LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO	VALORACION DE LAS ACTIVIDADES (Con gradación de los factores)			
		F	CE	CM	Total
1	Cumplir y hacer cumplir las órdenes de la Jefatura.	5	5	4	25
2	Colaborar directamente con el Primer Jefe.	4	5	3	19

3	Reemplazar al Primer Jefe.	1	5	4	21
4	Realizar las inspecciones y re inspecciones personalmente cuando el caso lo requiera previo a la entrega del permiso de funcionamiento.	4	5	3	19
5	Capacitar a las instituciones sobre Prevención de Incendios cuando el caso lo requiera y por disposición de la máxima autoridad.	4	5	3	19
6	Realizar control e indicar los lugares adecuados en donde las instituciones deben ubicar sus sistemas de seguridad contra incendios.	4	5	3	19
7	Controlar los edificios en construcción para que cumplan con el Plan de Mitigación y Prevención de Riesgos previo la entrega de la aprobación de planos.	4	5	3	19
8	Dar recomendaciones y otorgar permisos ocasionales para espectáculos públicos.	1	5	3	16
9	Firmar las estadísticas de emergencias atendidas mensualmente.	2	4	1	6
10					

## CUESTIONARIO

**NOMBRE:** Bro. Norma Quingaluisa.

### 1. Datos de identificación:

Departamento:	OPERACIONES		
Puesto:	Bombero		
Número de Ocupantes:	51	Ciudad:	AMBATO
Supervisado por:	Cabo	Supervisa a:	
Fecha de Elaboración:	18 de septiembre del 2012		

### 2. Misión del Puesto:

Según usted, ¿qué considera lo más importante de su puesto de trabajo? ¿Qué es lo que hace, cómo y dónde lo hace? detalle un resumen.

Cumplir con las disposiciones de mis superiores y salvar vidas.

### 3. Nivel de Educación Formal:

Complete la siguiente tabla con el nivel de instrucción que Usted tiene actualmente:

Nivel de Educación Formal	Instrucción	Título	Área Académica de Especialización
Primaria			
Secundaria Incompleta			
Secundaria Completa			
Carrera Universitaria incompleta	X		Parvularia
Carrera Técnica			
Carrera Universitaria Completa			
Post grados: - Diplomado / Especialización - Maestría - Doctorado			

4. ¿Para cumplir con su trabajo qué conocimientos necesita? Ponga una X en el cuadro correspondiente.

❖ Don de Mando	
❖ Rescate y Salvamento	X
❖ Pre Hospitalaria	X
❖ Combate de Incendios	X
❖ Procesos de Administración General	
❖ Manejo de Conflictos	
❖ Ley de Defensa contra Incendios y su reglamento	X
❖ Reglamento de Prevención y Mitigación de Incendios	X
❖ Reglamento Orgánico Operativo y de Régimen Interno y Disciplina de los Cuerpos de Bomberos del país.	X

5. Actividades del Puesto:

**DESCRIPCION DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO Y**  
**ACTIVIDADES ESENCIALES**

Empresa: Empresa Municipal Cuerpo de Bomberos de Ambato – EP.

Departamento: OPERATIVO.

Nombre del Cargo: Bombero.

Fecha:

No.	DESCRIBIR LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO	VALORACION DE LAS ACTIVIDADES (Con gradación de los factores)			
		F	CE	CM	Total
1	Actuar en la atención de llamados de emergencia.	5	5	5	30
2	Cumplir con las disposiciones emanadas por mis superiores.	5	5	3	20
3	Elaborar la bitácora.	5	5	1	10

4	Limpiar las instalaciones de trabajo.	5	5	2	15
5	Asistir a mis superiores en las labores institucionales.	5	5	2	15
6	Elaborar partes de las emergencias.	5	5	1	10
7	Informar las novedades a mis superiores.	5	5	1	10
8	Ser responsable por el buen uso de los equipos y los materiales.	5	5	2	15
9					
10					

**Anexo No. 2 Catálogo de competencias técnicas aplicadas al personal operativo de la EMBA-EP**

<b>CATÁLOGO DE COMPETENCIAS TÉCNICAS APLICADAS AL PERSONAL OPERATIVO DE LA EMBA-EP</b>				
<b>N°</b>	<b>Destreza/Habilidad</b>	<b>Definición</b>	<b>Relevancia</b>	<b>Comportamientos Observables</b>
1	<b>Comprensión escrita</b>	La capacidad de leer y entender información e ideas presentadas de manera escrita.	Alta	Lee y comprende documentos de alta complejidad. Elabora propuestas de solución o mejoramiento sobre la base del nivel de comprensión.
			Media	Lee y comprende documentos de complejidad media, y posteriormente presenta informes.
			Baja	Lee y comprende la información sencilla que se le presenta en forma escrita y realiza las acciones pertinentes que indican el nivel de comprensión.
2	<b>Comprensión oral</b>	Es la capacidad de escuchar y comprender información o ideas presentadas.	Alta	Comprende las ideas presentadas en forma oral en las reuniones de trabajo y desarrolla propuestas en base a los requerimientos.
			Media	Escucha y comprende los requerimientos de los clientes internos y externos y elabora informes.
			Baja	Escucha y comprende la información o disposiciones que se le provee y realiza las acciones pertinentes para el cumplimiento.
3	<b>Detección de averías</b>	Determinar qué causa un error de operación y decidir qué hacer al respecto.	Alta	Detecta fallas en sistemas o equipos de alta complejidad de operación compleja como el arreglo de una motobomba.
			Media	Identifica el circuito causante de una falla eléctrica o de equipos o sistemas de operación compleja.
			Baja	Busca la fuente que ocasiona errores en la operación de máquinas, automóviles y otros equipos de operación sencilla.
4	<b>Expresión escrita</b>	Es la capacidad de comunicar información o ideas por escrito de modo que otros entiendan.	Alta	Escribir documentos de complejidad alta, donde se establezcan parámetros que tengan impacto directo sobre el funcionamiento de una organización, proyectos u otros. Ejemplo (Informes de procesos legales, técnicos, administrativos).
			Media	Escribir documentos de mediana complejidad, ejemplo (oficios, circulares).
			Baja	Escribir documentos sencillos en forma clara y concisa. Ejemplo (memorando).

5	<b>Expresión oral</b>	Es la capacidad de comunicar información o ideas en forma hablada de manera clara y comprensible.	Alta	Expone programas, proyectos y otros ante las autoridades y personal de otras instituciones.
			Media	Comunica información relevante. Organiza la información para que sea comprensible a los receptores.
			Baja	Comunica en forma clara y oportuna información sencilla.
6	<b>Generación de ideas</b>	Generar varias formas o alternativas para desarrollar planes, programas, proyectos y solucionar problemas.	Alta	Desarrolla planes, programas o proyectos alternativos para solucionar problemas estratégicos organizacionales.
			Media	Desarrolla estrategias para la optimización de los recursos humanos, materiales y económicos.
			Baja	Identifica procedimientos alternativos para mejorar la entrega de servicios a los clientes externos.
7	<b>Instrucción</b>	Enseñar a otros cómo realizar alguna actividad.	Alta	Capacita a los colaboradores y compañeros de la institución.
			Media	Instruye sobre procedimientos técnicos, legales o administrativos a los compañeros de la unidad o proceso.
			Baja	Instruye a un compañero sobre la forma de operar un equipo o el funcionamiento de un vehículo.
8	<b>Juicio y toma de decisiones</b>	Es la capacidad de valorar las ventajas y desventajas de una acción potencial.	Alta	Toma decisiones de complejidad alta sobre la base de la misión y objetivos de la institución, y de la satisfacción del problema del cliente. Idea soluciones a problemáticas futuras de la institución.
			Media	Toma decisiones de complejidad media sobre la base de sus conocimientos, de los servicios de la unidad o proceso organizacional, y de la experiencia previa.
			Baja	Toma decisiones de complejidad baja, las situaciones que se presentan permiten comparar patrones de hechos ocurridos con anterioridad.
9	<b>Manejo de recursos materiales</b>	Obtener y cuidar el uso apropiado de equipos, locales, accesorios y materiales necesarios para realizar ciertas actividades.	Alta	Evalúa los contratos de abastecimiento de recursos materiales para la institución.
			Media	Determina las necesidades de recursos materiales de la institución y controla el uso de los mismos.
			Baja	Provee y maneja recursos materiales para las distintas unidades o procesos organizacionales, así como para determinados eventos.

10	<b>Mantenimiento de equipos</b>	Ejecutar rutinas de mantenimiento y determinar cuándo y qué tipo de mantenimiento es requerido.	Alta	Implementa programas de mantenimiento preventivo y correctivo. Determina el tipo de mantenimiento que requieren los equipos informáticos, vehículos y otros de las unidades o procesos organizacionales.
			Media	Compone equipos o vehículos para mantenerlos en funcionamiento. Incluye despejar las partes móviles de los equipos informáticos, motobombas y otros.
			Baja	Realiza la limpieza de herramientas, equipos como extintores, vehículos, etc.
11	<b>Monitoreo y control</b>	Evaluar cuán bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.	Alta	Desarrolla mecanismos de monitoreo y control de la eficiencia, eficacia y productividad organizacional.
			Media	Monitorea el progreso de los planes y proyectos de la unidad y asegura el cumplimiento de los mismos.
			Baja	Analiza y corrige documentos.
12	<b>Operación y control</b>	Operar y controlar el funcionamiento y manejo de equipos, herramientas, y otros.	Alta	Controla la operación de los sistemas informáticos implementados en la institución. Establece ajustes a las fallas que presenten los sistemas.
			Media	Opera los equipos, materiales y otros de carácter bomberil e implementa los ajustes para solucionar fallas en la operación de los mismos.
			Baja	Ajusta los controles de una herramienta o de un vehículo para obtener más beneficios.
13	<b>Organización de la información</b>	Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.	Alta	Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso.
			Media	Clasifica y captura información técnica para consolidarlos.
			Baja	Clasifica documentos para su registro.
14	<b>Orientación / asesoramiento</b>	Ofrecer guías / sugerencias a los demás para que tomen decisiones.	Alta	Asesora a las autoridades de la institución en materia de su competencia, generando políticas y estrategias que permitan tomar decisiones acertadas.
			Media	Ofrece guías a equipos de trabajo para mejorar su desempeño en las actividades que realizan.
			Baja	Orienta a un compañero en la forma de realizar ciertas actividades de complejidad baja.

15	<b>Pensamiento estratégico</b>	Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, con el propósito de identificar acciones estratégicas. Incluye la capacidad para saber cuándo hay que mejorar planes, programas y proyectos.	Alta	Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de su organización / unidad o proceso / proyecto y establece directrices estratégicas para la aprobación de planes, programas y otros.
			Media	Comprende los cambios del entorno y está en la capacidad de proponer planes y programas de mejoramiento continuo.
			Baja	Puede adecuarse a los cambios y participa en el desarrollo de planes y programas de mejoramiento continuo.
16	<b>Planificación y gestión</b>	Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de sus planes o proyectos, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.	Alta	Anticipa los puntos críticos de una situación o problema, desarrollando estrategias a largo plazo, acciones de control, mecanismos de coordinación y verificando información para la aprobación de diferentes proyectos, programas y otros. Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos.
			Media	Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos de complejidad media, estableciendo estrategias de corto y mediano plazo, mecanismos de coordinación y control de la información.
			Baja	Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas o actividades, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.
17	<b>Recopilación de información</b>	Conocer cómo localizar e identificar información esencial.	Alta	Pone en marcha personalmente sistemas o prácticas que permiten recoger información esencial de forma habitual (ejemplo: reuniones informales periódicas). Analiza la información recopilada.
			Media	Realiza un trabajo sistemático en un determinado lapso de tiempo para obtener la máxima y mejor información posible de todas las fuentes disponibles. (Obtiene información en periódicos, bases de datos, estudios técnicos etc.)
			Baja	Busca información con un objetivo concreto a través de preguntas rutinarias.

18	<b>Selección de equipos</b>	Determinar el tipo de equipos, herramientas e instrumentos necesarios para realizar un trabajo.	Alta	Identifica el equipo necesario que debe adquirir la institución para cumplir con los objetivos.
			Media	Distingue perfectamente la función que realiza cada equipo o vehículo y saca el mayor provecho de ello, con lo cual se automatizan las actividades.
			Baja	Selecciona las herramientas básicas necesarias para la atención de una emergencia.

**Fuente:** (Ministerio de Relaciones Laborales)

\*Acoplado a las necesidades de la Empresa Municipal Cuerpo de Bomberos de Ambato – Empresa Pública.

## CATÁLOGO DE COMPETENCIAS CONDUCTUALES APLICADAS AL PERSONAL OPERATIVO DE LA EMBA-EP

Nº	Destreza/Habilidad	Definición	Relevancia	Comportamientos Observables
1	<b>Aprendizaje continuo</b>	Es la habilidad para buscar y compartir información útil, comprometiéndose con el aprendizaje. Incluye la capacidad de aprovechar la experiencia de otros y la propia.	Alta	Realiza trabajos de investigación que comparte con sus compañeros. Comparte sus conocimientos y experiencias actuando como agente de cambio y propagador de nuevas ideas y tecnologías.
			Media	Mantiene su formación técnica. Realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos.
			Baja	Busca información sólo cuando la necesita, lee manuales, libros y otros, para aumentar sus conocimientos básicos.
2	<b>Conocimiento del entorno organizacional</b>	Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder e influencia en la institución o en otras instituciones, clientes o proveedores, etc. Incluye la capacidad de prever la forma en que los nuevos acontecimientos o situaciones afectarán a las personas y grupos de la institución.	Alta	Identifica las razones que motivan determinados comportamientos en los grupos de trabajo, los problemas de fondo de las unidades o procesos, oportunidades o fuerzas de poder que los afectan.
			Media	Identifica, describe y utiliza las relaciones de poder e influencia existentes dentro de la institución, con un sentido claro de lo que es influir en la institución.
			Baja	Utiliza las normas, la cadena de mando y los procedimientos establecidos para cumplir con sus responsabilidades. Responde a los requerimientos explícitos.

3	<b>Iniciativa</b>	Es la predisposición para actuar proactivamente. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas.	Alta	Se anticipa a las situaciones con una visión de largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Elabora planes de contingencia. Es promotor de ideas innovadoras.
			Media	Se adelanta y se prepara para los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza problemas potenciales. Aplica distintas formas de trabajar con una visión de mediano plazo.
			Baja	Reconoce las oportunidades o problemas del momento. Cuestiona las formas convencionales de trabajar.
4	<b>Orientación a los resultados</b>	Es el esfuerzo por trabajar adecuadamente tendiendo al logro de estándares de excelencia.	Alta	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla o modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.
			Media	Modifica los métodos de trabajo para conseguir mejoras. Actúa para lograr y superar niveles de desempeño y plazos establecidos.
			Baja	Realiza bien o correctamente su trabajo.
5	<b>Orientación de servicio</b>	Implica un deseo de ayudar o de servir a los demás satisfaciendo sus necesidades. Significa focalizar los esfuerzos en el descubrimiento y la satisfacción de las necesidades de los clientes, tanto internos como externos.	Alta	Demuestra interés en atender a los clientes internos o externos con rapidez, diagnóstica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.
			Media	Identifica las necesidades del cliente interno o externo; en ocasiones se anticipa a ellas aportando soluciones a la medida de sus requerimientos.
			Baja	Actúa a partir de los requerimientos de los clientes ofreciendo respuestas estandarizadas a sus demandas.

6	<b>Trabajo en equipo</b>	Es el interés de cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.	Alta	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo. Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización.
			Media	Promueve la colaboración de los distintos integrantes del equipo. Valora sinceramente las ideas y experiencias de los demás; mantiene una actitud abierta para aprender de los demás.
			Baja	Coopera. Participa activamente en el equipo, apoya las decisiones. Realiza la parte del trabajo que le corresponde. Como miembro de un equipo, mantiene informados a los demás. Comparte información.

**Fuente:** (Ministerio de Relaciones Laborales)

\*Ajustado a las necesidades de la Empresa Municipal Cuerpo de Bomberos de Ambato – Empresa Pública.

Anexo No. 3 Formulario EVAL-02



FORMULARIO SENRES-EVAL-02 N°

**Evaluación del desempeño, trámites o servicios de los Servidores Públicos (lea todo el documento)**

- 1 Su opinión es importante para mejorar el servicio que brinda esta institución.
- 2 Para que este documento tenga validez, es obligatorio que llene todos los campos.
- 3 Si usted no llena todos los campos, su sugerencia será tomada en consideración pero no afectará en la evaluación del Servidor.

**El ciudadano, servidor público interno o externo, emite a través de este formulario una:**

Denuncia       Queja       Sugerencia

**DESEMPEÑO DEL SERVIDOR O FUNCIONARIO**

Motivo	Descripción	Marque con (X)
Mal trato	No fue cordial o le irrespetó	
Servicio inoportuno	Demora en los trámites o pérdida de documentos	
Ineficiente en la prestación del servicio	Inhabilidad, falta de conocimientos o no atender a la petición o solicitud del ciudadano	
Otros, describa		

**Circunstancias, tiempo y lugar en que ocurrieron los presuntos hechos irregulares que motivan la denuncia o queja. Si se trata de una sugerencia, también puede usar este campo.**

Fecha de los sucesos:	
Lugar en que los hechos ocurrieron:	
Breve descripción	

<b>Nombre/s y cargo/s del/os servidor/es público/s que cometieron las presuntas irregularidades</b>	
Nombre/s y Apellido/s del/os funcionario/s inculpado/s:	
Cargos del/os funcionario/s inculpado/s:	
<b>De qué manera prefiere ser contactado</b>	
Dirección de correspondencia (OPCIONAL)	
Teléfono convencional y/o celular	
E-mail (OPCIONAL)	
Otros (OPCIONAL)	
¿DESEA QUE ESTA QUEJA APLIQUE CON MENOS 4% A LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL SERVIDOR QUE LE ATENDIÓ ?	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
<b>Es imprescindible que se contacte con el Director de Recursos Humanos (o su delegado) de la institución en que está presentando la denuncia o queja; en caso de contar con documentos que la respalden, presente fotocopias de los mismos.</b>	
Nombre y Apellido del ciudadano/a	Nombre y Apellido del miembro de la Unidad de Recursos Humanos (UARHs)
Firma	Firma Investigó y da fe del hecho
Nº de Cédula:	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
<b>Una vez lleno el formulario, siga los siguientes pasos:</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1 El original de este formulario, deposítelo en el buzón ubicado para este efecto.</li> <li>2 La primera copia entréguela a la persona de Recursos Humanos que le atendió.</li> <li>3 La segunda copia es para usted. Le servirá para dar seguimiento a su denuncia, queja o sugerencia, para lo cual podrá llamar al <b>1800-SENRES</b>, o escribir a la dirección de correo electrónico <b>linea1800@senres.gov.ec</b></li> </ol>	
En caso que la denuncia, queja o sugerencia corresponda a un trabajador amparado por un contrato colectivo, este documento no aplicará para la evaluación del desempeño, sin embargo, será una herramienta que podrá ser utilizada en concordancia con lo que estipule el Código de Trabajo y el respectivo contrato colectivo, si es el caso.	

Fuente: (s/a, <http://www.maternidadgratuita.gob.ec>)