

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**“MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA FORTALECER EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO QUE INTEGRA LA ESTACIÓN CENTRAL DEL CUERPO DE BOMBEROS DE EL SALVADOR”.**

**TRABAJO PRESENTADO POR**

<b>FRANIA MARCELA GRANDE NAJARRO</b>	<b>GN12002</b>
<b>MÓNICA ABIGAIL HERNÁNDEZ OSORIO</b>	<b>HO12003</b>
<b>ILIANA LISSETH MARTÍNEZ PINTO</b>	<b>MP13017</b>

**PARA OPTAR AL GRADO DE:  
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.**

**SAN SALVADOR                      OCTUBRE 2019                      EL SALVADOR                      CENTROAMÉRICA**

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

Rector: Msc. Roger Armando Arias Alvarado  
Secretario General: Msc. Cristóbal Herán Ríos Benítez

**AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

Decano: Lic. Nixon Rogelio Hernández Vásquez  
Secretaria: Licda. Vilma Marisol Mejía Trujillo

**DIRECTOR GENERAL DEL PROCESO DE GRADUACIÓN**

Lic. Mauricio Ernesto Magaña Menéndez

**TRIBUNAL CALIFICADOR**

Lic. Rafael Arístides Campos  
Licda. Marseilles Ruthenia Aquino Arias  
Lic. Mario Ernesto Orellana Martínez (Docente Asesor)

**SAN SALVADOR**                      **OCTUBRE 2019**                      **EL SALVADOR**                      **CENTROAMÉRICA**

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a Dios porque me dio sabiduría necesaria para culminar mi carrera universitaria por ser mi fortaleza en momentos difíciles, a mi mamá Guadalupe Najarro quien fue, es y será la persona a quien más admiro, por su paciencia, amor, esfuerzo y entrega total a lo largo de mi carrera, a mi abuela Lidia Trejo por sus oraciones diarias, por cuidarme cuando lo necesite y por su amor invaluable, a cada uno de los integrantes de mi familia por apoyarme, motivarme y creer en mi capacidad, gracias a nuestro asesor Licenciado Mario Orellana por su tiempo, motivación y por transmitir sus conocimientos; a pesar de todas las dificultades que se presentaron en el proceso para llegar a este momento hoy se cumple uno de los objetivos más importantes de mi vida. Sin el aporte de cada uno este logro no sería posible.

***Frania Marcela Grande Najarro***

En primer lugar agradezco a Dios por darme vida, salud y todo lo que tengo, a su misericordia para conmigo y mi familia ya que sin él nada somos, a mi madre Sonia Osorio y a mi padre José Martínez, quienes han sido mi motivación para seguir estudiando y triunfar en esta vida, ya que siempre me han apoyado y animado a seguir con mis estudios por darme siempre consejos y estar conmigo incondicionalmente, gracias a mis profesores de judo Oscar Henríquez y Miguel Moreno, por ser mis amigos y aconsejarme en los momentos que me he sentido desanimada, al Lic. Mario Orellana por haber aceptado ser nuestro asesor y transmitir sus conocimientos, gracias por sus consejos y la valiosa ayuda que siempre mostro con el grupo.

***Mónica Abigail Hernández Osorio***

Agradezco primero a Dios por la oportunidad y la bendición de poder culminar mis estudios Universitarios, por guiarme durante todo este proceso, por brindarme la sabiduría e inteligencia, por estar conmigo en los momentos más felices y difíciles de la vida. A mi familia y amigos, en especial a mi madre Liliana Pinto y a mi padre Rigoberto Martínez que siempre han sido mis apoyos, que me ha ayudado en todo, por los consejos y por la motivación a finalizar mis estudios, a mis queridos hermanos que son tan maravillosos que me han brindado sus palabras de aliento, también a mis hermanos Ángel y Wilson que desde el cielo están orgullosos por este gran logro, que fueron las personas que motivaron y me inspiraron con su ejemplo. A mis compañeras de trabajo de graduación por apoyarme y ayudarme en los momentos buenos y malos durante el proceso de la carrera. Gracias a todos los catedráticos principalmente a Lic. Mario Orellana por su paciencia, tiempo y por brindarnos de sus conocimientos para nuestra formación profesional.

***Iliana Lisseth Martínez Pinto***

## ÍNDICE

RESUMEN .....	i
INTRODUCCIÓN .....	iii
<b>CAPITULO I: MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA FORTALECER EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO QUE INTEGRA LA ESTACIÓN CENTRAL DEL CUERPO DE BOMBEROS DE EL SALVADOR.....</b>	<b>5</b>
<b>A. Origen del Cuerpo de Bomberos. ....</b>	<b>5</b>
1. Historia mundial.....	5
2. Historia nacional.....	6
3. Antecedentes y generalidades del Cuerpo de Bomberos de El Salvador.....	7
a) Antecedentes históricos.....	7
b) Estructura organizativa.....	8
c) Filosofía institucional.....	10
d) Valores.....	11
e) Servicios que proporciona.....	11
4. Generalidades del municipio de San Salvador.....	12
<b>B. Marco legal.....</b>	<b>12</b>
<b>C. Marco institucional.....</b>	<b>17</b>
<b>D. Generalidades sobre Sector Público.....</b>	<b>18</b>
1. Estado.....	18
2. Sector Público.....	19
3. Organismo Autónomo.....	19
<b>E. Generalidades sobre Modelo de Gestión.....</b>	<b>20</b>
1. Definición.....	20
a) Modelo.....	20
b) Gestión.....	20
c) Recursos Humanos.....	21
d) Modelo de Gestión de Recursos Humanos.....	21
<b>F. Subsistema de Integración de Recursos Humanos.....</b>	<b>23</b>
1. Reclutamiento de personal.....	23

a)	Reclutamiento interno. ....	24
b)	Reclutamiento externo. ....	26
c)	Reclutamiento mixto. ....	27
2.	Selección de personal. ....	27
3.	Fiabilidad. ....	28
4.	La validez. ....	28
5.	Herramientas de selección. ....	29
<b>G.</b>	<b>Subsistema de Organización de Recursos Humanos. ....</b>	<b>30</b>
1.	Inducción del personal. ....	31
2.	Métodos para promover la inducción. ....	31
3.	Diseño de puestos. ....	32
4.	Modelos de Diseño de Puestos. ....	33
5.	Análisis y descripción de puestos. ....	33
a)	Análisis de puestos. ....	33
b)	Descripción de puestos. ....	35
6.	Evaluación de desempeño. ....	35
a)	Importancia de la evaluación del desempeño. ....	36
b)	Objetivos de la evaluación del desempeño. ....	36
7.	Responsables en la evaluación del Desempeño. ....	36
8.	Usos de la evaluación del desempeño. ....	37
9.	Proceso de evaluación del desempeño. ....	38
a)	Establecimiento de los criterios del desempeño. ....	39
10.	Problemas en la evaluación del desempeño. ....	40
11.	La entrevista de evaluación del desempeño. ....	41
12.	Métodos de evaluación del desempeño. ....	42
<b>H.</b>	<b>Subsistema de Retención de Recursos Humanos. ....</b>	<b>45</b>
1.	Higiene laboral. ....	45
2.	Condiciones ambientales del trabajo. ....	46
3.	Seguridad laboral. ....	46
<b>I.</b>	<b>Subsistema de Desarrollo de Recursos Humanos. ....</b>	<b>46</b>
1.	Capacitación. ....	47

a) Objetivos de la capacitación.....	48
J. Subsistema de Auditoría de Recursos Humanos.....	48
1. Proceso de control. ....	48
2. Criterios de control.....	49
<b>CAPÍTULO II: “DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA ESTACIÓN CENTRAL DEL CUERPO DE BOMBEROS DE EL SALVADOR.” .....</b>	<b>50</b>
A. Situación problemática.....	50
B. Enunciado del problema. ....	51
C. Importancia .....	51
D. Objetivos. ....	51
Objetivo general: .....	51
Objetivos específicos: .....	52
E. Metodología y técnicas de la investigación.....	52
1. Métodos.....	52
2. Tipo de investigación.....	53
3. Diseño de la investigación.....	53
4. Técnicas e instrumentos de recolección de la investigación. ....	53
5. Fuentes de información.....	55
6. Ámbito de la investigación.....	55
7. Unidades de análisis.....	55
8. Determinación del universo y muestra.....	55
9. Procesamiento de la información. ....	56
10. Alcances de la investigación. ....	57
11. Limitantes de la investigación. ....	57
F. Diagnóstico de la situación actual de selección, inducción, convivencia, evaluación del desempeño y capacitaciones de la Estación Central del Cuerpo de Bomberos de El Salvador. ....	57
1. Análisis de identidad. ....	58
2. Análisis de la Gestión de Recursos Humanos. ....	58
G. Conclusiones.....	67
H. Recomendaciones.....	68

<b>CAPITULO III: PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA FORTALECER EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO QUE INTEGRA LA ESTACIÓN CENTRAL DEL CUERPO DE BOMBEROS DE EL SALVADOR.....</b>	<b>70</b>
<b>A. Objetivos.....</b>	<b>70</b>
<b>B. Importancia.....</b>	<b>71</b>
<b>C. Propuesta de Filosofía Institucional para el Cuerpo de Bomberos de El Salvador.....</b>	<b>71</b>
<b>1. Filosofía institucional.....</b>	<b>71</b>
<b>a) Misión.....</b>	<b>71</b>
<b>b) Visión.....</b>	<b>71</b>
<b>c) Valores.....</b>	<b>72</b>
<b>2. Estructura organizativa propuesta.....</b>	<b>72</b>
<b>a) Descripción de las responsabilidades de los miembros que conforman el Departamento de Recursos Humanos.....</b>	<b>74</b>
<b>3. Políticas del Departamento de Recursos Humanos de la Estación Central del Cuerpo de Bomberos de El Salvador.....</b>	<b>76</b>
<b>a) Políticas para integración del personal administrativo: .....</b>	<b>76</b>
<b>b) Políticas para organización: .....</b>	<b>77</b>
<b>c) Políticas para Retención: .....</b>	<b>77</b>
<b>d) Políticas para Desarrollo:.....</b>	<b>78</b>
<b>e) Políticas para Auditoría:.....</b>	<b>78</b>
<b>D. Propuesta de Reclutamiento.....</b>	<b>78</b>
<b>1. Reclutamiento interno.....</b>	<b>78</b>
<b>2. Reclutamiento externo.....</b>	<b>79</b>
<b>E. Propuesta de Selección.....</b>	<b>81</b>
<b>1. Análisis curricular.....</b>	<b>81</b>
<b>2. Prueba técnica.....</b>	<b>83</b>
<b>3. Pruebas psicológicas.....</b>	<b>84</b>
<b>a) Prueba de actitud.....</b>	<b>84</b>
<b>4. Entrevista de selección.....</b>	<b>84</b>
<b>5. Contratación.....</b>	<b>86</b>
<b>F. Propuesta de Inducción.....</b>	<b>86</b>

<b>G.</b>	<b>Propuesta de Programa de Convivencia.</b>	<b>87</b>
<b>H.</b>	<b>Diseño del Perfil de Descripción de Puestos.</b>	<b>87</b>
	<b>INTRODUCCIÓN.</b>	<b>92</b>
	<b>OBJETIVO.</b>	<b>92</b>
	<b>ESTRUCTURA ORGÁNICA PROPUESTA.</b>	<b>94</b>
	<b>USO DEL MANUAL.</b>	<b>95</b>
	<b>COMPETENCIAS.</b>	<b>95</b>
	<b>DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.</b>	<b>97</b>
	<b>SUBDIRECTOR GENERAL DEL CUERPO DE BOMBEROS.</b>	<b>97</b>
	<b>JEFE DEL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.</b>	<b>99</b>
	<b>SECRETARIO/A.</b>	<b>101</b>
	<b>JEFE DE SECCIÓN DE CAPACITACIÓN INTERNA.</b>	<b>103</b>
	<b>ENCARGADO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN.</b>	<b>105</b>
	<b>ENCARGADO DE PLANILLAS.</b>	<b>107</b>
	<b>ENCARGADO DEL CONTROL DE ASISTENCIA.</b>	<b>109</b>
	<b>ENCARGADO DE ARCHIVO Y EXPEDIENTES</b>	<b>111</b>
	<b>JEFE DE LA SECCIÓN DE BIENESTAR LABORAL.</b>	<b>113</b>
	<b>ASISTENTE DE LA SECCIÓN DE CAPACITACIÓN INTERNA.</b>	<b>115</b>
	<b>SUBJEFE DE LA SECCIÓN DE CAPACITACIÓN INTERNA.</b>	<b>117</b>
<b>I.</b>	<b>Método de evaluación por competencias.</b>	<b>119</b>
	<b>1. Procedimiento aplicado de la Evaluación del desempeño por competencias al personal administrativo del Cuerpo de Bomberos de El Salvador.</b>	<b>119</b>
<b>J.</b>	<b>Plan de capacitación para el desarrollo del Modelo de Gestión de Recursos Humanos.</b>	<b>130</b>
<b>K.</b>	<b>Plan de implementación.</b>	<b>136</b>
	<b>a. Introducción</b>	<b>136</b>
	<b>b. Objetivos.</b>	<b>136</b>
	<b>c. Recursos.</b>	<b>137</b>
	<b>d. Fases de la implementación.</b>	<b>138</b>
	<b>e. Cronograma de implementación.</b>	<b>139</b>
	<b>f. Presupuesto de implementación.</b>	<b>140</b>



<b>K. Bibliografía</b> .....	141
<b>Anexo N°1 Análisis de entrevista dirigida al jefe del Departamento de Recursos Humanos</b> .....	144
<b>Anexo N°2 Análisis de encuesta dirigida al personal administrativo de la Estación Central</b> .....	153
<b>Anexo N°3 Lista de cotejo</b> .....	191
<b>Anexo N°4 Formato de Requisición de personal</b> .....	193
<b>Anexo N° 5 Test de Herrmann</b> .....	194
<b>Anexo N° 6 Entrevista de selección</b> .....	200
<b>Anexo N°7 Programa de inducción</b> .....	205
<b>Anexo N°8 Programa de convivencia</b> .....	209
<b>Anexo N°9 Organigrama General del Cuerpo de Bomberos de El Salvador</b> .....	210

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación surge a partir de la información proporcionada por el Jefe del Departamento de Recursos Humanos de la Estación Central de Cuerpo de Bomberos de El Salvador, Licenciado Montes Prieto, quien expresó por medio de una entrevista realizada que la gestión de recursos humanos que actualmente posee la institución no cuenta con la actualización necesaria que permita reforzar el desempeño del personal administrativo que la integra.

La investigación se realizó con la finalidad de proporcionar un modelo de gestión que fortalezca el desempeño del personal administrativo y a la vez facilite la identificación del personal que se requiera en la Estación Central del Cuerpo de Bomberos.

El método de investigación utilizado es el Científico y este a su vez se auxilia del método deductivo, analítico y sintético, el tipo de investigación que se presenta es descriptiva ya que solo se observaron y detallaron las situaciones y actitudes realizadas en la institución, el diseño de investigación es no experimental debido a que se observó la problemática sin la intervención sobre los elementos involucrados por parte del equipo investigador.

El diseño del modelo de gestión se efectúa considerando la teoría que sustenta la investigación, unidades de análisis de donde se recolectaron los datos ya que posteriormente se elaboró un análisis de identidad, de gestión de recursos humanos y un análisis FODA con la que cuenta el departamento de recursos humanos seguidamente se elaboraron conclusiones y recomendaciones de las que se obtuvo:

La filosofía de la institución debe estar actualizada, por lo que se incorpora elementos que se identifique con lo que realiza, y se elabora la definición de los valores para que haya un criterio unificado de estos por parte de los empleados.

Se presentan los formatos a utilizar para desarrollar en el proceso de reclutamiento y selección del nuevo personal.

Se realiza el diseño de un programa de inducción general y específico para el departamento de Recursos Humanos, de igual manera el diseño de un programa de convivencia que promueva la participación de todas las áreas.

Se requiere revisar el manual de descripción de puestos administrativos basado en competencias ya que posee tres años sin ser modificado. Asimismo, se diseña y presenta la evaluación del desempeño por competencias que se aplicará al personal administrativo.

## INTRODUCCIÓN

El estudio de investigación presenta el diseño de un Modelo de Gestión de Recursos Humanos que ayude a fortalecer el desempeño del personal administrativo que integra la Estación Central del Cuerpo de Bomberos de El Salvador con el objetivo de contar con procesos actualizados para el reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal, asimismo, por medio de las competencias laborales realizar la elección de las personas calificadas para el puesto de trabajo.

Se detallará a continuación el contenido de cada uno de los capítulos que conforman este documento.

Capítulo I: Contiene la información teórica que respalda el diseño del Modelo de Gestión aplicado en la Estación Central del Cuerpo de Bomberos, este capítulo se desarrolla en tres apartados, el primero de ellos comprende el marco histórico donde se encuentra: Historia, estructura orgánica, filosofía institucional, servicios que proporciona a la población salvadoreña, en el marco legal e institucional están representadas todas las leyes, reglamentos y códigos aplicados a la investigación, posteriormente se detalla el marco conceptual en el que se especifica la información teórica sobre el Modelo de Gestión de Recursos Humanos.

Capítulo II: Se realiza el análisis de la situación que presenta el departamento de Recursos Humanos el cual se realiza a través de la información obtenida a través de las técnicas e instrumentos de investigación detallados en el capítulo, logrando de esta manera establecer el análisis de la gestión actual de recursos humanos incluyendo factores internos y externos que afectan directamente el desempeño del personal administrativo, siendo a través de estos datos que se establecen las conclusiones y sus respectivas recomendaciones.

Capítulo III: Se presenta la propuesta de filosofía de la institución, la estructura del departamento de Recursos Humanos y las políticas bajo las cuales se guía y el Modelo de Gestión de Recursos Humanos para fortalecer el desempeño del personal administrativo el cual contiene la propuesta de reclutamiento, selección, inducción y convivencia así como un manual de descripción de puestos basado en competencias

buscando así que las personas realicen sus funciones eficientemente. Además, se muestra el diseño de la evaluación del desempeño basado en competencias con el objetivo de que haya relación entre lo que se evalúa y lo que se realiza por parte del personal administrativo. Posteriormente se presenta el plan de capacitación e implementación que debe ser ejecutado para aplicar el Modelo de Gestión Administrativo en el Departamento de Recursos Humanos en la Estación Central del Cuerpo de Bomberos de El Salvador.

# **CAPITULO I: MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA FORTALECER EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO QUE INTEGRA LA ESTACIÓN CENTRAL DEL CUERPO DE BOMBEROS DE EL SALVADOR.**

## **A. Origen del Cuerpo de Bomberos.**

### **1. Historia mundial.**

“En Nueva España poco después de la conquista, entre los años de 1526 y 1527, ya existía un cuerpo de bombero. Este grupo lo integraban indígenas quienes acudían al lugar del incendio al mando de un soldado español.

En 1672 se desarrolló en Holanda una nueva técnica y se ponía al servicio del equipo la primera manguera para extinción de incendios, la cual presentaba mucha similitud con las que hay en el mercado actualmente.

En el año 1699 se fundó en París el primer cuerpo de bomberos, el cual estaba sujeto a disciplina militar y contaba con 17 aparatos o bombas. En el mismo período Londres intensificó la organización científica de los cuerpos de bomberos; ya que estos se veían ligados al negocio de los seguros y ofrecían la protección de la propiedad por medio de servicios de bomberos perteneciente a la misma compañía.

En 1712 París tenía 30 bombas distribuidas en las demarcaciones de la ciudad para combatir eficazmente todo tipo de siniestros.

El primer cuerpo de bomberos que apareció en América Latina fue en el Puerto de Veracruz, creado por orden del gobernador, en ese entonces se le llamó “Cuerpo de Bomberos Voluntarios de Veracruz” constituido en año de 1873.”<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Enciclopedia de Arquitectura Plazola, 1996

## 2. Historia nacional.

"En el año 1880, Eugenio Aguilar y Manuel A. Párraga se encargaron de traer a El Salvador las primeras cuatro bombas manuales contra incendios. Las máquinas fueron bautizadas como No.1 Salvador, No.2 Guatemala, No.3 Nicaragua y No.4 Honduras.

La institución fue creada el 12 de Febrero de 1883 por Decreto Legislativo, publicado en el Diario Oficial del 25 de Febrero de ese mismo año. Se encontraba adjunta a la Policía Urbana y estaba integrada por dos sargentos, y dieciocho bomberos. Para 1961 fue separada de la Policía Nacional e instalado en un nuevo local, ubicado en el Paseo Independencia No. 519, San Salvador. En 1962 se trasladó a las instalaciones ubicadas en Calle Francisco Menéndez No. 552 en el Barrio Santa Anita, San Salvador, y en 1979 fue convertida en Dirección General del Cuerpo de Bomberos e Inspección de Seguros contra Incendio.

Según la ley de El Cuerpo de Bomberos de El Salvador, que mediante Decreto Legislativo N°152, de fecha 30 de Enero de 1992, publicado en el Diario Oficial N°19 Tomo 314 de la misma fecha; es una institución de servicio público que tiene a su cargo las labores de prevención, control y extinción de incendios de todo tipo, así como las actividades de evacuación y rescate; protección a las personas y sus bienes; cooperación y auxilio en caso de desastre, y demás actividades que sean afines a dicho servicio.”<sup>2</sup>

“Después que el departamento se encontraba adscrito al Ministerio de la Defensa Nacional, y una vez se firmaron los Acuerdos de Paz de Chapultepec, pasó a formar parte del Ministerio del Interior, ahora Ministerio de Gobernación. El año 1995 fue aprobada la Ley del Cuerpo de Bomberos de El Salvador.”<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> Ley del Cuerpo de Bomberos de El Salvador del año 1992, según D.L. N° 152, D.O N° 19, tomo 314.

<sup>3</sup> Tomado de [http://www.bomberos.gob.sv/Reseña histórica 04/03/2019](http://www.bomberos.gob.sv/Reseña%20hist%C3%B3rica%2004/03/2019)

### **3. Antecedentes y generalidades del Cuerpo de Bomberos de El Salvador.**

#### **a) Antecedentes históricos.**

“Eugenio Aguilar y Manuel A. Párraga, fueron los pioneros de esta institución, quienes en el año de 1880 se encargaron de traer al país las primeras cuatro bombas contra incendios. En su inicio el cuerpo fue integrado por 20 miembros compuesto por dos sargentos y 18 bomberos, los que se dividieron en dos comisarías.

El Cuerpo de Bomberos de El Salvador fue oficializado el 12 de febrero de 1883, fungiendo como presidente de la nación el Dr. Rafael Zaldívar, el mismo año el cuerpo de bomberos fue adjunto a la Policía Urbana de esa época.

El aporte que han brindado diferentes instituciones y ONG´S internacionales a través de la donación de equipos y herramientas, así como la contribución mediante la capacitación del personal en diversas áreas operativas y administrativas, ha permitido dar mejor servicio a la ciudadanía y en la creación de nuevas unidades especializadas

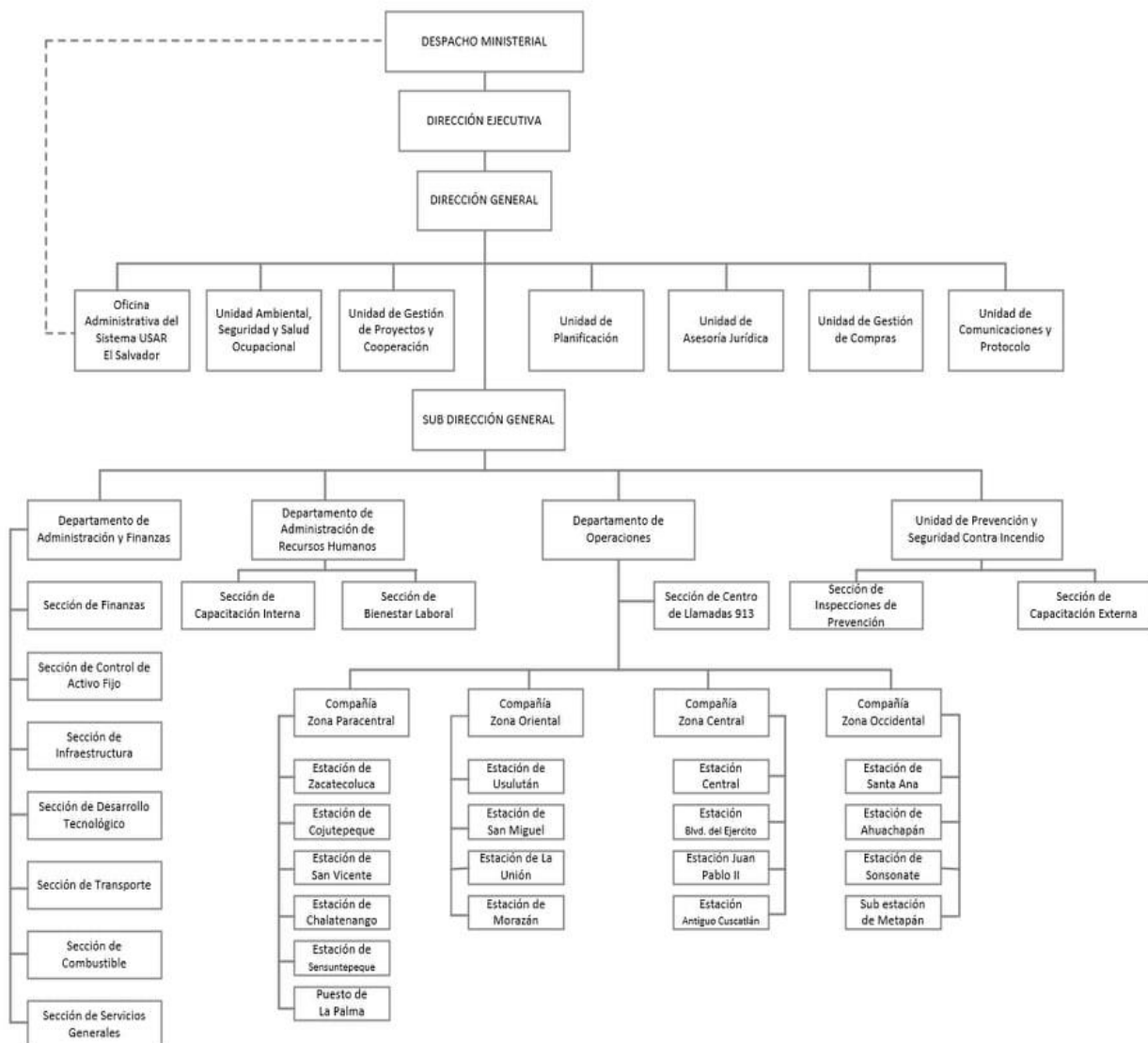
El Cuerpo de Bomberos cuenta hoy día con más de 450 miembros y tiene cobertura en las 14 cabeceras departamentales a través de sus 16 estaciones, una subestación y un centro de Atención de Emergencias.”<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Tomado de: [http://www.bomberos.gob.sv/Reseña histórica 07/03/2019](http://www.bomberos.gob.sv/Reseña%20histórica%2007/03/2019)



## b) Estructura organizativa.



Elaborado por: Dirección General del Cuerpo de Bomberos.

Fecha de Elaboración: 10 de Marzo de 2016

Fuente: Licenciado. Federico Pimentel, encargado de la Sección de capacitación interna del Cuerpo de Bomberos de El Salvador 08/03/2019.

## **Unidades del Cuerpo de Bomberos de El Salvador.**

Con el propósito de conocer las actividades principales que realiza en cada unidad y el objetivo que deben cumplir, se realiza una breve descripción de estas.

- **“Oficina Administrativa del Sistema USAR El Salvador:**

De tipo estructural administrativa depende jerárquicamente de la Dirección General, su objetivo principal es lograr la sistematización y sostenibilidad del sistema USAR El Salvador, como Ente de atención de víctimas atrapadas en estructuras colapsadas a nivel nacional e internacional, mediante el apoyo financiero del Estado y organismos para su funcionamiento y continuidad.

- **Unidad Ambiental, Seguridad y Salud Ocupacional:**

De tipo estructural administrativa, el objetivo principal es velar por el cumplimiento de las normas ambientales y enlace entre la Dirección y los diferentes Comités de Seguridad y Salud Ocupacional Institucionales para dar seguimiento a las recomendaciones emitidas por estos.

- **Unidad de Gestión de proyectos y Cooperación:**

De tipo estructural administrativa, su objetivo principal es elaborar, formular y dar seguimiento a la ejecución de proyectos de desarrollo Institucional y planes de cooperación.

- **Unidad de Planificación:**

De tipo estructural administrativa, su objetivo principal es asesorar técnicamente en el área de planificación al personal de la Dirección, Unidades, Departamentos y Secciones, con el fin de obtener el diseño y evaluación de las estructuras organizativas, normas, procedimientos, y planes, facilitando la consecución eficiente y efectiva de los objetivos y metas organizacionales.

- **Unidad de Asesoría Jurídica:**

De tipo estructural administrativa, su objetivo principal es asesorar y apoyar en aspectos legales a la Dirección, Subdirección, Departamentos y Unidades que conforman a la Institución.

- **Unidad de Gestión de Compras:**

De tipo estructural administrativa, su objetivo principal es tramitar y/o gestionar los procesos de compras de bienes y servicios de la Dirección General de Cuerpo de Bomberos de El Salvador a través de la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucionales (UACI) del Ministerio de Gobernación y Desarrollo Territorial.

- **Unidad de Comunicaciones y Protocolo:**

De tipo estructural asesora, su objetivo principal es organizar y dirigir las actividades de prensa y relaciones públicas, con el fin de proyectar una buena imagen institucional, de conformidad con la coordinación y lineamiento recibidos de la Dirección de Comunicaciones y Relaciones Públicas del Ministerio de Gobernación y Desarrollo Territorial.”<sup>5</sup>

### **c) Filosofía institucional.**

Actualmente la institución a través de su filosofía, muestra el compromiso, valores, ideales, bajo las cuales orienta las operaciones de la institución, reflejando la responsabilidad que estos tienen con la sociedad.

A continuación se muestra la misión y visión de la institución:

**“Misión:** Somos una institución que desarrolla actividades de prevención, control y extinción de incendios de todo tipo, así como también actividades de evacuación y rescate, protección de las personas y sus bienes, cooperación y auxilio, en caso de desastre y demás actividades afines al servicio, en todo el territorio nacional u otro país que lo necesite.

**Visión:** Ser una institución moderna que cuente con recurso humano calificado, apoyado por equipo de alta tecnología para la prevención, control de incendios, rescate y salvaguarda de vidas humanas, con cobertura en las catorce cabeceras

---

<sup>5</sup> Información proporcionada por el Licenciado Federico Pimentel, encargado de la Sección de capacitación interna del Cuerpo de Bomberos de El Salvador 08/03/2019

departamentales y otras ciudades de acuerdo a la densidad poblacional, desarrollo Industrial, comercial, agropecuario y económico del país.”<sup>6</sup>

#### **d) Valores.**

El cuerpo de Bomberos de El Salvador cuenta con valores, con los cuales ellos se caracterizan y a través de estos reflejan seguridad en los servicios que prestan, los valores son:

- “Disciplina.
- Honor.
- Abnegación.
- Servicio.
- Solidaridad.
- Honestidad.
- Confianza.”<sup>7</sup>

#### **e) Servicios que proporciona.**

Se hace mención de los servicios que el Cuerpo de Bomberos de El Salvador brinda a la población salvadoreña, estos son:

- “Solicitud de inspección de vehículos cabezal y remolque.
- Inspección y Certificación de Vehículos para transporte de Materiales Peligrosos.
- Costos por Inspecciones de Prevención de Incendios.
- Inspección y Certificación de establecimientos para industria, comercio, habitación, almacenaje, etc.
- Servicios de seguridad.
- Instructivo para trámite de construcción, ampliación o remodelación.
- Descripción de capacitaciones.”<sup>8</sup>

---

<sup>6</sup> Información proporcionada por el Licenciado Federico Pimentel, encargado de la Sección de capacitación interna del Cuerpo de Bomberos de El Salvador 08/03/2019

<sup>7</sup> Tomado de: <http://www.bomberos.gob.sv/> Filosofía 04/03/2019

<sup>8</sup> Tomado de: [http://www.bomberos.gob.sv/?sdm\\_categories=servicios-de-bomberos](http://www.bomberos.gob.sv/?sdm_categories=servicios-de-bomberos) 01/04/2019

#### **4. Generalidades del municipio de San Salvador.**

“Ubicado al norte con los municipios de Nejapa, Cuscatancingo y Ciudad Delgado; al este con Soyapango y San Marcos; al sur con Panchimalco y San Marcos y al oeste con Antiguo Cuscatlán y Santa Tecla.

La fundación de San Salvador tuvo lugar en 1525, se reinauguró en 1528, pero su población estaría asentada en su ubicación actual hasta en 1545. En ese mismo año las autoridades edilicias de la villa de San Salvador recibieron autorización de la Real Audiencia de los Confines, presidida por el Licenciado Alonso López de Cerrato, para mudar la colonia de La Bermuda al valle de Zalcuatitán o de las Hamacas.

En 1546, mientras se edificaba la tercera villa de San Salvador, los procuradores Alonso de Oliveros y Hernán Méndez de Sotomayor, en nombre y representación del Cabildo salvadoreño gestionaban en España, para dicha población, el título de ciudad.”<sup>9</sup>

#### **B. Marco legal.**

El Cuerpo de Bomberos de El Salvador se rige por las siguientes normativas:

##### **1. Constitución de la República de El Salvador.**

En la Constitución de la República emitida el 15 de diciembre de 1983 decreto constituyente N°.38 establece en su artículo 1: El Salvador reconoce a la persona humana como el origen y el fin de la actividad del Estado, en consecuencia, es obligación de este asegurar a sus habitantes el goce de los derechos de la libertad, salud, la cultura, el bienestar económico y la justicia social.

##### **2. Ley del Servicio Civil.**

Por decreto legislativo N° 507 de fecha 24 de noviembre de 1961 y publicada en el Diario oficial N° 239 tomo N°193 de fecha 27 diciembre del mismo año.

Estipulando que de conformidad con el precepto constitucional citado la ley que regule el servicio civil debe comprender especialmente las condiciones de ingreso a la administración, las reglas relativas a promociones, ascensos, traslados,

---

<sup>9</sup> Tomado de: <http://www.municipiosdeelsalvador.com/san-salvador/san-salvador-municipio> 04/03/2019

suspensiones y cesantías de los funcionarios y empleados comprendidos en la carrera administrativa; y los recursos contra las resoluciones que los afecten.

### **3. Ley de Protección Civil, Prevención y Mitigación de Desastres.**

Por decreto legislativo N° 777 de fecha 18 de agosto de 2005 y publicada en el diario oficial N° 160 tomo N° 368 de fecha 31 de agosto del mismo año.

Tiene por objeto prevenir, mitigar y atender en forma efectiva los desastres naturales y entrópicos en el país además desplegar en su eventualidad, el servicio público de protección civil, el cual debe de caracterizarse por su generalidad, obligatoriedad, continuidad y regularidad para garantizar la vida e integridad física de las personas, así como la seguridad de los bienes privados y públicos.

### **4. Ley Forestal.**

Por decreto legislativo N° 852 de fecha 22 de mayo de 2002 y publicada en el diario oficial N° 110 tomo 355 de fecha 17 de junio del mismo año.

La presente ley tiene por objeto establecer disposiciones que permitan, el incremento, manejo y aprovechamiento en forma sostenible de los recursos forestales y el desarrollo de la industria madera, los recursos forestales son parte del patrimonio natural de la nación y corresponde al estado su protección y manejo.

### **5. Ley Especial para la Regulación y Control de las Actividades Relativas a la Pirotecnia.**

Por decreto legislativo N° 810 de fecha 25 de septiembre de 2014 y publicada en el diario oficial N° 198 tomo 405 de fecha 24 de octubre del mismo año.

Se establece en su artículo 2: Corresponde la aplicación de esta Ley al Ministerio de la Defensa Nacional a través de la Dirección de Logística; el cual autorizará y supervisará las actividades contenidas en el artículo anterior, previo dictamen favorable, según sea el caso, de las instituciones directamente relacionadas. Asimismo, impondrá las sanciones correspondientes a quien infrinja la presente Ley, sin perjuicio de la responsabilidad civil o penal a que hubiere lugar.

El Ministerio de Gobernación y Desarrollo Territorial, a través del Cuerpo de Bomberos de El Salvador, emitirá las certificaciones de cumplimiento de las medidas de seguridad contra incendios y accidentes de los lugares de fabricación,

almacenamiento, comercialización, medios de transporte y lugares para la manipulación de productos pirotécnicos o sustancias relativas a la pirotecnia, previa inspección correspondiente.

El Ministerio de Justicia y Seguridad Pública, a través de la Policía Nacional Civil, tiene la función de prevenir el cometimiento de las infracciones a la presente Ley; y por medio de su División de Armas y Explosivos, perseguirá e investigará las infracciones cometidas; asimismo, ejecutará las funciones de control y regulación establecidas en esta Ley.

El Ministerio de Salud, a través de las Unidades de Salud correspondientes, emitirá la certificación de cumplimiento de medidas sanitarias a efecto de garantizar la prevención de lesiones, discapacidades y muertes ocasionadas por productos pirotécnicos o sustancias relativas a la pirotecnia.

Las Alcaldías Municipales propondrán al Cuerpo de Bomberos de El Salvador, el lugar para la instalación de ventas colectivas temporales y la manipulación de productos pirotécnicos. Así como, autorizar la instalación de las salas de ventas de los mismos, previo aval técnico de cumplimiento de las medidas de seguridad.

#### **6. Ley del Cuerpo de Bomberos de El Salvador.**

Por Decreto legislativo N° 289 de fecha 9 de marzo de 1995 y publicada en el Diario oficial N° 69 tomo N° 327 de fecha 07 de abril del mismo año.

El Cuerpo de Bomberos de El Salvador es una Institución de servicio público que tendrá a su cargo las labores de prevención, control y extinción de incendios de todo tipo, así como las actividades de evacuación y rescate; protección a las personas y sus bienes; cooperación y auxilio, en caso de desastre y demás actividades que sean afines a dicho Servicio.

#### **7. Ley del Seguro Social.**

Fue emitida un 3 de diciembre del año 1953 y publicado en el Diario Oficial el 11 de diciembre de ese mismo año con el número de diario 226 y tomo 161, con la finalidad de crear una ley donde se pueda velar por los derechos relacionados a la seguridad

pública, social y asistencia social para que los trabajadores y sus familiares estén asegurados y gocen de los beneficios.

#### **8. Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones.**

Esta Ley fue realizada por Decreto legislativo N° 927 de fecha 20 de diciembre de 1996, publicado en el Diario Oficial N° 243 tomo 375 de fecha 23 de diciembre del mismo año.

Establece en su artículo 1: Créase el Sistema de Ahorro para Pensiones para los trabajadores del sector privado, público y municipal, el cual estará sujeto a la regulación, coordinación y control del Estado, de conformidad a las disposiciones de esta Ley.

El Sistema comprende el conjunto de instituciones, normas y procedimientos, mediante los cuales se administrarán los recursos destinados a pagar las prestaciones que deben reconocerse a sus afiliados para cubrir los riesgos de Invalidez Común, Vejez y Muerte de acuerdo con esta.

#### **9. Reglamento Interno del Ministerio de Gobernación y Desarrollo Territorial.**

Es la principal ley que rige la Institución, es pertinente considerarla dentro del marco legal de la investigación ya que el Cuerpo de Bomberos de El Salvador es una institución pública que depende de este Ministerio y por consiguiente de la ley y sus respectivos reglamentos, los cuales están integrados por:

- Reglamento de la Ley Orgánica de la Lotería Nacional de Beneficencia.
- Reglamento Administrativo de la Corte de Cuentas.
- Reglamento de la Ley Administración Financiera del Estado.
- Reglamento de la Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública.

#### **10. Reglamento de la Ley Orgánica de la Lotería Nacional de Beneficencia.**

Por decreto legislativo N° 58 del 30 de noviembre de 1988, diario oficial N° 222, tomo N° 301 de fecha 30 de noviembre del mismo año.



Establece en su Art. 2. La Lotería Nacional de Beneficencia tiene como objetivo obtener fondos que coadyuven al cumplimiento de los fines del Estado.

La institución encargada de la aplicación de esta ley corresponde al Ministerio de Gobernación y Desarrollo territorial.

#### **11. Reglamento Administrativo de la Corte de Cuentas.**

Mediante Decreto N° 12, de fecha 14 de junio de 1999, publicado en el Diario Oficial N° 109, de esa misma fecha, la Presidencia de la Corte de Cuentas de la República, emitió el actual Reglamento Orgánico Funcional, que estableció la estructura, responsabilidades y atribuciones de las dependencias de esta Institución.

Art.1: El presente Reglamento tiene por objeto establecer la estructura orgánica, las funciones, responsabilidades y atribuciones de las dependencias de la Corte de Cuentas de la República, a que se refiere el Art. 6 de su Ley.

#### **12. Reglamento de la Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado.**

Por Decreto Legislativo N°516 del 23 de noviembre de 1995, publicado en el Diario Oficial N° 7, Tomo 330 de fecha 11 de enero de 1996, fue emitida la Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado; y que de conformidad al Art. 114 de la referida Ley, debe emitirse el reglamento que facilite y asegure su aplicación, para desarrollar y completar los principios establecidos en la misma.

Art. 1.- El presente reglamento tiene por objeto:

- a) Desarrollar la normativa general relacionada con la organización, funcionamiento, dirección, coordinación y supervisión de la Administración Financiera del Estado, que asegure la debida aplicación de su correspondiente Ley Orgánica; y
- b) Fijar el ámbito y los niveles de competencia en que se desarrolla el Sistema de Administración Financiera en el Ministerio de Hacienda y en las instituciones y entidades comprendidas en el Art. 2 de la Ley.

#### **13. Reglamento de la Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública.**

Mediante Decreto Legislativo No. 868, de fecha 5 de abril de 2000, publicado en el Diario Oficial No. 88, Tomo No. 347, del 15 de mayo de ese mismo año.

El reglamento de la Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública (LACAP). En la cual se establecen los procedimientos sobre los cuales se tiene que regir toda dependencia publica para la contratación de sus colaboradores.

#### **14. Reglamento Disciplinario del Cuerpo de Bomberos de El Salvador.**

Promulgada por Decreto Legislativo N°75 el 31 de julio de 2001 y publicada en el diario oficial N° 149 el 13 de agosto de 2001.

Artículo. 1 El presente Reglamento tiene por objeto establecer y regular las normas disciplinarias aplicables a los Oficiales y Personal del Cuerpo de Bomberos de El Salvador. Dicho Cuerpo, por la naturaleza del servicio que presta a la comunidad, es un organismo disciplinado y obediente.

#### **15. Código Trabajo de El Salvador.**

Por Decreto legislativo N° 15 de fecha 23 de junio de 1972 publicada en el Diario Oficial N° 142, tomo N° 236 de fecha 31 de Julio del mismo año. Se estipula en el capítulo III artículo 161 se establece el límite de horas diurnas y nocturnas que los empleados trabajaran y los días de asuetos por ley que se les otorgan estos se encuentran detallados en el artículo 190. Los cuales son aplicables a empresas públicas y privadas.

### **C. Marco institucional.**

A continuación, se presentan las instituciones que tienen relación con el Cuerpo de Bomberos de El Salvador.

#### **1. Sala de lo Constitucional de la Corte Suprema de Justicia.**

Conoce los procesos de amparo, exhibición personal e inconstitucionalidad de las normas jurídicas y pone fin a las posibles diferencias entre el Órgano Ejecutivo y el Legislativo.

#### **2. Corte Suprema de Justicia.**

Es el máximo tribunal jurisdiccional de El Salvador, es el organismo rector del Órgano Judicial de El Salvador. Está compuesta por quince magistrados propietarios e igual número de suplentes.

### **3. Ministerio de Gobernación y Desarrollo Territorial.**

Es una institución estatal que tiene como misión garantizar la gobernabilidad y brindar servicios en beneficio de la población a través de acciones preventivas y la organización participativa, integrando los esfuerzos institucionales para mejorar la calidad de vida de todas las personas.

### **4. Ministerio de Agricultura y Ganadería.**

Es la institución rectora de la Política Agropecuaria, Forestal, Pesquera, Acuícola y Rural de El Salvador, que contribuye al crecimiento y desarrollo del sector agropecuario.

### **5. Ministerio de la Defensa Nacional.**

Es uno de los organismos superiores de la Fuerza Armada de este país. Es presidido por el Ministro de la Defensa, quien tiene como función principal asesorar al Presidente de la República y Comandante General de la Fuerza Armada, en lo relativo a la política de defensa nacional.

### **6. Ministerio de Trabajo y Previsión Social.**

Institución rectora de la administración pública en materia de Trabajo y Previsión Social, fundamentalmente encargada de potenciar las relaciones laborales, sustentados en el diálogo, la concertación social y la participación tripartita, teniendo como fin principal el mejoramiento del salario real, condiciones laborales y calidad de vida de las trabajadoras y trabajadores, así como la mejora de la producción y de la productividad en un marco de equidad y justicia social.

### **7. Superintendencia de Pensiones.**

Órgano que autoriza la constitución y operación de las Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP) y se responsabiliza de fiscalizar y normar el sistema de pensiones, es decir revisar el cumplimiento de la normativa aplicable al funcionamiento de las AFP.

## **D. Generalidades sobre Sector Público.**

### **1. Estado.**

“Es una organización social constituida en un territorio propio, con fuerza para mantenerse en el e imponer un poder supremo de ordenación y de imperio, poder

ejercido por aquel elemento social que en cada momento asume la mayor fuerza política".<sup>10</sup>

## **2. Sector Público.**

"Es el conjunto de organismos administrativos mediante los cuales el Estado cumple, o hace cumplir la política o voluntad expresada en las leyes del país. Esta clasificación incluye dentro del sector público: El poder legislativo, poder ejecutivo, poder judicial y organismos públicos autónomos, instituciones, empresas y personas que realizan alguna actividad económica en nombre del Estado y que se encuentran representadas por el mismo, es decir, que abarca todas aquellas actividades que el Estado posee o controla (Administración local y central)".<sup>11</sup>

"Ente social que se forma cuando en un territorio determinado se organiza jurídicamente en un pueblo que se somete a la voluntad de un gobierno."<sup>12</sup>

## **3. Organismo Autónomo.**

"Son entidades que, sometidas al derecho administrativo y en dependencia de un Ministerio, realizan actividades fundamentalmente administrativas en régimen de descentralización funcional.

Los organismos autónomos son organismos públicos dependientes o vinculados a la Administración que se rigen por el derecho administrativo.

Los organismos autónomos son entidades de derecho público, con personalidad jurídica propia, tesorería y patrimonio propios y autonomía en su gestión, que desarrollan actividades propias de la Administración Pública, tanto actividades de fomento, prestacionales, de gestión de servicios públicos o de producción de bienes

---

<sup>10</sup> Ossorio, Manuel, Diccionario de Ciencias Jurídicas y políticas, Buenos Aires Argentina, Heliasta 24va Edición, 1997, pág. 97.

<sup>11</sup> Tomado de [https://es.wikipedia.org/wiki/Sector\\_p%C3%BAblico](https://es.wikipedia.org/wiki/Sector_p%C3%BAblico) 07/03/2019

<sup>12</sup> Naranjo Mesa, Vladimiro, Teoría constitucional e Instituciones públicas, Bogotá Colombia, Edición Temis S.A, 2000, Pág. 72.

de interés público, susceptibles de contraprestación, en calidad de organizaciones instrumentales diferenciadas.”<sup>13</sup>

## **E. Generalidades sobre Modelo de Gestión.**

### **1. Definición.**

#### **a) Modelo.**

“La Real Academia Europea define Modelo como: Arquetipo o punto de referencia para imitarlo o reproducirlo”.<sup>14</sup>

Se define como Modelo: “Aquello que se toma como referencia para tratar de producir algo igual”.<sup>15</sup>

Modelo es “Un objeto, concepto o conjunto de relaciones que se utiliza para representar y estudiar de forma simple y comprensible una porción de la realidad”.<sup>16</sup>

Por lo tanto, Modelo se define como: Un esquema o punto de referencia utilizado para realizar un procedimiento de acuerdo a la conveniencia de cada persona o entidad para desarrollar una actividad.

#### **b) Gestión.**

“Conjunto de decisiones y acciones que llevan al logro de objetivos previamente establecidos”.<sup>17</sup>

“Son guías para orientar la acción, previsión, visualización y empleo de los recursos y esfuerzos a los fines que se desean alcanzar, la secuencia de actividades que

---

<sup>13</sup> Tomado de <https://practico-administrativo.es/vid/organismos-autonomos-427632470> 07/03/2019

<sup>14</sup> Tomado de: <https://del.rae.es/?id=PTk5WK1> 04/03/2019

<sup>15</sup> Tomado de: <https://definicion.de/modelo/> 04/03/2019

<sup>16</sup> Tomado de [http://www6.uniovi.es/~feli/CursoMDT/Tema\\_1.pdf](http://www6.uniovi.es/~feli/CursoMDT/Tema_1.pdf) 04/03/2019

<sup>17</sup> Salgueiro, Amado. Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando, Díaz de Santos, Colombia, 2001. Pág.24

habrán de realizarse para lograr objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución”.<sup>18</sup>

Se define Gestión como: El conjunto de decisiones basadas en la acción para la ejecución de actividades que implican la responsabilidad sobre los recursos utilizados orientados al cumplimiento de objetivos.

### **c) Recursos Humanos.**

“Son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, sea cual sea su nivel jerárquico o su tarea. Los recursos humanos se distribuyen en niveles distintos: En el nivel institucional de la organización (dirección), en el nivel intermedio (gerencia y asesoría) y en el nivel operacional (técnicos, empleados y obreros junto con los supervisores de primera línea). Constituyen el único recurso vivo y dinámico de la organización, además de ser el que decide cómo manipular los demás recursos que son de por sí inertes y estáticos. Además, conforman un tipo de recurso dotado de una vocación encaminada al crecimiento y al desarrollo”.<sup>19</sup>

Se define como: Conjunto de personas que integran una empresa u organización que cumplen con las capacidades requeridas por estas y que aportan al desarrollo y cumplimiento de los objetivos.

### **d) Modelo de Gestión de Recursos Humanos.**

“Un Modelo de Gestión de Recursos Humanos es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad. Los Modelos de Gestión pueden ser aplicados tanto en las empresas y negocios privados como en la administración pública.”<sup>20</sup>

A partir de las definiciones mostradas anteriormente se elabora una de la siguiente manera: Esquema utilizado como referencia para la toma de decisiones relacionadas con el personal que integra la organización considerando que este cumpla con habilidades y competencias que se adecuen a las necesidades de la empresa de tal forma que contribuyan al crecimiento y desarrollo de la misma.

---

<sup>18</sup> Benavides, Luis Hernán, Gestión, liderazgo y valores en la administración de la Unidad Educativa San Juan de Bucay del cantón general Antonio Elizalde. Universidad Técnica particular de Loja Ecuador 2010-2011. Pág.13

<sup>19</sup> Chiavenato, Idalberto, Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. Octava edición, México, 2007, pág. 94.

<sup>20</sup> Tomado de: <https://definición.de/modelo-de-gestion/> 04/03/2019

En un Modelo de Gestión de Recursos Humanos se encuentra contemplado las siguientes definiciones:

### **Descripción del puesto de trabajo.**

“Un documento escrito que identifica describe y define un puesto de trabajo en función de sus obligaciones, responsabilidades, condiciones laborales y especificaciones”.<sup>21</sup>

### **Análisis de puestos.**

“Es el proceso sistemático de recopilación de información para tomar decisiones relativas al trabajo. El análisis del puesto de trabajo identifica tareas, obligaciones y responsabilidades de un determinado trabajo”.<sup>22</sup>

### **Políticas.**

“Son guías o lineamientos de carácter general, que indica el marco dentro del cual los gerentes y trabajadores podrán tomar decisiones, utilizando su iniciativa y buen juicio”.<sup>23</sup>

### **Manuales.**

“Son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática, información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas sistemas, procedimientos, etc.) así como las instrucciones y lineamientos que se consideren necesarios, para el mejor desempeño de las tareas”.<sup>24</sup>

### **Desempeño.**

“Las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes al logro de los objetivos de la organización. En efecto, afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización.”<sup>25</sup>

---

<sup>21</sup> Gómez Mejía, Luis. Gestión de Recursos Humanos. 5ta Edición. Prentice Hall, Madrid 2008, pág. 85

<sup>22</sup> Idalberto, Chiavenato. Op cit . 77

<sup>23</sup> Serrano, Alexis, Administración I y II, 2da Edición, El Salvador, 2011, pág.120

<sup>24</sup> Enrique, Benjamin Franklin. Organización de Empresas. 2da Edición. Pág. 147

<sup>25</sup> Idalberto, Chiavenato. Op cit. Pag.122

En las organizaciones es importante que el Recurso Humano esté organizado, es por ello que se hace uso de los subsistemas que conforman el Sistema de Gestión de Recursos Humanos los cuales poseen funciones específicas en las empresas y cuya finalidad es abarcar las principales actividades que componen la administración de personal y su entorno.

A continuación, se mencionan los 5 subsistemas del sistema de gestión de recursos humanos y el desarrollo de cada uno de ellos.

- Integración de Recursos Humanos.
- Organización.
- Retención.
- Desarrollo.
- Auditoria.

#### **F. Subsistema de Integración de Recursos Humanos.**

“Son los procesos responsables de los insumos humanos y comprenden todas las actividades relacionadas con la investigación de mercado, reclutamiento y selección de personal, así como con su integración a las tareas organizacionales. Los procesos de integración representan la puerta de entrada de las personas al sistema organizacional. Se trata de abastecer a la organización de los talentos humanos necesarios para su funcionamiento.

En términos de la integración de recursos humanos, existen dos tipos de mercados muy distintos, pero estrictamente entrelazados e interrelacionados: El mercado de trabajo y el mercado de recursos humanos.”<sup>26</sup>

##### **1. Reclutamiento de personal.**

“Es el proceso para atraer a las personas en el momento oportuno, en cantidades suficientes y con las cualidades apropiadas de manera que presenten su solicitud para ocupar los puestos disponibles en una organización.”<sup>27</sup>

---

<sup>26</sup> Idalberto, Chiavenato. Op cit .pág. 129

<sup>27</sup> Mondy, R. Wayne, Administración de Recursos Humanos, 11ª Edición, México 2010, Pág. 128



Para realizar el reclutamiento del personal es necesario comprender los términos de Mercado de oferta y Mercado de demanda.

**“Mercado de Oferta o de Personas:** Es la disponibilidad de trabajadores que poseen las habilidades requeridas que un empresario podría necesitar.

**Mercado de Demanda o de Trabajo:** Número de trabajadores que la organización necesitará en el futuro.”<sup>28</sup>

Proceso de reclutamiento:

- “Este inicia con una solicitud de personal, un documento que especifica el título del puesto, el departamento, la fecha en la cual se necesitará el empleado y otros detalles más.
- El siguiente paso es determinar las fuentes de reclutamiento esto son los espacios donde se localizan los candidatos calificados. Si dentro de la empresa (la fuente interna) se encuentran disponibles los empleados calificados o si será necesario recurrir a fuentes externas como universidades y otras organizaciones.
- Métodos de reclutamiento son los medios específicos que se utilizan para atraer a los empleados potenciales hacia la empresa, como el reclutamiento en línea, periódicos y otros.

#### **a) Reclutamiento interno.**

“La administración debe ser capaz de identificar a los empleados actuales que sean capaces de ocupar las vacantes a medida que éstas se encuentren disponibles. Las herramientas de utilidad que se usan para el reclutamiento interno incluyen las bases de datos de los empleados, los anuncios de puestos y los procedimientos de ofertas de puestos.”<sup>29</sup>

“El reclutamiento es interno cuando, al haber una determinada vacante, la empresa trata de llenarla mediante el reacomodo de sus empleados, los cuales pueden ser

---

<sup>28</sup> Gómez Mejía, Luis. Gestión de Recursos Humanos. 5ta Edición. Prentice Hall, Madrid 2008, pág. 184

<sup>29</sup> Mondy, R. Wayne. Op cit. pág.132-133

promovidos (movimiento vertical) o transferidos (movimiento horizontal) o transferidos con promoción (movimiento diagonal).

El reclutamiento interno exige una intensa y continua coordinación e integración entre el departamento de reclutamiento y los demás departamentos de la empresa, e involucra varios sistemas y bancos de datos.

#### **Ventajas del Reclutamiento interno.**

- Es más rápido: Evita las demoras frecuentes del reclutamiento externo, la espera del día en que se publique el anuncio en el periódico, la espera a que lleguen los candidatos, la posibilidad de que el candidato elegido tenga que trabajar en su actual empleo durante un periodo de aviso previo a su separación, la demora natural del propio proceso de ingreso, entre otras demoras.
- Es una fuente poderosa de motivación para los empleados, ya que éstos vislumbran la posibilidad de crecimiento dentro de la organización, gracias a las oportunidades que ofrece una futura promoción. Cuando la empresa desarrolla una política congruente de reclutamiento interno, ésta estimula en su personal la actitud de mejoramiento constante y de autoevaluación, con objeto de aprovechar las oportunidades o incluso de crearlas.
- Desarrolla un saludable espíritu de competencia entre el personal, al tener en cuenta que las oportunidades se le ofrecen a los que demuestran aptitudes para merecerlas.

#### **Desventajas del reclutamiento interno.**

- Exige que los nuevos empleados tengan cierto potencial de desarrollo para que puedan promoverlos a un nivel superior al del puesto con el que ingresan, además de motivación suficiente para llegar ahí.
- Puede generar conflicto de intereses, pues al ofrecer la oportunidad de crecimiento, crea una actitud negativa en los empleados que no demuestran tener las capacidades necesarias o no logran obtener aquellas oportunidades.
- No se puede hacer en términos globales en toda la organización.

### **b) Reclutamiento externo.**

El reclutamiento externo funciona con candidatos que provienen de fuera. Cuando hay una vacante, la organización trata de cubrirla con personas extrañas, es decir, con candidatos externos atraídos mediante las técnicas de reclutamiento. El reclutamiento externo incide sobre candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones y puede involucrar una o más de las técnicas de reclutamiento.

Las principales técnicas de reclutamiento externo son las siguientes:

- Consulta de los archivos de candidatos (bases de datos).
- Recomendación por parte de empleados de la empresa.
- Carteles o anuncios en la puerta de la empresa.
- Contactos con universidades, escuelas, asociaciones de estudiantes, centros de vinculación empresa-escuela.
- Conferencias y ferias de empleos en universidades.
- Anuncios en periódicos y revistas.

### **Ventajas del Reclutamiento Externo.**

- Integra personal y experiencia nueva a la organización.
- Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización, especialmente cuando la política es de admitir personal de categoría igual o mayor a la que existe en la empresa.
- Aprovecha las inversiones en capacitación y desarrollo de personal hechas por otras empresas o por los mismos candidatos.

### **Desventajas del Reclutamiento Externo.**

- Por lo general es más tardado que el reclutamiento interno.
- Es más caro y exige inversiones y gastos inmediatos en anuncios de periódicos, honorarios de agencias de colocación, gastos operativos relativos a salarios y prestaciones sociales del equipo de reclutamiento, material de oficina, formatos, etcétera.

- En principio es menos seguro que el reclutamiento interno. Los candidatos externos son desconocidos, tienen orígenes y trayectorias profesionales que la empresa no tiene manera de verificar y confirmar con exactitud.

### **c) Reclutamiento mixto.**

Cuando se hace reclutamiento interno, en algún punto de la organización surge siempre una plaza que deberá ser llenada mediante reclutamiento externo, a menos que se cancele.

Por otro lado, siempre que se hace reclutamiento externo, al nuevo empleado se le tiene que ofrecer algún desafío, oportunidad y horizonte bajo pena de que busque desafíos y oportunidades en otra organización que le parezca mejor.”<sup>30</sup>

## **2. Selección de personal.**

“Es el proceso por el que se toma la decisión de “contratar” o “no contratar” a cada uno de los candidatos a un puesto. Normalmente requiere determinar las características necesarias para realizar con éxito el trabajo y, a continuación, valorar a cada candidato en función de esas características, generalmente basadas en el análisis de puestos. En función de la puntuación de cada candidato en diversas pruebas y/o de la impresión que han causado en las entrevistas, los directivos determinan a la persona a la que se ofrecerá el puesto. Este proceso de selección suele requerir el establecimiento de puntuaciones mínimas; los candidatos que no superan estos niveles no serán aceptados.”<sup>31</sup>

“La selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos que existen en la empresa, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización.

El punto de partida de todo proceso de selección son los datos y la información vertida por el análisis y las especificaciones de puestos. Los procesos de selección se basan en los requisitos de las especificaciones de puestos, dado que la finalidad

---

<sup>30</sup> Chiavenato, Idalberto, Administración de recursos humanos. El capital humano en las organizaciones. Octava edición, México 2007. Pág. 158-164

<sup>31</sup> Gómez Mejía, Luis. Gestión de Recursos Humanos. 5ta Edición. Prentice Hall, Madrid 2008, pág. 190

de éstos es proporcionar mayor objetividad y precisión en la selección de personal para dicha vacante.”<sup>32</sup>

### 3. Fiabilidad.

“La fiabilidad hace referencia a la validez de los resultados de la selección por distintos evaluadores. Si una medida produce resultados perfectamente consistentes, la medida es totalmente fiable.

Sin embargo, rara vez se consigue una fiabilidad total. Las medidas casi siempre contienen errores, la fiabilidad es un índice de cuánto error se ha cometido. El error que se comete al medir algo puede dividirse en dos tipos: por defecto y por contaminación.

**El error por defecto** se produce cuando un elemento de la variable que se está midiendo no se incluye en la medida.

**El error por contaminación** se produce cuando una medida incluye influencias no deseadas. Por ejemplo, un entrevistador podría encontrarse presionado por falta de tiempo debido a otras obligaciones y no tomarse el tiempo necesario para valorar con precisión al candidato.

### 4. La validez.

Es el grado en que una técnica mide el conocimiento, las habilidades o la capacidad deseada. En el contexto de la selección, esto significa que la validez es el grado en que las puntuaciones en un test o la entrevista se corresponden con el rendimiento real en el puesto.

Normalmente hay dos estrategias básicas para demostrar la validez de los métodos de selección: **Contenido y empírica**.

**Una estrategia de validez de contenido:** Evalúa el grado en que el contenido del método de selección (por ejemplo, una entrevista o un test) es representativo del contenido de un trabajo.

---

<sup>32</sup> Chiavenato, Idalberto, Op cit. Página 169.

**Una estrategia de validez empírica:** Demuestra la relación entre el método de selección y el rendimiento en el trabajo. Las puntuaciones obtenidas en el método de selección (por ejemplo, en la entrevista o en los test), se comparan con las evaluaciones sobre el rendimiento en el trabajo.”<sup>33</sup>

### 5. Herramientas de selección.

- **“Impresos de solicitud:** Las organizaciones utilizan frecuentemente impresos de solicitud como un medio para determinar si un candidato satisface los requisitos mínimos de un trabajo, particularmente para puestos de nivel básico. Estas solicitudes normalmente piden información sobre trabajos anteriores y la situación laboral actual.
- **Los test de capacidad cognitiva:** Miden la capacidad de un candidato en un área determinada, como las matemáticas, y son predictores válidos del rendimiento en el trabajo cuando las capacidades medidas se basan en el análisis de puestos.
- **Los test de honestidad e integridad:** Están diseñados para identificar los candidatos a un puesto de trabajo que es probable que se impliquen en robos y otros comportamientos indeseables.  
Los test de integridad pueden administrarse actualmente en una variedad de formas, lo que incluye lápiz y papel, teléfono o vía Internet, entre otras. El test típico mide las actitudes hacia la honestidad, particularmente si el candidato considera normal y no criminal un comportamiento deshonesto.”<sup>34</sup>
- **“Test psicológicos:** Son un conjunto de pruebas que se aplican a las personas para valorar su desarrollo mental, sus aptitudes, habilidades, conocimientos.

---

<sup>33</sup> Gómez Mejía, Luis. Gestión de Recursos Humanos. 5ta Edición. Prentice Hall, Madrid 2008, pág. 201-202.

<sup>34</sup> Gómez Mejía, Luis. Op cit, pág. 204-206.

La utilidad de estas pruebas en el proceso de selección es que están siendo utilizadas como una herramienta de apoyo para evaluar a los candidatos y a la vez conocer su personalidad, aptitudes e intereses hacia los que se inclinan, los cuales pueden marcar la pauta para la realización del trabajo y desempeño del puesto. Con estas pruebas se puede predecir el comportamiento de un candidato como su funcionamiento dentro de la empresa.”<sup>35</sup>

Entre estas están:

“**Test de Millón:** Es un instrumento utilizado para medir trastornos de la personalidad.”<sup>36</sup>

“**Test de Raven:** Se usa para medir la inteligencia y el coeficiente intelectual usando el razonamiento por analogías, la comparación de formas y la capacidad de razonamiento con base en estímulos figurativos.”<sup>37</sup>

- “**Una entrevista:** Es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan. Por un lado el entrevistador o entrevistadores y por el otro, el entrevistado o entrevistados.”<sup>38</sup>

### **G. Subsistema de Organización de Recursos Humanos.**

“Consiste en organizar el trabajo de las personas dentro de la organización. Esto significa que una vez reclutadas y seleccionadas, hay que integrarlas a la organización, colocarlas en sus puestos y evaluar su desempeño.

Se inicia integrando a las personas a la organización, buscando métodos para que estas estén acorde a la cultura de la empresa.

---

<sup>35</sup> Tomado de:

[https://www.rhhweb.com/la\\_utilidad\\_de\\_los\\_test\\_en\\_el\\_proceso\\_de\\_seleccion.html](https://www.rhhweb.com/la_utilidad_de_los_test_en_el_proceso_de_seleccion.html)  
05/07/19

<sup>36</sup> Tomado de: <https://prezi.com/pr3o15lempzi/test-de-millon/> 05/07/19

<sup>37</sup> Tomado de: <https://psicocode.com/psicologia/test-raven/> 05/07/19

<sup>38</sup> Chiavenato, Idalberto, Administración de recursos humanos. El capital humano en las organizaciones, Mc Graw Hill Interamericana, 2007. Octava edición. Página 177.

## 1. Inducción del personal.

Una vez reclutadas y seleccionadas, las personas ingresan a las organizaciones; por lo tanto, ese ingreso es restrictivo y selectivo. Sólo algunas personas reúnen las características para ingresar a las organizaciones. Una vez aceptadas, y antes de emplearlas en sus puestos, las organizaciones tratan de inducir a las personas al contexto organizacional, sociabilizándolas y adaptándolas mediante actividades de iniciación y difusión de la cultura organizacional, a las prácticas y filosofías predominantes; además, simultáneamente, apoyándolas a desprenderse de viejos hábitos y prejuicios indeseables que la organización trata de eliminar del comportamiento del recién llegado.

## 2. Métodos para promover la inducción.

En las empresas, la convivencia organizacional es un proceso que busca, durante el periodo inicial del empleo, la creación de un ambiente de trabajo receptivo y favorable, lo cual involucra diversos métodos.

Los cinco métodos más utilizados son:

- a) **Planeación del proceso de selección:** Es un esquema de entrevistas de selección por medio del cual se le permite al candidato conocer su futuro ambiente de trabajo, la cultura que prevalece en la organización, los compañeros de trabajo, las actividades que se desarrollan, los desafíos y recompensas, el gerente, el estilo de dirección que existe.
- b) **Contenido inicial de la tarea:** Al inicio de la carrera del nuevo empleado en la organización, el gerente le puede dar tareas desafiantes que le permitan experimentar el éxito, con objeto de darle después tareas cada vez más complicadas y de desafío creciente. Los empleados nuevos que reciben tareas demandantes están mejor preparados para desempeñar con éxito las tareas posteriores.
- c) **Papel del gerente:** Para el nuevo empleado, el gerente representa la imagen de la organización. El gerente puede designar a un supervisor para que se haga cargo del nuevo empleado, quien actuará como tutor



para acompañarlo y orientarlo durante su período inicial en la organización.

- d) Grupos de trabajo:** El grupo de trabajo puede desempeñar un papel importante en la convivencia de los nuevos empleados. El gerente puede dejarle la convivencia del nuevo empleado a un grupo de trabajo. La aceptación por el grupo de trabajo es fuente crucial de satisfacción de las necesidades sociales. Además, los grupos de trabajo tienen una gran influencia sobre las creencias y actitudes de los individuos respecto de la organización y de cómo deben comportarse.
- e) Programas de convivencia:** Son programas intensivos de capacitación destinados a los nuevos empleados de la organización. Tienen por objeto familiarizar a los nuevos integrantes con el lenguaje que se emplea en la organización, con los usos y costumbres internos (cultura organizacional), con la estructura de la organización (las áreas o departamentos existentes), con los principales productos o servicios, con la misión y objetivos de la organización.”<sup>39</sup>

Lo siguiente es diseñar las especificaciones de los puestos que ocuparán los trabajadores.

### 3. Diseño de puestos.

“Es la especificación del contenido del puesto, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás puestos, con objeto de satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales y sociales, así como los requisitos personales de su ocupante.

Diseñar un puesto significa establecer cuatro condiciones fundamentales:

- a) El conjunto de tareas u obligaciones que el ocupante deberá desempeñar (contenido del puesto).
- b) Cómo debe desempeñar ese conjunto de tareas u obligaciones (métodos y procedimientos de trabajo).

---

<sup>39</sup> Chiavenato, Idalberto, Administración de recursos humanos. El capital humano en las organizaciones. Octava edición, México 2007. pág195-197.

- c) A quién le debe reportar el ocupante del puesto (responsabilidad), es decir, relación con su jefatura.
- d) A quién debe supervisar o dirigir el ocupante del puesto (autoridad), es decir, relación con sus subordinados.

#### **4. Modelos de Diseño de Puestos.**

##### **a) Modelo clásico o tradicional.**

Se define como la utilización de métodos científicos que podían proyectar los puestos y capacitar a las personas para obtener la máxima eficiencia.

##### **b) Modelo humanista.**

Tiende a enfocarse en el contexto del puesto y a las condiciones sociales en las que se desempeña, así como a menospreciar el contenido del puesto y su realización. El puesto en sí se descuida, pero su ocupante recibe atención y consideración en cuanto a sus necesidades personales y no se le trata como máquina.

##### **c) Modelo situacional.**

Es un enfoque más moderno y amplio que toma en cuenta dos variables: las diferencias individuales de las personas y las tareas involucradas. Por esto es situacional, ya que depende de la adecuación del diseño del puesto a esas dos variables.”<sup>40</sup>

#### **5. Análisis y descripción de puestos.**

##### **a) Análisis de puestos.**

“Es un proceso sistemático para determinar las habilidades, las obligaciones y los conocimientos que se requieren para desempeñar los cargos dentro de una organización.

---

<sup>40</sup> Chiavenato, Idalberto, Administración de recursos humanos. El capital humano en las organizaciones. Octava edición, México 2007. Página 204-210.

Con un análisis de puestos, se identifican las tareas que se necesitan para desempeñar un trabajo o cargo. En el ambiente laboral dinámico de la actualidad, la necesidad de un sistema sólido de análisis de puestos es fundamental. Se están creando nuevos puestos, y los puestos antiguos se rediseñan o se eliminan.

Un análisis de puestos realizado tan sólo hace algunos años actualmente podría ser obsoleto. Algunos señalan incluso que los cambios ocurren con tanta rapidez que es difícil mantener un sistema eficaz de análisis de puestos.

El propósito del análisis de puestos es obtener respuestas a seis preguntas importantes:

1. ¿Qué tareas físicas y mentales lleva a cabo el empleado?
2. ¿Cuándo deberá terminarse el trabajo?
3. ¿Dónde deberá llevarse a cabo el trabajo?
4. ¿Cómo realiza el trabajo el empleado?
5. ¿Por qué se hace el trabajo?
6. ¿Qué cualidades son necesarias para llevar a cabo el trabajo?

### **Razones para realizar un análisis de puestos.**

Los datos derivados del análisis de puestos tienen un efecto sobre prácticamente todos los aspectos de la Administración de Recursos Humanos.

- Dotación de personal.
- Capacitación y desarrollo.
- Evaluación del desempeño.
- Remuneración.
- Seguridad y salud.
- Relaciones laborales y con los empleados.”<sup>41</sup>

### **Responsabilidad sobre la realización el análisis del puesto.**

“El análisis del puesto de trabajo lo realiza, o bien un miembro del departamento de Recursos Humanos, o bien la persona a la que le incumbe (la persona que

---

<sup>41</sup> Mondy, R. Wayne. Administración de Recursos Humanos, 11ª edición, México 2010, pág.192-193.

actualmente está asignada al puesto de trabajo en cuestión). En algunas empresas el director puede llevar a cabo el análisis del puesto de trabajo.”<sup>42</sup>

### **b) Descripción de puestos.**

“Un documento escrito que identifica, describe y define un puesto de trabajo en función de sus obligaciones, responsabilidades, condiciones laborales y especificaciones.”<sup>43</sup>

“Consiste en enlistar y definir las funciones y responsabilidades que conforman cada uno de los puestos laborales incluidos en la estructura organizacional de la empresa y detallando la misión y el objetivo que cumplen de acuerdo a la estrategia de la compañía.”<sup>44</sup>

### **Elementos de una descripción del puesto de trabajo.**

- “Información de identificación.
- Descripción del puesto.
- Obligaciones y responsabilidades del puesto y especificaciones.
- Cualificaciones requeridas.”<sup>45</sup>

## **6. Evaluación de desempeño.**

“La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona.

La evaluación de los individuos que desempeñan papeles dentro de una organización se hace aplicando varios procedimientos que se conocen por distintos nombres, como evaluación del desempeño, evaluación de méritos, evaluación de los empleados, informes de avance, evaluación de la eficiencia en las funciones.”<sup>46</sup>

---

<sup>42</sup> Gómez Mejía, Luis. Gestión de Recursos Humanos. 5ta Edición. Prentice Hall, Madrid 2008, pág. 77.

<sup>43</sup> Ibid. Pág. 85

<sup>44</sup> Tomado de: <https://blog.peoplenext.com.mx/descripcion-de-puestos-talento-humano> 01/04/2019

<sup>45</sup> Gómez Mejía, Luis. Op cit. pág. 85

<sup>46</sup> Chiavenato, Idalberto, Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. Octava edición, México 2007, pág.243-244

### **a) Importancia de la evaluación del desempeño.**

“La importancia de la evaluación del desempeño es:

- Justificar la acción recomendada por el superior respecto al salario.
- Encontrar una oportunidad (de carácter motivacional) para que el superior revise el desempeño del subordinado y discuta la necesidad de mejorar; por lo tanto, el superior programa planes y objetivos para mejorar el desempeño del subordinado.

### **b) Objetivos de la evaluación del desempeño.**

- Idoneidad del individuo para el puesto.
- Capacitación y promociones.
- Incentivo salarial por buen desempeño.
- Mejora de las relaciones humanas entre superiores y subordinados.
- Desarrollo personal del empleado.
- Información básica para la investigación de recursos humanos.
- Estimación del potencial de desarrollo de los empleados y productividad.
- Conocimiento de los indicadores de desempeño de la organización.”<sup>47</sup>

## **7. Responsables en la evaluación del Desempeño.**

### **a) “El gerente.**

En casi todas las organizaciones, el gerente de línea asume la responsabilidad del desempeño de sus subordinados y de su evaluación.

### **b) La propia persona.**

En las organizaciones más democráticas, el propio individuo es el responsable de su desempeño y de su propia evaluación.

### **c) El equipo de trabajo.**

---

<sup>47</sup> Ibid. Pàg.247-248.

La tercera alternativa sería pedir al propio equipo de trabajo que evalúe el desempeño de sus miembros y que, con cada uno de ellos, tome las medidas necesarias para la mejora continua. En este caso, el equipo asume la responsabilidad de evaluar el desempeño de sus participantes y definir sus objetivos y metas.

**d) El área de recursos humanos.**

Esta alternativa es común en las organizaciones más conservadoras, pero que se está abandonando debido a su carácter extremadamente centralizador y burocrático. En este caso, el área encargada de la Administración de Recursos Humanos es la responsable de evaluar el desempeño de todas las personas de la organización.

**e) La comisión de evaluación.**

En algunas organizaciones, es responsabilidad de una comisión designada para tal efecto. Se trata de una evaluación colectiva hecha por un grupo de personas. La comisión generalmente incluye a personas que pertenecen a diversas áreas o departamentos y está formada por miembros permanentes y transitorios.”<sup>48</sup>

## **8. Usos de la evaluación del desempeño.**

“Para muchas organizaciones, la meta principal de un sistema de evaluación es mejorar el desempeño individual y organizacional. El uso de un sistema adecuadamente diseñado ayudará a lograr los objetivos organizacionales y mejorar el desempeño de los empleados. De hecho, los datos de la administración del desempeño son potencialmente valiosos para todas las áreas funcionales de recursos humanos que son:

**a) Planeación de recursos humanos.**

- Identificar personal que puede ser promovido.
- Necesidad de personas.
- Planificar el desarrollo gerencial.

---

<sup>48</sup> Chiavenato, Idalberto. Op cit. pág. 244-245.

### b) Reclutamiento y selección.

- Mediante entrevistas conductuales permite conocer el comportamiento de los aspirantes a los puestos de trabajo.
- Establecer patrones de respuesta de individuos que presentan similitudes a los gerentes de éxito de una empresa.

### c) Capacitación y desarrollo.

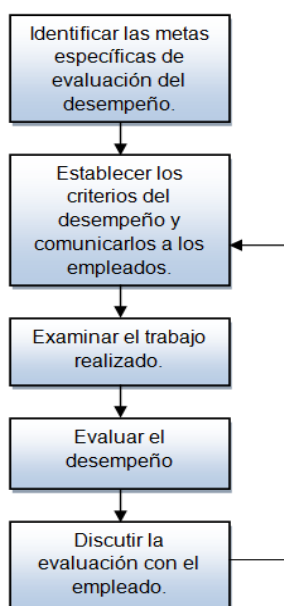
- Identificación de áreas de oportunidad.
- Elaboración de programas de capacitación y desarrollo.

### d) Planeación y desarrollo de carrera.

- Elaboración de planes de carrera.
- Fomentar el desarrollo profesional.
- Garantizar que las personas con las cualidades y la experiencia adecuadas estén disponibles.<sup>49</sup>

## 9. Proceso de evaluación del desempeño.

Figura N°1



“Es identificar las metas específicas del desempeño. Es probable que un sistema de evaluación no logre atender con eficacia a todos los propósitos deseados; por consiguiente, la administración debe seleccionar las metas específicas que considere más importantes y que se puedan alcanzar de manera realista.

El siguiente paso en este ciclo continuo es el establecimiento de los criterios (o los estándares) del desempeño y la comunicación de esas expectativas a los interesados.

Fuente: Wayne Mondy, Administración de Recursos Humanos, 11ª edición, México 2010, pág. 243

<sup>49</sup> Mondy, R. Wayne. Administración de Recursos Humanos, 11ª edición, México 2010, pág.239-241

Entonces se ejecuta el trabajo y el supervisor evalúa el desempeño. Al final del periodo de evaluación, el evaluador y el empleado revisan en forma conjunta el desempeño del trabajo y lo valoran contra las normas de desempeño establecidas. Esta revisión ayuda a determinar qué tan bien han cumplido los empleados con estas normas, determina las razones de las deficiencias y desarrolla un plan para corregir los problemas.”<sup>50</sup>

#### **a) Establecimiento de los criterios del desempeño.**

- **Competencias**

“Son características individuales de personalidad, derivadas en comportamientos que resultan en un comportamiento exitoso.”<sup>51</sup>

“Las competencias incluyen un amplio rango de conocimientos, habilidades, rasgos de personalidad y formas de comportamiento que pueden ser de naturaleza técnica, los cuales están relacionados con las habilidades interpersonales o que se orientan hacia los negocios. Por ejemplo, el pensamiento analítico y la orientación hacia el logro son esenciales en los trabajos profesionales.

- **Logro de las metas**

Si las organizaciones consideran que los fines son más importantes que los medios, los resultados finales en cuanto al logro de las metas se convierten en un factor apropiado que debe evaluarse. Los resultados establecidos deben estar dentro del control del individuo o equipo, y deben ser aquellos resultados que conduzcan al éxito de la empresa.

- **Potencial de mejoramiento**

Cuando las organizaciones evalúan el desempeño de sus empleados, muchos de los criterios que se usan se concentran en el pasado. Desde el punto de vista de la administración del desempeño, el problema es que el pasado no se puede cambiar.”<sup>52</sup>

---

<sup>50</sup> Mondy, R. Wayne. Op cit. Pag.242-243

<sup>51</sup> Tomado de: [https://www.udla.edu.ec/2017/05/11/martha-alles-en-la-udla-gestion-por-competencias/?fbclid=IwAR2zpiA2zLqWBPOdwh3uL6oYKQqBFAaL\\_4OFUFI7LfrP24gE5y96wTXqrWo](https://www.udla.edu.ec/2017/05/11/martha-alles-en-la-udla-gestion-por-competencias/?fbclid=IwAR2zpiA2zLqWBPOdwh3uL6oYKQqBFAaL_4OFUFI7LfrP24gE5y96wTXqrWo) 21/06/19

<sup>52</sup> Wayne Mondy. Op cit .Pag.243-245



## 10. Problemas en la evaluación del desempeño.

“Las evaluaciones del desempeño han estado constantemente sujetas a críticas. La técnica de escalas de calificación parece ser el blanco más vulnerable. Sin embargo, con toda justicia, muchos de los problemas que se mencionan comúnmente no son inherentes a esta técnica, sino que, más bien, reflejan una aplicación inadecuada. A continuación, se detallan algunas de las áreas problemáticas más comunes:

- **Incomodidad del evaluador.**

La realización de evaluaciones del desempeño es con frecuencia una tarea frustrante de la Administración de Recursos Humanos. Un gurú de la administración, Edward Lawler, ha señalado la considerable documentación que muestra que los sistemas de evaluación del desempeño no motivan a los empleados ni tampoco guían su desarrollo con eficacia.

- **Falta de objetividad.**

Una deficiencia potencial de los métodos tradicionales de evaluación del desempeño es que carecen de objetividad. En las escalas de calificación, por ejemplo, los factores que se usan comúnmente, como las actitudes, la apariencia y la personalidad son difíciles de medir.

- **Error o efecto de halo.**

Un error de halo ocurre cuando un administrador generaliza una característica del desempeño, ya sea positiva o negativa, o un incidente positivo o negativo, a todos los aspectos de la evaluación del desempeño, dando como resultado una evaluación más alta o más baja de la que merecería el empleado.

- **Indulgencia/Severidad.**

Algunos administradores son demasiado generosos al elogiar a alguien o demasiado severos al criticarlo. El hecho de otorgar altas evaluaciones inmerecidas se conoce como indulgencia. Este comportamiento a menudo está motivado por un deseo de evitar controversias sobre una evaluación.

El hecho de ser indebidamente crítico en relación con el trabajo de un empleado se denomina severidad. Aunque la indulgencia es más frecuente que la severidad,

algunos administradores, por su propia iniciativa, aplican las evaluaciones de una manera más rigurosa que lo que establecen las normas de la compañía.

- **Sesgo personal (formación de estereotipos).**

Esta dificultad ocurre cuando los administradores permiten que las diferencias individuales influyan en las calificaciones que otorgan. Si bien hay que evitar que factores como el género, la raza o la edad influyan en las evaluaciones, este problema no solamente es dañino para la moral de los empleados, sino que es ostensiblemente ilegal y puede dar como resultado costosos litigios.

- **Manipulación de las evaluaciones.**

En algunas situaciones, los administradores controlan prácticamente todos los aspectos del proceso de evaluación y, por ende, están en una posición que les permite manipular el sistema.”<sup>53</sup>

## **11. La entrevista de evaluación del desempeño.**

“Comunicar el resultado de la evaluación al evaluado es un punto fundamental de todos los sistemas de evaluación del desempeño. Es necesario darle a conocer la información relevante y significativa de su desempeño, para que pueda alcanzar los objetivos plenamente. La entrevista de evaluación del desempeño sirve para esta comunicación.

El evaluador debe considerar dos cosas importantes:

1. Todo evaluado tiene aspiraciones y objetivos personales y, por más elementales que sean sus funciones dentro de la organización, debe ser considerado una persona individual y diferente de las demás.
2. El desempeño debe ser evaluado en función del trabajo del individuo, así como de la orientación y las oportunidades que recibió del evaluador.”<sup>54</sup>

---

<sup>53</sup> Wayne Mondy. Op cit .Pàg.253-255

<sup>54</sup> Chiavenato, Idalberto, Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. Octava edición, México 2007, pág.268

## **12. Métodos de evaluación del desempeño.**

“Es un medio para obtener información y datos que se puedan registrar, procesar y canalizar para mejorar el desempeño humano en las organizaciones. En el fondo, no pasa de ser un sistema de comunicaciones, que actúa en el sentido horizontal y vertical de la organización.

Los principales métodos de evaluación del desempeño son:

### **a) Método de evaluación del desempeño mediante incidentes críticos.**

Se basa en el hecho de que el comportamiento humano tiene características extremas que son capaces de llevar a resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso).

### **b) Método de comparación de pares.**

Es un método de evaluación del desempeño que compara a los empleados de dos en dos, se anota en la columna de la derecha al que es considerado mejor en relación con el desempeño. Con este método también se pueden utilizar factores de evaluación. En tal caso, cada hoja del cuestionario es ocupada por un factor de evaluación del desempeño.

### **c) Método de frases descriptivas.**

Este método sólo difiere del método de la elección forzosa en que no es obligatorio escoger las frases. El evaluador señala las frases que caracterizan el desempeño del subordinado (señal “+” o “S”) y aquellas que muestran el desempeño contrario (signo “-” o “N”).

### **d) Método de evaluación 360°.**

Se refiere al contexto general que envuelve a cada persona. Se trata de una evaluación hecha, en forma circular, por todos los elementos que tienen algún tipo de interacción con el evaluado. Participan en ella el superior, los colegas y/o compañeros de trabajo, los subordinados, los clientes internos y los externos, los proveedores y todas las personas que giran en torno al evaluado con un alcance de 360°. Es una forma más rica de evaluación porque la información que proporciona viene de todos lados.

**e) Método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas.**

Mide el desempeño de las personas empleando factores previamente definidos y graduados. De este modo, utiliza un cuestionario de doble entrada, en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación del desempeño, mientras que las columnas verticales representan los grados de variación de esos factores. Éstos son seleccionados y escogidos previamente a efecto de definir las cualidades que se pretende evaluar en el caso de cada persona o puesto de trabajo.”<sup>55</sup>

**f) Método de evaluación del desempeño por competencias.**

Para la investigación se utilizará el método señalado anteriormente, este se aplicará al personal administrativo que integra la Estación Central del Cuerpo de Bomberos de El Salvador; ya que permite evaluar el desempeño de los integrantes mediante competencias que son definidas para los requerimientos de cada puesto de trabajo. Será aplicado debido a que se pretende realizar un método específico para el personal del área administrativa que sea conforme al perfil del puesto ya que este exige competencias para cada puesto de trabajo.

“Para realizar este tipo de evaluación se debe decidir para cada puesto de trabajo, qué competencias se quieren incluir y qué grado de exigencia requiere cada una de ellas. En general para cada puesto de trabajo se tienen dos tipos de competencias:

1. **Competencias Generales.** Son las que no están relacionadas directamente con un puesto de trabajo. Son competencias dirigidas a fomentar la cultura y valores de la organización, así como requerimientos que la empresa quiere hacer extensibles a todos sus miembros. Por ejemplo: Trabajo en Equipo, Honestidad, Compromiso, etc.
2. **Competencias Específicas.** Estas son necesarias para el puesto de trabajo. Pueden cambiar para cada uno de ellos o requerir de un nivel de exigencia diferente. Por ejemplo, el puesto “Comercial” puede requerir la competencia “Hablar en público” en un grado mayor que para el puesto “Operador”.

Se recopilan todas las competencias que se quieran evaluar para cada puesto de trabajo, incluyendo para cada una la descripción de la misma junto con sus grados

---

<sup>55</sup> Chiavenato, Idalberto, Administración de recursos humanos. El capital humano en las organizaciones. Octava edición. México 2007. pág.246-262

de cumplimiento. Estas servirán para crear luego las encuestas con las que cada integrante de la organización será evaluado.”<sup>56</sup>

### **Ventajas.**

- “A los trabajadores se les evalúa no en función de patrones genéricos, se toma de referencia las competencias propias de su cargo o plaza.
- Plantea estrategias para la solución de problemas, tras la evaluación por competencias, casi siempre suelen aparecer fallos en el funcionamiento de las empresas.
- Adopta un sistema de mejora continua a nivel interno, debido a que la información que se derive servirá también para adoptar un sistema de desempeño adoptado a todas las áreas. Aplicadas las soluciones que se deriven de ellas se estimulará a los colaboradores para que den lo mejor y se superen a sí mismos cada vez.
- Al tratarse de una evaluación puntual, incluso cuando se refiere a grupos de trabajo, quienes están al frente de los negocios o de los procesos de gestión del Recurso Humano acceden a valiosos datos que permiten componer un perfil, en el cual se conoce de primera mano sus capacidades, habilidades y destrezas.”<sup>57</sup>

### **Desventajas.**

- Las competencias hacen referencia a las características de personalidad por lo que a veces resultan difíciles de evaluar.
- Se necesita crear modelos del perfil de cada puesto de trabajo, lo que conlleva a invertir recursos en la elaboración de dicho proceso.
- Requiere capacidad para analizar la información, ya que, al generar interpretaciones de los resultados obtenidos, estos podrían no generar valor lo que dificultará la toma de decisiones y acciones correctivas.
- “Las personas que actúan como evaluadores no siempre cuentan con la capacitación suficiente para llevar a cabo esta función. El evaluador requiere

---

<sup>56</sup> Tomado de: <https://www.hrider.net/cms/blog/1902/1/el-proceso-de-evaluacion-de-desempeno-i-diseno.html> 16/06/19

<sup>57</sup> Tomado de: <https://retos-directivos.eae.es/evaluar-por-competencias-que-ventajas-tiene/> 17/06/19

de experiencia y conocimiento profundo del puesto de trabajo para el que se realiza la evaluación.

- Tolerancia ante un error o severidad en el mismo. Se produce cuando diferentes evaluadores poseen criterios diversos a la hora de emitir valoraciones, de tal modo que tienden a ser compasivos con el evaluado o por el contrario a ser especialmente exigentes.
- Somete al empleado a estrés ya que conoce su situación profesional en relación con las exigencias para el puesto que ocupa.
- El efecto halo se produce cuando la valoración positiva o negativa de uno o varios elementos de la competencia del trabajador llevan a valorar en el mismo sentido al resto de los elementos que son objeto de evaluación.”<sup>58</sup>

## **H. Subsistema de Retención de Recursos Humanos.**

“Desde el punto de vista de los recursos humanos, la organización viable es aquella que no sólo capta y emplea sus recursos humanos adecuadamente, sino también que los retiene en la organización. La retención de los recursos humanos exige una serie de cuidados especiales.

Entre los aspectos que deben considerarse para promover la retención del personal se pueden considerar los siguientes:

### **1. Higiene laboral.**

Desde el punto de vista de la administración de recursos humanos, la salud y la seguridad de las personas representan una de las principales bases para conservar una fuerza de trabajo laboral adecuada. En general, la higiene y la seguridad laboral son dos actividades íntimamente relacionadas porque garantizan que en el trabajo haya condiciones personales y materiales capaces de mantener cierto nivel de salud de los empleados.

---

<sup>58</sup> Tomado de: <http://www.redalyc.org/pdf/706/70601006.pdf> 21/06/19

La higiene laboral se refiere al conjunto de normas y procedimientos que busca proteger la integridad física y mental del trabajador, al resguardarlo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del puesto y al ambiente físico donde las realiza.

La higiene laboral implica el estudio y el control de las condiciones de trabajo, ya que son las variables situacionales que influyen en el comportamiento humano.

## **2. Condiciones ambientales del trabajo.**

Los grupos de condiciones que influyen considerablemente en el trabajo de las personas son constituidos por:

- Condiciones ambientales del trabajo: Como iluminación, temperatura, ruido y otros.
- Condiciones de tiempo: Como duración de la jornada laboral, horas extra, periodos de descanso, etcétera.
- Condiciones sociales: Como organización informal, relaciones, estatus, entre otros.

## **3. Seguridad laboral.**

La seguridad y la higiene laboral son actividades entrelazadas que repercuten directamente en la continuidad de la producción y en la moral de los empleados.

La seguridad laboral es el conjunto de medidas técnicas, educativas, médicas y psicológicas utilizadas para prevenir accidentes, sea con la eliminación de las condiciones inseguras del ambiente, con la instrucción o convencimiento de las personas para que apliquen prácticas preventivas, lo cual es indispensable para un desempeño satisfactorio del trabajo. Cada vez son más las organizaciones que crean sus propios servicios de seguridad.<sup>59</sup>

### **I. Subsistema de Desarrollo de Recursos Humanos.**

“Las personas tienen una enorme capacidad para aprender nuevas habilidades, captar información, adquirir nuevos conocimientos, cambiar actitudes y conductas, así como desarrollar conceptos y abstracciones. Las organizaciones utilizan una gran

---

<sup>59</sup> Chiavenato, Idalberto, Administración de recursos humanos. El capital humano en las organizaciones. Octava edición. México 2007. pág.331-336

variedad de medios para desarrollar a las personas, agregarles valor y hacer que cada vez cuenten con más aptitudes y habilidades para el trabajo.”<sup>60</sup>

### 1. Capacitación.

“Es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias. Una tarea cualquiera, sea compleja o simple, involucra estos tres aspectos.

El contenido de la capacitación puede incluir cuatro formas de cambio de la conducta, a saber:

- **Transmisión de información:** El contenido es el elemento esencial de muchos programas de capacitación, es decir, la información que se imparte entre los educandos en forma de un conjunto de conocimientos.
- **Desarrollo de habilidades:** Sobre todo, las habilidades, las destrezas y los conocimientos que están directamente relacionados con el desempeño del puesto presente o de posibles funciones futuras.
- **Desarrollo o modificación de actitudes:** Se busca generalmente la modificación de actitudes negativas de los trabajadores para convertirlas en otras más favorables, como aumentar la motivación o desarrollar la sensibilidad del personal de gerencia y de supervisión en cuanto a los sentimientos y las reacciones de las personas.
- **Desarrollo de conceptos:** La capacitación puede estar dirigida a elevar la capacidad de abstracción y la concepción de ideas y filosofías, sea para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica de la administración, sea para elevar el nivel de generalización para desarrollar gerentes que puedan pensar en términos globales y amplios.

---

<sup>60</sup> Chiavenato, Idalberto. Op cit. pág.379.



### **a) Objetivos de la capacitación.**

Los principales objetivos de la capacitación son:

- Preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto.
- Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no sólo en sus puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas.
- Cambiar la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentarles la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración.”<sup>61</sup>

### **J. Subsistema de Auditoría de Recursos Humanos.**

“Las organizaciones no funcionan al azar, sino de acuerdo con determinadas estrategias y planes que les permitirán alcanzar objetivos definidos. Las organizaciones tienen sus misiones y definen sus visiones de futuro. Su comportamiento no es errático, sino racional y deliberado. Para que estas características de las organizaciones puedan existir y tener continuidad es preciso que haya control.

#### **1. Proceso de control.**

Es cíclico y repetitivo, y sirve para ajustar las operaciones a las normas establecidas previamente. Por lo tanto, el control funciona como un proceso que sigue una secuencia de cuatro etapas:

1. Establecimiento de los estándares deseados.
2. Monitoreo del desempeño.
3. Comparación del desempeño con los estándares deseados.
4. Acción correctiva si es necesaria.

---

<sup>61</sup> Chiavenato, Idalberto, Op cit. pág. 386-387.

## 2. Criterios de control.

Para que el proceso de control sea eficaz debe sujetarse a los criterios siguientes:

1. El proceso debe controlar las actividades correctas.
2. Debe ser oportuno.
3. El procedimiento de control debe incluir una relación favorable de costo-beneficio.
4. El control debe ser exacto.
5. Debe ser aceptado.”<sup>62</sup>

Para el análisis interno y externo de las instituciones o empresas se hace uso de la herramienta Análisis FODA la cual se define a continuación:

### **Análisis FODA.**

“Es una herramienta de planificación estratégica, diseñada para realizar un análisis interno (Fortalezas y Debilidades) y externo (Oportunidades y Amenazas) en la empresa.

El cual se compone de la siguiente manera:

**Fortalezas:** Los atributos o destrezas que una industria o empresa contiene para alcanzar los objetivos.

**Debilidades:** Lo que es perjudicial o factores desfavorables para la ejecución de sus actividades.

**Oportunidades:** Las condiciones externas, lo que está a la vista por todos o la popularidad y competitividad que tenga la industria u organización útiles para alcanzar sus objetivos.

**Amenazas:** Lo perjudicial, lo que amenaza la supervivencia de la industria o empresa que se encuentran externamente.”<sup>63</sup>

---

<sup>62</sup> Chiavenato, Idalberto. Op cit. Pág. 441-445

<sup>63</sup> Tomado de: <https://www.analisisfoda.com/> 27/07/19

## **CAPÍTULO II: “DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA ESTACIÓN CENTRAL DEL CUERPO DE BOMBEROS DE EL SALVADOR.”**

### **A. Situación problemática.**

“El Cuerpo de Bomberos de El Salvador surgió como entidad de servicio, creado con el fin de cubrir la necesidad de proteger las vidas y propiedades de la creciente población salvadoreña en el siglo XIX.

En 1961 fue separado de la Policía Nacional e instalado en un nuevo local, ubicado en el Paseo Independencia No. 519, San Salvador. En 1962 se trasladó a las instalaciones ubicadas en Calle Francisco Menéndez No. 552 en el Barrio Santa Anita, San Salvador, donde hasta la fecha continúa funcionando.

Esta institución desde su creación fue adscrita al Ministerio de la Defensa Nacional, pero después de los acuerdos de paz El Cuerpo de Bomberos paso a pertenecer al extinto Ministerio del Interior, ahora Ministerio de Gobernación”.<sup>64</sup>

En la actualidad esta institución presenta deficiencias en el área administrativa debido a que no se cuenta con un documento que especifique las tareas de cada persona, esto repercute en una doble asignación de las tareas que deben cumplir en cada puesto de trabajo, dificultando definir responsabilidades a cada uno de ellos. Adicionalmente los procesos e instrumentos técnicos que permitan identificar las características de las personas que son buscadas para ocupar un cargo en la institución no han sido modificados desde hace tres años; además los instrumentos de evaluación del desempeño no han presentado revisión en el mismo lapso de tiempo que los instrumentos técnicos antes mencionados, lo que hace que el proceso no esté acorde a las necesidades y criterios vigentes para evaluar a los individuos, esto incide en que se dificulta saber en qué aspectos necesitan ser capacitados.

Es por ello que se consideró necesario realizar un Modelo de Gestión de Recursos Humanos que permita definir los procesos relacionados a la administración del personal facilitando crear las estrategias para mejorar el desempeño del personal administrativo con el fin de contar con personal adecuado para cada puesto de trabajo y contratar al personal requerido.

---

<sup>64</sup> Tomado de: [http://www.bomberos.gob.sv/Reseña histórica](http://www.bomberos.gob.sv/Reseña%20histórica). 27/02/2019

## **B. Enunciado del problema.**

¿En qué medida un Modelo de Gestión de Recursos Humanos contribuirá a fortalecer el Desempeño del Personal Administrativo que integra la Estación Central del Cuerpo de Bomberos de El Salvador?

## **C. Importancia**

Desarrollar un diagnóstico de la situación actual de la Estación Central de Cuerpo de Bomberos de El Salvador, institución que tiene como finalidad el proporcionar servicios a la población salvadoreña con el propósito de ayudar y proteger las vidas de las personas que se encuentren en peligro; fue necesario indagar sobre los procesos de reclutamiento y selección para identificar cuáles son los problemas relacionados con la gestión del personal que presenta la entidad.

La información recopilada a través de la investigación de campo permitió identificar las condiciones bajo las cuales opera el recurso humano, además de aspectos relacionados con las capacitaciones, proceso de selección de candidatos a los puestos de trabajo; de esta forma la institución contará con un mejor Modelo de Gestión de Recursos Humanos el cual será de beneficio, ya que contribuirá a fortalecer el desempeño del personal de la institución y a la vez seleccionar a los candidatos idóneos para laborar en la entidad.

## **D. Objetivos.**

### **Objetivo general:**

- Realizar un diagnóstico de la situación actual sobre la gestión de recursos humanos que contribuya a establecer los elementos que inciden en el desempeño del personal administrativo en la Estación Central del Cuerpo de Bomberos de El Salvador.

**Objetivos específicos:**

- Obtener información que permita conocer cómo se llevan a cabo los procesos relacionados con la incorporación, organización y desarrollo de personas.
- Estipular las necesidades de capacitación que posibiliten mejorar el desempeño de los trabajadores a fin de realizar el proceso de capacitación de acuerdo a las capacidades requeridas.
- Establecer los principales elementos que inciden en el desempeño del personal facilitando la elaboración de un Modelo de Gestión de Recursos Humanos.

**E. Metodología y técnicas de la investigación.****1. Métodos.**

- Método científico:** Se aplicó en la investigación mediante una secuencia de pasos lógicos, constituyendo un proceso detallado de la información perteneciente a la institución cuya finalidad fue comprobar los datos obtenidos relacionados al Recurso Humano los que fueron analizados en la investigación.
- Método deductivo:** La investigación se realizó mediante el método deductivo, ya que se presentaron aspectos generales hasta la especificación de las condiciones que generan la situación problemática; por ello se utilizó un marco teórico sobre la Gestión de Recursos Humanos, el marco legal e institucional aplicable de forma específica al área administrativa del Cuerpo de Bomberos para luego elaborar conclusiones particulares sobre la información obtenida de la institución y su personal.
- Método analítico:** Se descompusieron las partes de la situación sujeta a estudio obteniendo información que sirvió para conocer el efecto que hay entre los datos proporcionados por la institución y las variables del área de Recursos Humanos establecidas en la investigación, conociendo de esta forma la relación existente con la problemática.

**d) Método sintético:** Luego que se ha realizado un análisis de cada una de las partes del fenómeno investigado se continuó con la reestructuración de la información obtenida, con la finalidad de presentar conclusiones y recomendaciones que posibilitaron formular una propuesta de solución al problema relacionado a la Gestión del Recurso Humano.

## **2. Tipo de investigación.**

### **a) Descriptiva.**

Se observó la problemática en estudio en la cual se detallaron las situaciones, actitudes y procesos realizados por la institución relacionados al recurso humano y que posteriormente son reflejados en el desempeño del personal administrativo de la Estación Central del Cuerpo de Bomberos.

## **3. Diseño de la investigación.**

El enfoque de la investigación fue no experimental ya que el equipo de investigación no ejerció control sobre los elementos involucrados, únicamente se realizó la observación lo que permitió analizar las variables, la resolución al problema se desarrolló con base a la información obtenida sin realizar modificaciones sobre lo expuesto por parte del personal administrativo investigado.

## **4. Técnicas e instrumentos de recolección de la investigación.**

Las técnicas e instrumentos que se utilizaron en la investigación sirvieron de medición para la recolección de datos sobre las variables e indicadores del objeto de estudio y acorde al enfoque conceptual de la investigación, las cuales permitieron elaborar un modelo que sirvió de guía para la obtención de la información, las técnicas e instrumentos facilitaron la tabulación y análisis de los datos, mismos que se utilizaron para crear un diagnóstico de la situación actual del personal de la institución.

**a) Técnicas.**

**i. Entrevistas.**

Para el desarrollo de la investigación se utilizó la técnica de la entrevista y su instrumento guía de entrevista, que consistió de una conversación directa que se realizó con el jefe del Departamento de Recursos Humanos, mediante la formulación de preguntas orientadas a conocer la situación actual de la institución e identificar la problemática, lo cual ayudó a proporcionar los datos que se utilizaron para verificar las hipótesis.

**ii. Encuestas.**

Por medio de esta técnica se recopiló información, por medio de un conjunto de preguntas cerradas que permitió obtener datos que sirvieron para conocer la situación actual concerniente al desempeño del personal administrativo en la Estación Central del Cuerpo de Bomberos, para posteriormente dar solución a la problemática de la institución.

**iii. Observación directa.**

Esta técnica se implementó en la Estación Central del Cuerpo de Bomberos de El Salvador, el grupo investigador realizó una visita de campo a la institución con la finalidad de obtener un panorama directo sobre la problemática que se plantea.

**b) Instrumentos.**

**i. Guía de entrevista.**

A través de las preguntas abiertas formuladas se obtuvo información directamente del jefe del Departamento de Recursos Humanos sobre las variables e indicadores planteados, por ejemplo: la filosofía de la institución, proceso de reclutamiento, selección, inducción, convivencia y conocimiento sobre el proceso de evaluación del desempeño del personal y las acciones que se llevan a cabo para corregir comportamientos obtenidos en los resultados.

**ii. Cuestionario.**

Se realizó un cuestionario el cual estaba compuesto por preguntas cerradas y fue efectuada al personal administrativo de la Estación Central del Cuerpo de Bomberos de El Salvador, comprendido por ochenta y siete empleados; cuyo propósito era conocer la percepción de los trabajadores sobre la Gestión del Recurso Humano realizada por la institución.

### **iii. Lista de cotejo.**

La aplicación de esta lista de cotejo sirvió como mecanismo de revisión que proporcionó información de la problemática de la institución en relación al Recurso Humano; con la información recopilada se diseñará una propuesta de Modelo de Gestión para el personal. Esta fue realizada mediante la observación directa y objetiva sobre las actividades desarrolladas por los integrantes del área administrativa del Cuerpo de Bomberos.

## **5. Fuentes de información.**

### **a) Primarias.**

Fueron conformadas por los datos obtenidos directamente del Jefe del Departamento de Recursos Humanos a través de una entrevista y personal Administrativo de la Estación Central del Cuerpo de Bomberos por medio de la encuesta.

### **b) Secundarias.**

Se obtuvieron por medio de información encontrada en libros, trabajos de grado, artículos escritos, sitios web, que proporcionaron datos relevantes y concernientes con el tema en investigación.

## **6. Ámbito de la investigación.**

El desarrollo de la investigación se realizó en la Estación Central del Cuerpo de Bomberos de El Salvador ubicada en Barrio Santa Anita, municipio de San Salvador.

## **7. Unidades de análisis.**

Para la investigación se tomaron como unidades de análisis al Jefe del Departamento de Recursos Humanos y el personal Administrativo de la Estación Central del Cuerpo de Bomberos.

- Jefe de Recursos Humanos.
- Personal Administrativo Estación Central.

## **8. Determinación del universo y muestra.**

### **a) Universo.**

Se estudiaron en la investigación:



**Universo 1.** Jefe de Recursos Humanos: Es la persona que está encargada de realizar las funciones del Departamento de Recursos Humanos de la Estación Central del Cuerpo de Bomberos.

**Universo 2.** Personal Administrativo: Está constituido por ochenta y siete personas que laboran en el área administrativa de la Estación Central del Cuerpo de Bomberos que tiene la función de dirigir y controlar los procesos que se realizan en la institución.

**b) Censo.**

Se realizó a:

Personal Administrativo: Se consultó a las ochenta y siete personas que forman parte de esta área a través de una encuesta y por medio del censo se obtuvo la información para llevar a cabo la investigación en la Estación Central del Cuerpo de Bomberos de El Salvador.

**9. Procesamiento de la información.**

**a) Tabulación.**

Con la información obtenida por medio de las diferentes técnicas e instrumentos de recolección de datos, se realizó la tabulación en una hoja de cálculo de Microsoft Excel, la información obtenida se convirtió a datos estadísticos de las variables de estudio, posterior a ello la información se presentó en gráficos para mejor presentación y comprensión.

**b) Análisis e interpretación de los datos.**

Una vez realizada la tabulación de los datos recopilados, se elaboró el análisis de la información obtenida de los trabajadores del área administrativa del Cuerpo de Bomberos de El Salvador, este análisis se hizo a partir de los cuadros y gráficos obtenidos donde se representa los datos absolutos y relativos de la investigación, se interpretaron con el objeto de conocer la situación actual en la Estación Central.

### **10. Alcances de la investigación.**

Para realizar la investigación se contó con la colaboración de la institución del Cuerpo de Bomberos que proporcionó la información imprescindible para desarrollar el estudio del trabajo. También se consideraron las unidades de análisis que son al Jefe del Departamento de Recursos Humanos y el personal Administrativo ya que fueron la principal forma de obtener la información a través de los diferentes instrumentos, con el cual se realizó el diagnóstico de la situación actual de la entidad para posteriormente elaborar una propuesta que facilite el proceso de contratación del personal idóneo para cada puesto de trabajo.

### **11. Limitantes de la investigación.**

Los inconvenientes que sucedieron para recolectar la información del área administrativa de la Estación Central del Cuerpo de Bomberos fueron:

Dificultad para acordar el día que se realizaría la entrevista y llenado del cuestionario ya que el jefe del Departamento de Recursos Humanos tenía otras obligaciones que cumplir en la fecha acordada inicialmente, por lo que se tuvo que esperar una semana para empezar con la recopilación de datos.

No todos los empleados estaban en la disposición de responder las encuestas ya que argumentaban estar ocupados en sus labores diarias implicando que solamente se pudiera consultar a sesenta y nueve de los ochenta y siete empleados del total del área administrativa previstos en el censo para la investigación del Cuerpo de Bomberos.

Posteriormente por parte de la institución no fueron brindadas las pruebas técnicas que se realizan en los diferentes puestos administrativos en el proceso de selección, igualmente, no se proporcionaron los programas de inducción y convivencia para la respectiva verificación por parte del grupo investigador.

### **F. Diagnóstico de la situación actual de selección, inducción, convivencia, evaluación del desempeño y capacitaciones de la Estación Central del Cuerpo de Bomberos de El Salvador.**

## **1. Análisis de identidad.**

### **a) Filosofía institucional.**

Al efectuar la recopilación de datos obtenidos por medio de los empleados administrativos a través de la encuesta se determinó: Se tiene conocimiento de la misión, visión, valores y estructura orgánica de la institución, lo que permite que las personas tengan una orientación de cuáles son los objetivos que persigue la institución así como también conocer y facilitar la identificación de sus puestos de trabajo y jefes inmediatos; sin embargo, en la entrevista realizada al jefe del departamento de Recursos Humanos se determinó que los valores de la institución no se encuentran definidos y el único medio en el que estos son mencionados es en la página web de la institución, lo que conlleva a que los trabajadores tengan diferentes criterios sobre el significado de cada valor en la institución. **(Ver Anexo N°1, pregunta 3, 4 y Anexo N°2, pregunta 5 a la 8)**

## **2. Análisis de la Gestión de Recursos Humanos.**

### **a) Manuales.**

Con los datos obtenidos en la entrevista se estableció que solo se cuenta con manual de descripción de puestos, siendo este elaborado por la unidad de planificación en conjunto con el Departamento de Recursos Humanos y un programa de inducción teniendo el primero un lapso de tres años de no ser modificado, además de poseerlo de forma general y no de forma específica para la institución, lo que a su vez dificulta la asignación de tareas de las personas que laboran en la institución, lo cual se reflejó en la encuesta donde el 83% del personal administrativo argumentó que realizan tareas que no están contempladas en la descripción de su puesto, así mismo no se poseen políticas para el recurso humano, que rijan las actividades de los empleados. Sin embargo, estos expresaron que si conocen sobre los reglamentos y leyes que rigen a la institución. **(Ver Anexo N°1, pregunta 5, 7, 9, 14 y Anexo N°2, pregunta 22, 23, 29)**

**b) Proceso de reclutamiento.**

Según los datos recopilados se determinó que el 96% de los empleados se enteró de la plaza vacante por comentarios de los empleados de la institución, un 4% de los encuestados argumentó que se enteraron de la plaza por medio de anuncios en los periódicos, existiendo de esta manera diferencia de opiniones entre los empleados y el jefe del Departamento de Recursos Humanos ya que en los datos obtenidos por medio de la entrevista se expresó que las convocatorias cuando son internas se realizan por medio de correo institucional y cuando son externas se coloca un anuncio fuera de las instalaciones de la Estación, posterior a ello las personas se acercan a la institución a preguntar por la plaza vacante, el jefe del Departamento de Recursos Humanos expresó que no se hace la convocatoria por radio, televisión o periódicos porque en primera instancia no se cuenta con el presupuesto para realizarlo de esa forma, además se daría una convocatoria masiva y no cuentan con la capacidad para realizar un proceso de selección de tal magnitud. **(Ver Anexo N°1, pregunta 19 y Anexo N°2, pregunta 9)**

**c) Selección.**

Por medio de la investigación se constató que el proceso de selección que se realiza previo a la contratación del personal administrativo se ejecuta de forma transparente, generando así el mismo nivel de oportunidad para ser seleccionado entre todos los aspirantes, de esta manera se busca contratar a las personas idóneas al puesto de trabajo haciendo uso de la ética laboral de la persona designada para la realización del proceso.

Cabe destacar que se expresó que la última fecha de actualización de los formularios de reclutamiento, selección y contratación fue en el año 2016 luego se efectuó una revisión en 2018, sin embargo, no fueron modificados.

Adicionalmente se expresó en la entrevista, que el personal administrativo goza de estabilidad laboral ya que estos son contratados por Ley de salario, sin embargo, en la información proporcionada a través de las encuestas se refleja que existe personal sujeto a un contrato de trabajo. **(Ver Anexo N°1, pregunta 10, 20 y Anexo N°2, pregunta 30)**

#### **d) Inducción.**

En la recopilación de la información para elaborar el diagnóstico se consultó acerca de la inducción que recibe el personal administrativo cuando ingresa a la institución, ante lo cual se argumenta que el personal recibe charlas acerca de la información institucional para conocer más de ella, como por ejemplo misión, visión, reglas de la institución, la dinámica del grupo de trabajo. Así mismo, cuando la persona es contratada se presenta a la administración de la institución para su presentación y además de esto el personal que ingresa es asignado a un área en la cual pueda adquirir aprendizajes para reforzar el conocimiento que compartirá y para mejorar el desempeño de este en su puesto de trabajo.

A través de las encuestas que se realizó al personal se constató que, si reciben una inducción previa para el desarrollo de las funciones, mientras que un 23% contestaron que no, ya que en ciertas áreas no recibieron la inducción previa. También se investigó que el proceso mediante el cual se integra al personal está definido en un plan de inducción, sin embargo, este no fue proporcionado por la institución, de igual manera se divulga el perfil de trabajo a cada puesto y el responsable de integrarlo es el jefe o encargado. El perfil de puesto de trabajo se le da a conocer al personal administrativo cuando ingresa a la institución, pero el problema es que no está actualizado, lo cual implica que el personal administrativo realiza funciones que no están contempladas en la descripción del puesto, lo que refleja deficiencias en el desempeño de sus labores. **(Ver Anexo N°1, pregunta 11,12 y 13 y Anexo N°2, pregunta 19, 20, 21, y 29)**

#### **e) Convivencia.**

Se realizó una serie de preguntas en la entrevista al jefe de Recursos Humanos que fueron de utilidad para conocer sobre la situación actual de la institución, determinando que esta promueve la convivencia, sin embargo se tiene dificultad para promoverlo a todo el personal ya que cada jefe es responsable de generar el ambiente adecuado para su equipo de trabajo, aunque existen programas de convivencia y capacitación, como encuentros deportivos y convivios, estos no siempre incluyen a todo el personal dado que no se cuenta con los recursos necesarios para aplicar planes eficientes en el corto plazo; por lo tanto se busca crear estrategias para la inclusión de todo el personal en actividades que generen las

buenas relaciones interpersonales, el compañerismo y trabajo en equipo; del programa de convivencia no se pudo constatar la existencia ya que no fue proporcionado por la institución.

Posteriormente se realizó la encuesta al personal administrativo donde se les interrogaba acerca de las relaciones interpersonales ante lo cual expresaron que la institución hace lo posible por promover la convivencia en la institución y que les gustaría que se contará con un programa con mayor eficiencia, también expresaron que las actividades que realizan para fomentar las relaciones interpersonales son: Fiestas navideñas, días festivos, celebración de cumpleaños y actividades deportivas y seguidamente manifestaron que la convivencia que se tiene en el lugar de trabajo es buena lo que significa que se tiene que buscar estrategias para una mejor convivencia en la institución. **(Ver Anexo N°1, preguntas 35, 36, y 37 y Anexo N°2 preguntas 24, 25, 26 y 27).**

#### **f) Evaluación.**

En las instituciones es necesario realizar una revisión del trabajo que los empleados realizan, es así, como en la Estación Central del Cuerpo de Bomberos se realiza la evaluación del desempeño de su personal mediante el Método Escalas Gráficas, con la finalidad de corroborar que las actividades descritas y explicadas para su puesto de trabajo se cumplan según lo acordado.

La evaluación del desempeño para el personal administrativo de la Estación Central se realiza una vez al año en el mes de Octubre ante lo cual el personal está de acuerdo que la evaluación sea realizada con la periodicidad mencionada. Dentro de los criterios que se evalúan se encuentran divididos en dos aspectos el primero de ellos son las características personales y el segundo el desempeño, se les pidió a las personas encuestadas que mencionaran los criterios con los cuáles se les evalúa y dentro de estos están: Conocimiento del trabajo, eficiencia, facilidad para la toma de decisiones y trabajo en equipo, lo cual coincide con la información que brindo el Jefe del Departamento de Recursos Humanos. **(Ver Anexo N°1 preguntas 22, 24, 25 y Anexo N°2 preguntas 36, 37 y 38)**

### **g) Capacitación.**

Como parte del departamento de Recursos Humanos existe una sección de capacitación interna por lo tanto en la investigación se indagó si los empleados administrativos también reciben capacitaciones para el desempeño de sus actividades laborales, ante lo cual se argumentó que existen pero se necesita más capacitaciones para que los empleados cuenten con las habilidades necesarias y que facilite el cumplimiento de estas con la finalidad de mejorar las laborales que realicen, a pesar de que se afirma que se brindan las capacitaciones existe un 29% de empleados encuestados que afirman lo contrario.

Posteriormente se consulta la periodicidad con la que se desarrollan estas actividades ante lo cual se estableció que existen opiniones contrarias ya que el jefe de Recursos Humanos expresa que estas se llevan a cabo mensualmente, pero poco más del cincuenta por ciento de los empleados argumentaron que se realizan únicamente 4 veces en el año, y solo un 9% coincide que es mensualmente.

Otro punto importante fue conocer de qué manera se determina el área en la cual capacitar, indicando que esto se establece a través de la evaluación que se realiza anualmente a los empleados o también por medio de una consulta personal en la cual ellos expresan las temáticas que les gustaría reforzar y dentro de las cuales el manejo del recurso tecnológico y el idioma inglés fueron en las que mayormente se inclinaron los empleados. **(Ver Anexo N° 1, preguntas 32, 33 y 34 y Anexo N°2 preguntas 32,33 y 34)**

### **h) Análisis FODA.**

#### **Análisis interno.**

Para realizar el análisis del área administrativa de la Estación Central del Cuerpo de Bomberos se toman aquellos aspectos en los que la institución presenta dificultades como debilidades y en los que destaca como fortalezas.

### **Fortalezas.**

- **Estabilidad Laboral:** De acuerdo a los datos obtenidos en la encuesta, el 86% de los empleados goza de estabilidad laboral ya que estos manifestaron que fueron contratados por ley de salarios. **(Ver Anexo N°1, pregunta 10 y Anexo N°2 pregunta, 16)**
- **Fomento de Motivación:** Se incentiva a los empleados por su buen desempeño con un diploma lo cual fue expresado por el jefe del Departamento de Recursos Humanos y autorización de permisos, lo que conlleva a tener empleados satisfechos con la institución y promueve que las personas desempeñen con mejor calidad sus labores. **(Ver Anexo N°1, pregunta 24 y Anexo N°2 pregunta 31)**
- **Oportunidad de Formación:** En la entrevista realizada al jefe del Departamento de Recursos Humanos se determinó que una de las fortalezas que posee el área administrativa, es la oportunidad que tienen los empleados para continuar formándose académicamente, esto genera que el personal con el que cuenta la Estación Central del Cuerpo de Bomberos se encuentre apta y adquiera más competencias que sirvan al desarrollo de las funciones en la institución. **(Ver Anexo N°1 pregunta, 17 y Anexo N°2 pregunta, 28)**
- **Acceso a Salud y Formación:** En el Cuerpo de Bomberos los empleados cuentan con servicios sociales de Atención médica, odontológica, peluquería, cafetería y centro para capacitación los cuales se encuentran dentro de la institución. Esto representa un beneficio para su salud al contar con la atención médica necesaria en el momento que se requiera además de la oportunidad de continuar formándose académica si así lo desean, lo que fomenta el bienestar laboral de los trabajadores. **(Ver Anexo N°1, pregunta 38)**
- **Apoyo de APROBOMBEROS:** Es la Asociación Pro bienestar y Desarrollo del Cuerpo de Bomberos de El Salvador (APROBOMBEROS) es una entidad humanitaria, que tiene como objetivo principal apoyar a los miembros de institución en todas las actividades que esta realiza, por ejemplo, en las fiestas



del día de la madre, del padre y también colaboran en realizar entregas de canastas básicas para el hogar, así como apoyar a los trabajadores de la institución cuando estos presentan dificultad en su salud. **(Ver Anexo N°1, pregunta 43)**

#### **Debilidades.**

- **Gestión de Recursos Humanos Desactualizada:** Actualmente la Gestión de Recursos Humanos de la institución no se encuentra actualizado acorde a las necesidades vigentes del personal, así mismo, las bases sobre las cuales se establecen los criterios del perfil, de los puestos a desempeñar no se encuentran definidos, lo que conlleva que los procesos y documentación que se utilizan no permitan contratar a las personas que posean las competencias y habilidades para realizar las tareas asignadas, lo cual incide en el rendimiento laboral. **(Ver Anexo N°1, pregunta 18, 26)**
- **Dependencia de los procesos de Reclutamiento, Selección y evaluación:** Debido a que el Cuerpo de Bomberos de El Salvador es dependiente del Ministerio de Gobernación; el proceso de selección hasta la contratación del personal, en algunas ocasiones suele extenderse a un lapso de tiempo mayor a 3 meses, debido a los trámites que deben seguirse, además los perfiles de puestos y la evaluación del desempeño son de tipo generalizado para todas las instituciones de gobierno lo que incide en que el Cuerpo de Bomberos no tenga libertad para la revisión y modificación de los requerimientos para los puestos de trabajo; esto según lo expresado en las encuestas ya que el 16% argumentó lo antes mencionado, lo que conlleva a que la incorporación del personal a la institución sea tardía. **(Ver Anexo N°2, pregunta 14 y Anexo N°1, pregunta 23)**
- **Manual de Descripción de Puestos Desactualizado:** Los perfiles de los puestos administrativos incorporan diversas competencias que son de acuerdo a cada puesto de trabajo, pero estos no están actualizados lo que obstaculiza el correcto desempeño de sus labores. Además, se expresó que este Manual de Descripción de Puestos y Funciones se revisó en 2016 siendo

los mismos perfiles los que se utilizan actualmente para la selección de los aspirantes. **(Ver Anexo N°1 pregunta 14,15 y16)**

- **Deficiencia en la planeación de capacitaciones:** Los criterios bajos los cuales se establece en qué áreas capacitar no son los idóneos ya que estos se establecen según los temas o áreas en los cuales los empleados quieren ser capacitados, otra forma de establecerlo es por medio de la evaluación del desempeño donde de igual manera se le consulta al personal sobre las capacitaciones que considera necesaria, teniendo como resultado que no existe un criterio que establezca los parámetros sobre los cuales se decidirá capacitar. **(Ver Anexo N°1, pregunta 34)**
- **Formación:** Actualmente el rango de edad del 46% de los empleados administrativos oscilan entre los 41 y 50 años y un poco más del 50% de todo el personal posee como grado académico hasta Bachillerato, lo cual genera desventaja o dificultad para desempeñar sus funciones establecidas bajo un perfil por competencias en el cual muchas veces se requiere de requisitos donde se incorpora la parte tecnológica como apoyo para el cumplimiento de objetivos específicos del puesto de trabajo. Adicionalmente los empleados argumentaron que realizan funciones laborales que no estaban contempladas en la descripción de su puesto de trabajo. **(Ver Anexo N°2 pregunta 2, 3 y 29)**

### **Análisis externo.**

Para realizar el análisis externo de la Estación Central del Cuerpo de Bomberos se han tomado factores que no son generados por la institución y que representan oportunidades o amenazas que podrían incidir en el área administrativa de la institución.

### **Oportunidades.**

- **Sección de Capacitaciones:** El Cuerpo de Bomberos cuenta con una sección de capacitación interna donde el encargado en conjunto con su equipo de trabajo realiza la programación y asignación de las capacitaciones

que se impartirán con el objetivo de desarrollar programas que contribuyan a fortalecer las habilidades y competencias que el personal requiere.

- **Atención Médica:** Se cuenta con el apoyo del Instituto Salvadoreño del Seguro Social (Clínica Empresarial) ubicada dentro de la institución, de esta manera se brinda atención médica al empleado y al requerir de exámenes médicos y medicina la Unidad de Salud de San Jacinto es la que brinda dichos servicios, lo que permite tener una atención médica adecuada para los trabajadores y el respaldo de estos servicios ante cualquier eventualidad que se desarrolle.
- **Personal para Prácticas Sociales:** Estas son realizadas por Universidades y colegios apoyando por medio de actividades que contribuyan a detectar problemas laborales en el área administrativa que la institución no ha identificado o solventado, por falta de tiempo o desconocimiento sobre el abordaje del tema, siendo así que los practicantes pueden ayudar para dar una solución en los aspectos que la institución lo requiera.
- **Formulación de Convenios Institucionales:** Existen convenios con la Universidad Salvadoreña Alberto Masferrer, las cuales apoyan con medias becas a los trabajadores, ya que no se procede a realizar estudios socioeconómicos, siendo así que tienen la oportunidad de formarse académicamente por medio de este acuerdo.

**(Ver Anexo N°1, pregunta 40)**

#### **Amenazas.**

- **Recortes Presupuestarios:** Representa una condición de riesgo para la institución ya que esto imposibilita adquirir equipo para el personal operativo y administrativo, también implicaría recorte de personal ya que el presupuesto es asignado para el pago de salarios siendo los principales afectados los empleados que se encuentran por contrato de trabajo.
- **Limitación de Exámenes Médicos:** En el año 2019 se implementó la política de solo aprobar un número limitado de exámenes mensuales por parte del Instituto Salvadoreño del Seguro Social, lo que se refleja una amenaza para

la salud de empleados administrativos y operativos ya que si estos necesitan mayor cantidad de exámenes médicos mensuales no será posible efectuarlos y tendrían que recurrir a otras instituciones para realizarlos.

- **Decretos de Austeridad:** La institución se ve afectada ya que, al ser una dependencia del Ministerio de Gobernación ante un decreto, ya sea de política de ahorro, gasto público; la institución podría verse afectada por la reducción de los recursos asignados y los materiales destinados al área operativa y administrativa.

**(Ver Anexo N°1, pregunta 39)**

#### **G. Conclusiones.**

1. El Modelo de Gestión de Recursos Humanos con el que cuenta actualmente el Cuerpo de Bomberos no se encuentra actualizado, por lo que dificulta los procesos de selección, contratación, evaluación y capacitación del personal.
2. Se cuenta con filosofía institucional, sin embargo, no están plasmadas las definiciones de los valores de la institución.
3. Los formatos de selección fueron creados en 2008 y revisados en el año 2016 sin embargo no sufrieron modificaciones, lo que provoca que los criterios para contratar personas no estén basados en las competencias que necesita la institución, lo que con incidiría en un desempeño deficiente.
4. Los manuales de descripción de puesto, y el programa de inducción se encuentran definidos, pero estos poseen un lapso de 3 años de no ser modificados, además no existe una base definida para los criterios que se establecen del perfil de los puestos, de igual manera no se cuenta con políticas para el recurso humano.
5. La inducción previa para el desarrollo de las funciones que realizan esta deficiente ya que no se le da una inducción a todo el personal que ingresa a la institución, por lo que desconoce aspectos básicos como la filosofía y las funciones de su puesto.

6. En la Estación Central del Cuerpos de Bomberos se promueve el compañerismo a través de capacitaciones y de un programa de convivencia, pero existe dificultades para que esté disponible para todo el personal del área administrativa.
7. La evaluación del desempeño se realiza bajo el método de escalas gráficas, evaluando criterios similares tanto para el nivel administrativo como operativo creando deficiencia para medir el rendimiento real en el puesto de trabajo del área administrativa.
8. El personal administrativo es capacitado de acuerdo al área en la que se encuentra por lo tanto algunas poseen un mayor número de capacitaciones anuales, pero hay otras áreas en las que expresaron a través de la encuesta la necesidad de que sean con mayor frecuencia.

#### **H. Recomendaciones.**

1. Se propone diseñar un Modelo de Gestión de Recursos Humanos de acuerdo a las necesidades vigentes de la institución, ya que se facilitará la selección, contratación, evaluación y capacitación del personal.
2. Se sugiere definir los valores de la institución e implementarlos por medio de actividades en las que participen todos los empleados ya que de esta manera las personas se identificarán con la filosofía de la entidad.
3. Se recomienda actualizar los formatos utilizados en el proceso de selección, los cuales contengan las competencias que las personas deben de poseer acordes a las exigencias y al perfil que la institución necesita para cada puesto de trabajo.
4. Se propone actualizar el manual de descripción de puestos, además de establecer los criterios del perfil de estos de acuerdo a las exigencias vigentes de las vacantes, lo que conllevara a una mejor comprensión de las actividades

a realizar generando que no se den confusiones con la asignación de tareas, de igual manera el contar con políticas para el recurso humano, identificara los reglamentos bajo los cuales se debe regir el personal administrativo.

5. Se sugiere que el proceso de inducción este plasmado en un documento, de tal forma que se detallen las etapas y actividades a desarrollar para que la persona que se integra a las instituciones se familiarice con su ambiente de trabajo, identifique las relaciones laborales, así como los lineamientos que debe seguir mientras realice su trabajo.
6. Se recomienda aplicar estrategias para mejorar las relaciones interpersonales entre los empleados administrativos y operativos con el propósito de fortalecer el compañerismo, cooperación y trabajo en equipo.
7. Se sugiere que la evaluación del desempeño cumpla con criterios específicos para el área administrativa en la que se facilite la medición de las tareas asignadas a cada empleado. Además de que se realice una evaluación basada en competencias que esté acorde con el manual de descripción de puestos.
8. Establecer políticas que promuevan la realización de un programa de capacitación que se derive de los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño; además de buscar la inclusión de todo el personal, garantizando así la obtención de mejores resultados en el trabajo realizado.

### **CAPITULO III: PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA FORTALECER EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO QUE INTEGRA LA ESTACIÓN CENTRAL DEL CUERPO DE BOMBEROS DE EL SALVADOR.**

#### **A. Objetivos.**

##### **1. Objetivo general.**

Diseñar un Modelo de Gestión de Recursos Humanos que permita fortalecer el Desempeño del Personal Administrativo que Integra la Estación Central del Cuerpo de Bomberos de El Salvador.

##### **2. Objetivos específicos.**

- a) Proponer la definición de los valores y la estructura organizativa del Departamento de Recursos Humanos de la Estación Central del Cuerpo de Bomberos, que facilite la identificación de sus puestos de trabajo y jefes inmediatos.
- b) Elaborar una propuesta de reclutamiento, selección, inducción y convivencia que facilite la contratación del personal idóneo a la institución, así como su respectiva integración.
- c) Diseñar un formato de evaluación del desempeño basado en competencias, que permita corroborar que las actividades que corresponden a los puestos de trabajo se cumplan.
- d) Presentar el plan de capacitación e implementación que se desarrollará para la ejecución del Modelo de Gestión de Recursos Humanos para fortalecer el desempeño del personal administrativo que integra la Estación Central del Cuerpo de Bomberos.

## **B. Importancia.**

La Estación Central del Cuerpo de Bomberos de El Salvador requiere fortalecer el desempeño de sus funciones en el área administrativa, lo que a su vez facilitará los procesos y procedimientos dentro de la institución y estos servirán de apoyo al área operativa de la misma.

Es por ello que se requiere la actualización del proceso de reclutamiento, selección, inducción, convivencia, evaluación y capacitación que estén acordes a las necesidades de la institución, de esa manera se contratará al personal idóneo que cumpla con las características específicas que cada puesto requiere, además de fortalecer el desempeño de estos para así brindar una evaluación que permita mejorar las áreas de oportunidad en la realización de las actividades, capacitándolos para un mejor desempeño de sus labores. Por tanto un Modelo de Gestión de Recursos Humanos Fortalecerá el desempeño del personal que integra el área administrativa.

## **C. Propuesta de Filosofía Institucional para el Cuerpo de Bomberos de El Salvador.**

Con aspectos determinados en el diagnóstico de la situación actual se propone la filosofía institucional.

### **1. Filosofía institucional.**

#### **a) Misión.**

Salvaguardar la vida de las personas mediante actividades de evacuación y rescate, así como protección de sus bienes y trabajar en conjunto con otros organismos en caso de desastres, además de desarrollar acciones de prevención, control y extinción de incendios, brindando capacitaciones tanto a instituciones públicas como privadas, a fin de concientizar a la sociedad y prevenir situaciones de desastres.

#### **b) Visión.**

Ser una institución líder en la prevención y respuesta de emergencias, contando con personal capacitado, herramientas y maquinaria óptima para dar respuesta inmediata



a las necesidades de la población, logrando además tener una cobertura en todo el país con el objetivo de ayudar y brindar el servicio a la sociedad salvadoreña.

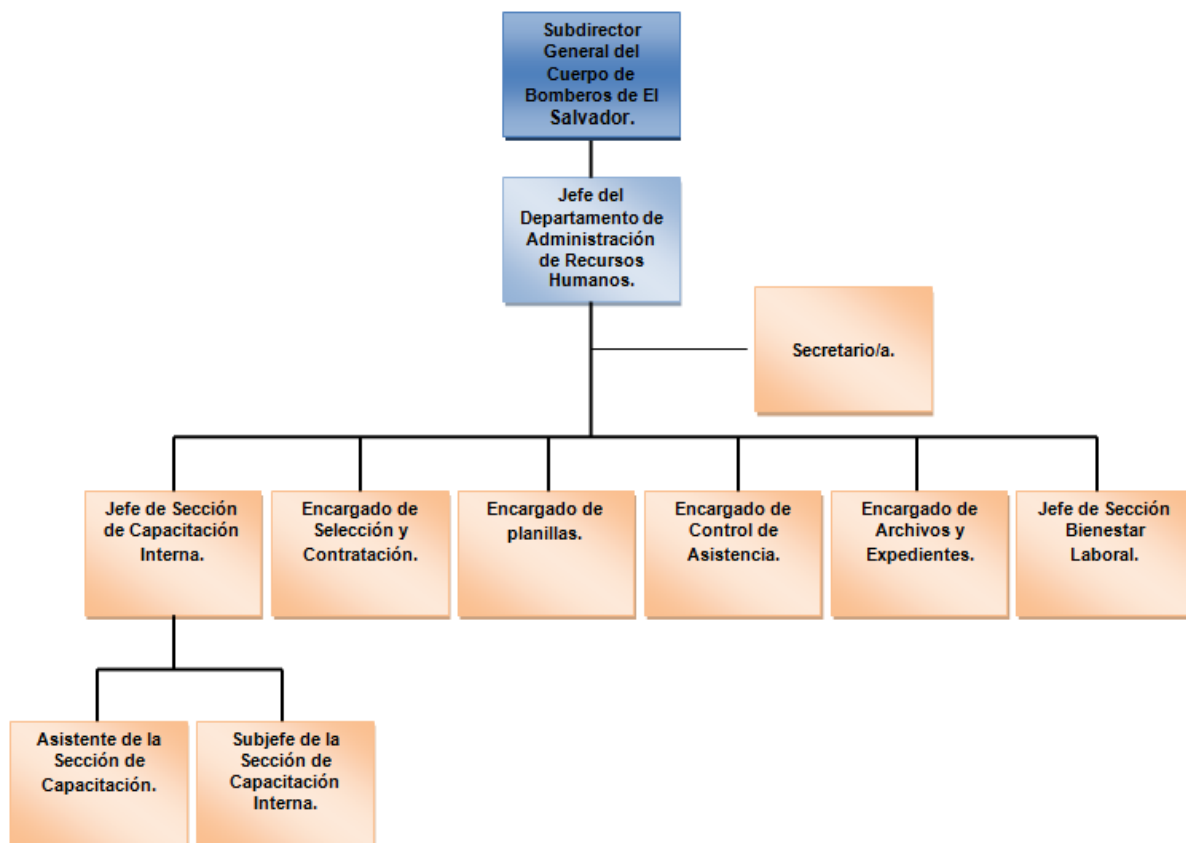
### c) Valores.

- **Disciplina:** La práctica del orden y la constancia en todas las actividades que como institución se realizan con la finalidad de brindar servicios que garanticen el objetivo de ayudar a las personas.
- **Honor:** Es el impulso que conlleva al cumplimiento de las actividades de manera que el personal de la institución, responda ante diferentes circunstancias que la sociedad civil lo necesite.
- **Abnegación:** Prioridad por mantener el bienestar de las personas contribuyendo a salvaguardar la vida de estas, dejando de lado los intereses propios.
- **Servicio:** Auxiliar a las personas ante una eventualidad de catástrofe que permita proteger sus vidas.
- **Solidaridad:** Ayudar incondicionalmente a las personas basándose en la empatía y el deseo de apoyar a las personas que atraviesan situaciones de adversidad.
- **Honestidad:** Actuar de forma razonable y con veracidad en las labores administrativas y operativas del personal que integra la institución.
- **Confianza:** Actuar de manera adecuada en las diferentes actividades que se desarrollan dentro y fuera de la institución, reflejando la práctica de los valores del personal que labora en esta.

## 2. Estructura organizativa propuesta.

Con el fin de establecer una adecuada representación gráfica e identificación de los jefes inmediatos entre los departamentos, se propone la siguiente estructura organizativa.

## Organigrama Específico propuesto para el Departamento de Recursos Humanos.



### Simbología.

- | Línea de mando o autoridad jerárquica.
- Línea de relación de apoyo.
- Representación administrativa de mayor jerarquía.
- Área administrativa dependiente de la de mayor jerarquía.
- Espacios administrativos de apoyo.

Elaborado por: Grupo de investigación 02/09/2019.

Revisado por:

Autorizado por:

La estructura orgánica propuesta es de tipo específica mixta ya que muestra un área determinada, tal es el caso del Departamento de Recursos Humanos. Se busca que la relación sea de tipo administrativo ya que actualmente posee áreas que no

corresponden propiamente a un puesto de esa índole, por ejemplo: El Instructor de Bomberos en conjunto con el instructor de unidades contra incendios y los encargados de la clínica empresarial, clínica odontológica con sus respectivos asistentes y auxiliares así como el encargado de peluquería, estos últimos tienen estrecha relación con el Departamento de Recursos Humanos sin embargo no están físicamente en este, por lo que se propone dejar el organigrama hasta las principales unidades de apoyo del jefe del departamento de recursos humanos.

**a) Descripción de las responsabilidades de los miembros que conforman el Departamento de Recursos Humanos.**

Se realiza la descripción de las tareas y responsabilidades asignadas a los puestos que se relacionan e integran el área de recursos humanos, el detalle del perfil de la plaza se encuentra en el Manual de Descripción de Puestos.

- **Subdirector General del Cuerpo de Bomberos de El Salvador**

Asistir al Director en las tareas administrativas y supervisar el trabajo que realizan las diferentes jefaturas de los departamentos y secciones administrativas que la conforman, velar por el cumplimiento de la ley y reglamento y demás leyes estrechamente relacionadas con la institución.

- **Jefe del Departamento de Administración de Recursos Humanos.**

Es el encargado de dirigir, controlar y proponer los procesos de Gestión del Recurso Humano, da el seguimiento y evaluación a los procesos de reclutamiento y selección, así como también coordinar los programas de capacitación, además de dirigir y supervisar el proceso de evaluación del desempeño y valorar que el personal trabaje en condiciones óptimas y con ambiente agradable, con el fin de proporcionar el personal idóneo a la estación.

- **Secretario.**

Es el responsable de recibir, revisar, elaborar y distribuir la documentación administrativa en el Departamento, sean estas notas, memorandos, transcripciones, además de notificar a las diferentes unidades, departamentos y secciones administrativas los documentos firmados y sellados por el jefe del departamento, para dar a conocer acuerdos e instrucciones de trabajo, con el fin de facilitar el buen desempeño del Departamento de Recursos Humanos.

- **Jefe de Sección de Capacitación Interna.**

Coordina y dirige las capacitaciones para el personal administrativo como operativo, elabora diagnóstico de las necesidades de capacitación y con base a estos diseña programas de capacitación anual, coordina entrenamientos a nivel nacional para personal operativo y administrativo ejecutando programas teóricos y prácticos, además de evaluar el desempeño del personal a cargo, esto con el objeto de identificar la contribución de cada empleado, mediante el cual se establecen estrategias para mejorar su trabajo y facilitar la adquisición de conocimientos, habilidades y destrezas de dicho personal.

- **Asistente de la Sección de Capacitación.**

Ejecuta la logística de las diferentes capacitaciones que se imparten en la institución entre ellas: convocatorias, reproducción de material didáctico, alimentación, entre otros, además coordina la programación mensualmente de capacitaciones por impartir

- **Subjefe de la Sección de Capacitación Interna.**

Ejecutar los programas de capacitación para personal administrativo y operativo, para ello participa activamente en el diagnóstico de las necesidades de capacitación, elabora informes de las capacitaciones impartidas al personal administrativo, cuya finalidad es apoyar en las diferentes actividades de la sección de capacitación.

- **Encargado de Selección y Contratación.**

Dirigir el proceso de Reclutamiento y Selección en coordinación con los jefes de las áreas administrativas para considerar los aspectos que se deben evaluar a los candidatos según la descripción del puesto, diseña programas de inducción a los trabajadores de nuevo ingreso, además dar seguimiento al proceso de contratación, Todo con la finalidad de contratar al personal idóneo a la institución.

- **Encargado de Planillas.**

Tiene las funciones de elaborar y realizar el pago de planillas y horas extras del personal, verifica los reportes de llegadas tardías contra descuentos aplicados, elabora las constancias para la declaración de renta, así como otros procedimientos institucionales requeridos con las instancias dependientes, sus funciones son con el objeto de garantizar el pago de salarios y prestaciones en el tiempo establecido.

- **Encargado de Control de Asistencia.**

Supervisa el cumplimiento de la jornada laboral establecida revisando diariamente las marcas (hora de entrada y salida) con el objeto de establecer en las llegadas tardías los respectivos descuentos, realiza la recepción de los permisos de los empleados y mensualmente lleva el control de asistencia de las estaciones de bomberos.

- **Encargado de Archivos y Expedientes.**

Entre sus funciones esta: Actualizar los expedientes de cada empleado activo e inactivo, así como realizar la apertura de expediente del personal de nuevo ingreso, distribuir correspondencia en las distintas oficinas de la institución con el fin de apoyar el trabajo administrativo del Departamento y mantener limpia el área designada para archivar los documentos con el objeto de tener su lugar de trabajo en condiciones óptimas.

- **Jefe de Sección de Bienestar Laboral.**

Diseña e implementa proyectos de bienestar social, realiza programas para fomentar las áreas recreativas, económica, cultural, con objeto de apoyar a los empleados en su crecimiento personal y profesional.

### **3. Políticas del Departamento de Recursos Humanos de la Estación Central del Cuerpo de Bomberos de El Salvador.**

#### **a) Políticas para integración del personal administrativo:**

- Para la requisición de personal el encargado del área que la solicita deberá coordinar con el jefe del departamento de Recurso Humano la necesidad de contratar nuevo personal para una plaza existente o para la creación de esta.
- El plazo máximo de recepción de los Curriculums de los candidatos para las plazas será de 5 días hábiles.
- La selección del personal se llevará a cabo a través del análisis curricular y posteriormente se realizarán prueba técnica, psicológica y entrevista.
- Con relación a la prueba Herrmann que es de tipo actitudinal el aspirante deberá obtener un puntaje total que oscile entre treinta y tres y sesenta y seis puntos o arriba de sesenta y seis para que sea considerado en las pruebas siguientes.

- La entrevista de selección deberá ser aprobada por el candidato con una nota mínima de 7.0
- Se establecerá un periodo de prueba de treinta días el cual servirá para comprobar el desempeño del trabajador en el puesto que fue contratado.
- Es responsabilidad del jefe inmediato comunicar al Departamento de Recursos Humanos la insatisfacción en el trabajo realizado por el nuevo empleado, para valorar la continuidad de este en el periodo de prueba.
- Durante el período de prueba el empleado tiene todas las responsabilidades y derechos que corresponden al puesto de trabajo.

**b) Políticas para organización:**

- La inducción del personal se realizará a todo miembro que ingrese a la institución a través del programa de inducción y convivencia que posee el departamento de Recursos Humanos. Adicionalmente el encargado del departamento o sección del área hará la presentación del nuevo integrante al grupo de trabajo.
- El análisis y descripción de los perfiles profesionales será realizado una vez al año por el departamento de Recursos Humanos con apoyo de la Unidad de Planificación.
- La evaluación del desempeño se realizará a todo el personal administrativo una vez al año y será efectuada por el jefe inmediato.
- Se contará con el registro de las evaluaciones del personal, así como el plan de seguimiento a fin de establecer si los resultados son satisfactorios y sirvan de base para: Realizar reconocimiento, programar capacitaciones y promover un buen ambiente laboral.
- El departamento de Recursos Humanos debe mantener actualizados los expedientes del personal con el que cuenta y la creación de expedientes de los nuevos miembros, solicitar información actualizada al personal una vez al año.

**c) Políticas para Retención:**

- El Departamento de Recursos Humanos mediante el encargado de Bienestar Laboral garantizará que el personal del área administrativa se encuentre en condiciones saludables para desempeñar sus funciones.

- Bienestar Laboral se encargará de verificar las condiciones ambientales necesarias para el desarrollo de las actividades de trabajo.
- El Departamento de Recursos Humanos velará por el cumplimiento de las condiciones de tiempo como la duración de la jornada laboral y el reconocimiento de horas extras, respeto a los periodos de descanso y condiciones sociales en los equipos de trabajo.

**d) Políticas para Desarrollo:**

- El personal contratado para brindar la capacitación deberá estar acreditado ya sean estos empleados internos o miembros ajenos a la institución.
- Todo el personal obligatoriamente debe recibir la capacitación programada, asistiendo con puntualidad durante el desarrollo de esta.
- Si el empleado no puede asistir a la capacitación, deberá brindar la justificación respectiva.

**e) Políticas para Auditoría:**

- Recursos Humanos se encargará de informar a los empleados el mecanismo bajo el cual se desarrollará la evaluación del desempeño, su alcance y objetivo.
- La evaluación del desempeño se efectuará una vez al año.
- Será el jefe de cada departamento el encargado de realizar la evaluación del desempeño y dar seguimiento a las acciones correctivas luego de obtener los resultados individuales y grupales de las evaluaciones.

**D. Propuesta de Reclutamiento.**

Con el propósito de mejorar el proceso de Reclutamiento en la Estación Central del Cuerpo de Bomberos se procede a realizar el reclutamiento de la siguiente manera:

**1. Reclutamiento interno.**

Cuando existen plazas vacantes la primera opción es llenarla mediante el reacomplamiento de los empleados que laboran dentro de la institución, siendo un método confiable cuando se trata de un puesto que requiera responsabilidades mayores o cargos de jefaturas, este resulta una oportunidad para los empleados ya que pueden ser promovidos de sus puestos de trabajo.

Se procede a:

Realizar la requisición (Ver Anexo N°4), cuando existe la necesidad de llenar una plaza vacante se consideran las características que el aspirante debe poseer, las cuales se incluyen en el perfil de puestos por competencias.

Una vez definidas las cualidades del aspirante, se continúa con el anuncio de plaza vacante a los trabajadores de la institución, por medio del periódico mural, a través de sus jefes inmediatos y por medio del correo institucional.

Determinadas las necesidades del puesto se procede a hacer uso del banco de datos que la institución posea. Se refiere a tomar en cuenta aquellas personas que han sobresalido en la institución es aspectos como:

- Resultados de las evaluaciones del desempeño del candidato interno.
- Éxito en los programas de capacitación en los que participó el candidato.
- Resultados obtenidos por el candidato interno en los exámenes de selección cuando ingreso a laborar a la institución.
- Examinar la carrera de la persona para verificar que los estudios que posee son los requeridos para la plaza vacante.

Los candidatos que cumplan con las características y competencias que el puesto requiere serán seleccionados para la plaza vacante.

## **2. Reclutamiento externo.**

Una vez se han consultado las bases de datos de la institución sin obtener un candidato interno para el puesto de trabajo se procede a buscar a esta persona fuera de la institución.

Lo siguiente es realizar una convocatoria externa, para ello se realiza por medio de las siguientes técnicas:

- Archivos de candidatos que se hayan presentado en reclutamientos anteriores, de esa manera se puede consultar el perfil de las personas y evaluar si aplican al puesto de trabajo.
- Recomendación de los candidatos por parte de los empleados, se hace por medio de recomendación de persona a persona, por lo que no implica



mayores costos para la institución y se parte de la confianza que ha sido recomendado por un empleado.

- Carteles o anuncios en la puerta de la institución, con esto las personas que transiten en las cercanías se percatarán de la plaza vacante y podrán optar aplicar a ella.
- A través de la comunicación con la Universidad de El Salvador y la Universidad Salvadoreña Alberto Masferrer, se desarrolla el reclutamiento mediante la notificación a las autoridades de la institución y son quienes divulgan las plazas vacantes a la población universitaria.
- Comunicación con las demás Estaciones, mediante esta técnica será posible difundir a un mayor número de personas acerca de la oportunidad laboral pues geográficamente se accederá a una zona más amplia.
- Anuncios a través de la página web que la institución posee, la cual servirá como medio de convocatoria masiva.

Luego que se han realizado las publicaciones se procede a recibir la información de cada uno de los aspirantes, para ello se dará un plazo máximo de 5 días hábiles.

Las opciones a las cuales los aspirantes podrán enviar la información concerniente a su hoja de vida serán:

- Enviar Curriculum al correo institucional.
- Presentar físicamente su currículum en las oficinas centrales ubicadas Calle Francisco Menéndez N° 552, en Barrio Santa Anita, municipio de San Salvador.

Para dinamizar el proceso el encargado de selección y contratación revisará los perfiles de los candidatos, efectuará una preselección y luego ser enviará al Jefe del Departamento de Recursos Humanos, a los aspirantes que califiquen de este primer filtro.

## **E. Propuesta de Selección.**

### **Pruebas a realizar en el proceso de selección para puestos Administrativos en la Estación Central del Cuerpo de Bomberos de El Salvador.**

Las pruebas que se utilizaran en el desarrollo de esta fase del proceso en el cual se busca al candidato idóneo al puesto de trabajo son las que a continuación se detallan:

#### **1. Análisis curricular.**

El análisis curricular se utiliza para la preselección de los candidatos a un puesto de trabajo, clasificándolos por orden de importancia, con esta acción se busca eliminar a aquellos que no poseen las características requeridas para aplicar al puesto de trabajo.

En este análisis se contempla la relación que existe entre la formación educativa y la experiencia profesional que la persona posee, esto se realiza mediante la confrontación y revisión de los atestados incluidos en la hoja de vida, esta actividad permitirá identificar la habilidad del individuo para aplicar la teoría a la práctica laboral.

El análisis curricular para la Estación Central del Cuerpo de Bomberos constará inicialmente de tres categorías y posteriormente se realizará el análisis curricular bajo criterios establecidos para este. Este procedimiento será realizado por el encargado de Selección de personal de la Institución.

Se inicia seleccionando los curriculums en las categorías que se presentan a continuación, posterior a ello los curriculums aprobados en esta etapa continuarán el proceso de selección y posterior evaluación de candidatos.

Categorías para la Preselección de los Currículums de Aspirantes a puestos administrativos de la Estación Central de Cuerpo de Bomberos de El Salvador son las siguientes:

Categoría 1: Los que cumplen los requisitos y el currículum cuenta con los documentos pertinentes.

Categoría 2: Los que cumplen los requisitos, pero el currículum plantea algunas irregularidades sujetas a revisión.

Categoría 3: Los que no cumplen con los requisitos y serán excluidas del proceso de selección.

En la segunda etapa se definen los criterios con los cuales se realizará el análisis curricular que se encuentran en la categoría uno y dos.

Criterios utilizados para evaluar el Currículum Vitae de los Aspirantes a puestos administrativos de la Estación Central de Cuerpo de Bomberos de El Salvador son los siguientes:

- Composición del Currículum Vitae.

Se verifica que el currículum este ordenado, con la información personal y académica necesaria, distribuido conforme buena presentación.

- Diseño o estilo.

Debe contener la información personal básica, así como la formación académica y los documentos que lo respaldan.

- Fotografía.

Este punto refleja a grandes rasgos la personalidad y apariencia de la persona, aunque es un aspecto subjetivo, su relevancia en el proceso de selección irá acompañado de la importancia de la imagen para el puesto disponible.

- Ortografía.

El currículum debe ser redactado de forma clara y comprensible, para esto es necesario que éste muestre los diferentes acentos, puntuaciones y forma gramatical en cada oración. Dependiendo del puesto al que se aspira este requisito poseerá mayor relevancia.

- Posiciones donde ha laborado.

Se evalúa los puestos de trabajo que la persona ha tenido en los últimos años, algunos de estos pueden no estar vinculados a la profesión, puede encontrarse voluntariados en un entorno profesional distinto al que desempeña actualmente, de igual manera puede encontrarse el desarrollo de otras habilidades en diferentes campos laborales que tienen relación con su perfil profesional.

- Duración en empleo.

Este criterio se concentra en conocer la estabilidad laboral que la persona ha tenido en cada puesto de trabajo en las diferentes instituciones.

- Espacio entre empleos.

Está relacionado con el criterio anterior, lo que se busca es conocer el lapso de tiempo en el cual se movió de un empleo a otro, es decir, que tan estable fue en una institución y cuánto tiempo transcurrió para realizar un cambio a otra. Este criterio refleja la intención de la persona de permanecer en la institución.

- Cantidad de empleos.

Se debe evaluar este criterio en conjunto con la duración en los empleos y el espacio entre los mismos.

- Coherencia.

Observar la coherencia reflejada en el contenido del currículum, por ejemplos en fechas, lapsos de tiempo, formación académica y edad.

- Competencias requeridas.

Se debe evaluar las competencias técnicas y de personalidad que se ha descrito en el currículum con base al puesto laboral que se aspira, buscando en el candidato que estas estén vinculadas con el perfil del puesto.

- Marca personal

Está constituido por el valor diferencial de esa persona del resto de candidatos y esto se encuentra evidenciado a lo largo de su currículum donde refleja la forma en la que esta persona se da a conocer a la institución a través de características y habilidades personales que hacen que sobresalga.

## **2. Prueba técnica.**

Es una serie de preguntas que se le realiza al postulante al puesto de trabajo, similar a la entrevista, sin embargo, este tipo de prueba se realiza sobre la base de los perfiles profesionales que la organización haya establecido para cada tipo de puesto de trabajo pues constituye todo aquel conocimiento técnico o teórico necesario para el desarrollo funcional del puesto, en el cual las pruebas son diferentes para cada puesto de trabajo, a excepción de los puestos tipo, de lo contrario el reclutador debe formular la prueba de manera independiente y conociendo de primera mano las actividades que se realizan en cada cargo.

Se propone que el Departamento de Recursos Humanos utilice las siguientes pruebas: Pruebas de Ortografía y redacción, digitalización, manejo de paquete de Office, pruebas matemáticas.

### 3. Pruebas psicológicas.

Estas son utilizadas en el proceso de selección porque permite que el reclutador conozca características generales del candidato, como la forma de relacionarse con sus compañeros, las habilidades que posee, resolución de conflictos, entre otros aspectos.

A continuación, se muestran la prueba que se propone sea utilizada en cargos Gerenciales.

#### a) Prueba de actitud.

**Dominancia Cerebral (Test de Herrmann):** Se trata de un sistema de clasificación y medición de preferencias de estilos de pensamiento el cual indica a cuál de los cuatro cuadrantes generales muestra una mayor inclinación el candidato: Lógico, Abstracto, Secuencial, Emocional. (Ver Anexo N°5)

Entre las pruebas psicológicas aplicadas actualmente para cargos administrativos están:

- **Test de Millón:** Es un instrumento utilizado para medir trastornos de la personalidad especialmente trastornos adictivos, emocionales e interpersonales.
- **Test de Raven:** Se usa para medir la inteligencia y el coeficiente intelectual usando el razonamiento por analogías, la comparación de formas y la capacidad de razonamiento con base en estímulos figurativos.

### 4. Entrevista de selección.

La entrevista es utilizada en el proceso de selección del personal administrativo que integra la Estación Central del Cuerpo de Bomberos tiene por finalidad conocer a profundidad aspectos profesionales, académicos y personales para determinar si el candidato es el idóneo para el puesto. (Ver Anexo N°6)

El desarrollo de la entrevista consta de tres momentos:

#### a. Antes de la entrevista.

Se debe revisar el Currículum del aspirante asegurándose que éste se encuentre dentro de la primera categoría mencionada en la sección del análisis curricular, se

debe revisar el perfil de puesto previamente elaborado, para esto, el encargado de selección debe conocer el puesto de trabajo identificando claramente cuáles son los requisitos personales y competencias que el aspirante debe cumplir, así mismo, revisar con antelación las preguntas que se realizarán durante la entrevista de selección.

b. Durante la entrevista.

Se inicia con una breve introducción en la cual el entrevistador o encargado de selección de personal crea un clima de confianza entre las partes involucradas. Se presenta diciendo su nombre y el cargo que ocupa actualmente, luego debe explicar el proceso de la entrevista a grandes rasgos y finalmente se le hace conocer al entrevistado el tiempo que durará la entrevista y que se tomará nota de cada una de las interrogantes.

Las preguntas deberán estar enfocadas en información específica acerca de las competencias laborales y experiencias.

Todas las preguntas que realice el encargado de selección deben estar basadas en experiencias pasadas ya que se busca conocer la forma en que la persona resolvió la situación.

La entrevista tiene una ponderación del 20% de todo el proceso de selección y está dividida en cuatro etapas las cuales son: I. Entrevista de profundidad, II. Estudios, III. Personal y IV. Tiempo libre, cada una posee un valor de 4%, 6%, 5% y 5% respectivamente, sumando un total de 39 preguntas, con una duración total de 50 minutos.

c. Después de la entrevista

Realizar la evaluación general de la entrevista indicando la puntuación en la esquina superior derecha de la guía de la entrevista.

Se emiten las observaciones pertinentes para cada candidato.

Se determina cuáles son las puntuaciones sobresalientes.

Se elabora el reporte final donde se incluye los resultados de la evaluación de entrevista y el resto de las pruebas detallando en orden descendente sus calificaciones y se presentan al Director General.

El Director General del Cuerpo de Bomberos envía al Ministerio de Gobernación la propuesta de los candidatos que califican al puesto de trabajo, así como también la documentación que respalda el proceso de reclutamiento y selección.

### **5. Contratación.**

Es la última etapa del proceso de selección en la cual se realiza lo siguiente:

El Ministerio de Gobernación mediante el Director de Recursos Humanos Institucional se encarga de revisar la documentación recibida y posterior a ello si no presenta observación u objeciones se efectúa la autorización para que el Ministerio de Hacienda emita la resolución de acuerdo de contratación, el cual será remitido al Encargado de Recursos Humanos del Cuerpo de Bomberos para que convoque al personal contratado.

El encargado de contratación y selección pide al personal que ingresa a la institución la siguiente documentación que será entrega el día que inicia el proceso de inducción:

- 2 fotografías tamaño pasaporte.
- Copia original de partida de nacimiento reciente.
- Copia de diplomas de capacitaciones.
- Copia del documento de afiliación al Instituto Salvadoreño Social del Seguro.
- Copia de carnet de Administradora de Fondos de Pensiones (AFP)
- Copia de libreta de ahorros.

Se recibe la documentación y se anexa el requerimiento de plaza, solicitud de empleo y copia de acuerdo a contratación emitida por el Ministerio de Hacienda.

Finalmente, se apertura el expediente del nuevo personal. Se convoca para notificar su contratación e indicar el inicio del proceso de inducción y los tres meses de prueba.

### **F. Propuesta de Inducción.**

Posterior a la contratación del candidato idóneo para la plaza, se realiza esta etapa de forma general en la institución, este incluye una serie de etapas que describe las actividades en las que el personal debe participar, con la finalidad que se familiarice con la organización y que conozca las instalaciones de la Estación. También este proceso se lleva a través de un programa de inducción donde el nuevo miembro de

la institución conoce las generalidades, por ejemplo, Organigrama general del Cuerpo de Bomberos, visión y misión, historia y aspectos generales que se le proporcionará en el programa. Además, se desarrolla la inducción específica que consiste que el personal se integre a su puesto laboral y que conozca cuales son las funciones, tareas y responsabilidades asignadas, se realiza también por medio de etapas que contiene actividades que proporciona una inducción previa. (Ver Anexo N°7).

#### **G. Propuesta de Programa de Convivencia.**

En esta etapa se detallan las actividades que se llevarán a cabo para fomentar las relaciones entre el personal que labora con la finalidad de fomentar el compañerismo en la institución. Se propone realizar un programa de convivencia que sea una guía para fortalecer las relaciones interpersonales y mejorar el ambiente laboral. En el se establecen políticas que buscan garantizar lineamientos que los miembros deben cumplir, se desarrollan principios y normas de convivencia con el propósito de mejorar las relaciones entre los compañeros y el trabajo en equipo y realizar estrategias para mejorar la convivencia que incluyen actividades donde todo el personal pueda participar en las diversidades celebraciones y convivios de la institución. (Ver Anexo N° 8).

#### **H. Diseño del Perfil de Descripción de Puestos.**

Consiste en listar y definir las funciones y responsabilidades, además de establecer las relaciones con el personal supervisado, e identificar los conocimientos necesarios y plantear las competencias requeridas para cada puesto de trabajo del área administrativa del Cuerpo de Bomberos.

A continuación, se hace una breve explicación de los apartados que integran el formato para realizar la descripción del perfil de puestos.



Imagen N° 1

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO.	
Nombre del puesto:	
Dependencia:	
Edad:	
Género:	
Estudios requeridos:	
Experiencia establecida:	

En la imagen N°1, se establece el nombre del puesto, la dependencia o su jefe inmediato, así como los estudios requeridos para el puesto de trabajo y la experiencia requerida para aspirar a la plaza.

Imagen N°2

OBJETIVO DEL PUESTO.
RESPONSABILIDADES DEL PUESTO.

Como se puede apreciar en la imagen N°2, el objetivo del puesto, describe de forma general cual es la finalidad, función primordial del mismo. En las responsabilidades de este se detallan las funciones relevantes que se deberán desempeñar en el área de trabajo.

Imagen N°3

CONOCIMIENTOS NECESARIOS.	
RELACIÓN CON PERSONAL SUPERVISADO.	
Directas.	Indirectas.

En los conocimientos necesarios se especifican las habilidades técnicas que la persona debe de poseer, para realizar las tareas que corresponden al puesto de trabajo. En las relaciones del personal supervisado, se establece los empleados que estarán bajo la supervisión de la persona que ocupará el puesto, ya sea directa e indirectamente.

Imagen N°4

COMPETENCIAS REQUERIDAS.

En la imagen N°4 se enlistan las competencias requeridas para desarrollar las responsabilidades que se designen al puesto de trabajo.

# MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS



## RECURSOS HUMANOS

CUERPO DE BOMBEROS DE EL SALVADOR

## CONTENIDO DEL MANUAL.

	Pág.
INTRODUCCIÓN.....	92
OBJETIVO.....	92
ESTRUCTURA ORGÁNICA PROPUESTA.....	94
USO DEL MANUAL.....	95
COMPETENCIAS.....	95
DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.....	97
SUBDIRECTOR GENERAL DEL CUERPO DE BOMBEROS.....	97
JEFE DEL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	99
SECRETARIO/A.....	101
JEFE DE SECCIÓN DE CAPACITACIÓN INTERNA.....	103
ENCARGADO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN.....	105
ENCARGADO DE PLANILLAS.....	107
ENCARGADO DEL CONTROL DE ASISTENCIA.....	109
ENCARGADO DE ARCHIVO Y EXPEDIENTES.....	111
JEFE DE LA SECCIÓN DE BIENESTAR LABORAL.....	113
ASISTENTE DE LA SECCIÓN DE CAPACITACIÓN INTERNA.....	115
SUBJEFE DE LA SECCIÓN DE CAPACITACIÓN INTERNA.....	117

## INTRODUCCIÓN.

El manual de descripción de puestos permitirá identificar el objetivo y las responsabilidades de cada puesto de trabajo en el área administrativa de la institución, así mismo se establecen los conocimientos necesarios que cada candidato debe de poseer para ocupar la plaza a la cual se esté aplicando, dentro de este se describen las relaciones que tendrá con el personal supervisado ya sea directamente e indirectamente.

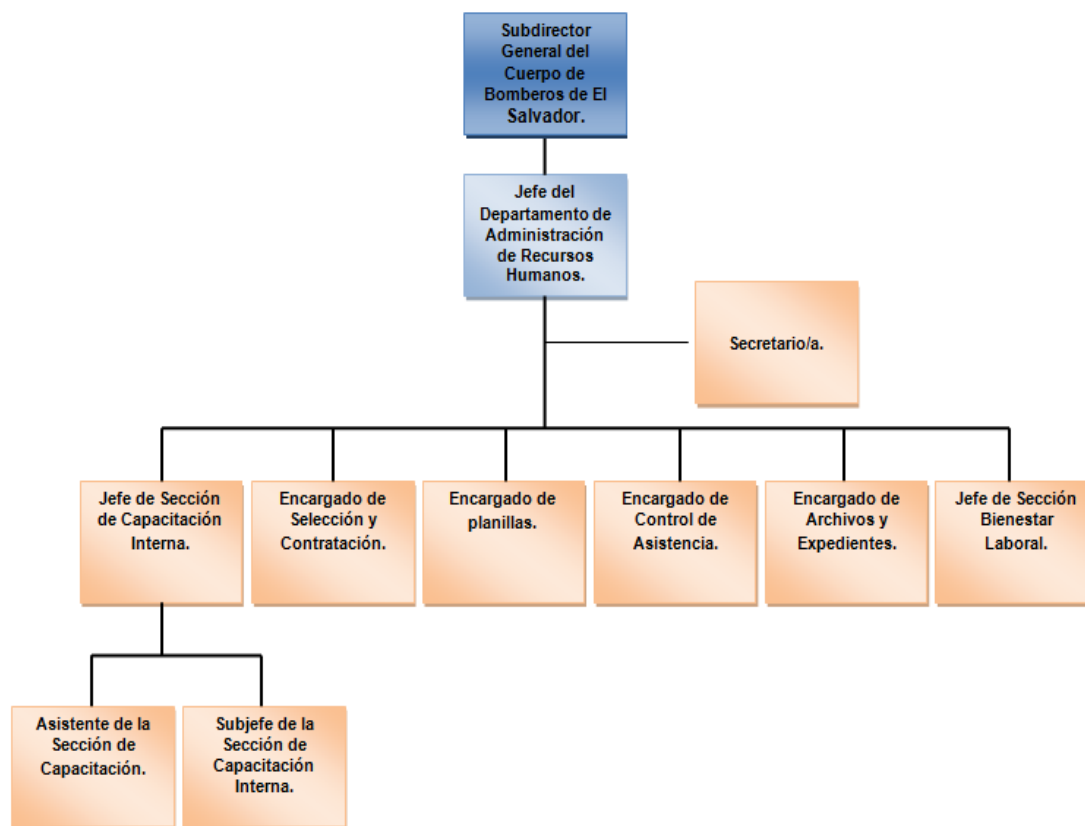
Se plantean las competencias mínimas requeridas que cada candidato debe de poseer para optar a laborar a la plaza vacante, las cuales son necesarias para realizar las responsabilidades descritas en el manual.

El manual contiene, las identificaciones del puesto, en este se establecen la edad requerida y los estudios solicitados; el objetivo del puesto, describe que deberá hacer el candidato en el puesto solicitado; las responsabilidades son las actividades que se deberán desempeñar; los conocimientos necesarios para poder laborar, así como las relaciones con el personal que tendrá a cargo y las competencias que este debe poseer para optar a la plaza.

## OBJETIVO.

Proporcionar los requisitos, conocimientos, competencias a identificar como requisito para desarrollar las actividades en cada puesto de trabajo, con la finalidad de facilitar el proceso de reclutamiento y selección en la institución, para contar con el personal idóneo.

## ESTRUCTURA ORGÁNICA PROPUESTA.



Simbología.

| Línea de mando o autoridad jerárquica.

— Línea de relación de apoyo.

Representación administrativa de mayor jerarquía.

Área administrativa dependiente de la de mayor jerarquía.

Espacios administrativos de apoyo.

Elaborado por: Grupo de investigación 02/09/2019.

Revisado por:

Autorizado por:

## USO DEL MANUAL.

Será de forma interna por el Departamento de Recursos Humanos de la Estación Central del Cuerpo de Bomberos de El Salvador, en la realización de Gestión del Recurso Humano y los procesos que este implica; además permitirá proporcionar a cada empleado el perfil específico del puesto de trabajo que ocupa, lo que le permitirá identificar las responsabilidades que este contiene y evitar confusiones a la hora de ejercer sus labores en la institución por tanto su revisión será de forma anual y ésta realizada por el Jefe del departamento de recursos humanos en conjunto con el encargado/a de la Unidad de planificación.

## COMPETENCIAS.

Se presentan las siguientes competencias, para la implementación por parte del jefe del Departamento de Recursos Humanos y posterior actualización y/o ampliación de acuerdo a las necesidades del puesto de trabajo y la organización.

- **Capacidad de Planificación**

Capacidad para realizar eficazmente las tareas asignadas por el Departamento de Recursos Humanos del Cuerpo de Bomberos, determinando el tiempo y los recursos que sean necesarios para la acción de las actividades asignadas, con el objeto de contribuir a las operaciones administrativas de la institución.

- **Toma de decisiones.**

Considera las circunstancias, recursos y el impacto que pueden tener las acciones tomadas, para las operaciones administrativas en el Cuerpo de Bomberos, con la finalidad de seleccionar la alternativa que se considere adecuada, sin perjudicar los objetivos de la institución.

- **Adaptabilidad al cambio.**

Capacidad que poseen los empleados para modificar conductas y situaciones así como también ser versátil en distintos contextos y adaptarse a nuevas personas con el objetivo de alcanzar las metas establecidas en la institución.

- **Responsabilidad.**

Compromiso y preocupación por cumplir con las funciones asignadas en el tiempo y con los recursos proporcionados logrando así el cumplimiento de objetivos.

- **Trabajo en equipo.**

Orientado al sentido de pertenencia al equipo que conforma su área de trabajo, involucrándose en el cumplimiento de objetivos comunes y fortalecimiento de las relaciones entre los miembros del área administrativa, promoviendo el compañerismo y la solidaridad.

- **Liderazgo.**

Mantener un rol que coincida con la filosofía institucional, con el que pueda influir en la conducta de los demás empleados promoviendo la motivación y la realización del trabajo de acuerdo a los estándares definidos garantizando el cumplimiento de los objetivos del personal que se encarga de la Gestión del Cuerpo de Bomberos.

- **Orientación a resultados.**

Capacidad para administrar eficientemente el tiempo, recursos y procesos en sus funciones diarias con el objetivo de alcanzar los resultados que la institución le ha encomendado.


- **Comunicación.**

Habilidad para escuchar atentamente, saber expresarse de forma verbal y escrita efectivamente y dar una opinión clara de sus ideas. Sabe preguntar en el momento oportuno y retroalimentar la información que le es brindada por sus superiores con el propósito de realizar tareas de forma eficiente.



## DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.

A continuación, se muestra el formato utilizado para la identificación de los requisitos que debe cumplir cada candidato a la plaza vacante, además de plantearse el objetivo y responsabilidades del puesto.

	<b>ESTACIÓN CENTRAL DEL CUERPO DE BOMBEROS DE EL SALVADOR.</b>	<b>FORMATO DE PERFIL DE PUESTOS.</b>
<b>IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO. SUBDIRECTOR GENERAL DEL CUERPO DE BOMBEROS.</b>		
<b>Nombre del puesto: Subdirector General del Cuerpo de Bomberos.</b>		
<b>Dependencia: Dirección General del Cuerpo de Bomberos.</b>		
<b>Edad: 30 a 35 años</b>		
<b>Género: Indiferente.</b>		
<b>Estudios requeridos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor de Bomberos</li> <li>• Licenciatura en Administración de empresas.</li> </ul>		
<b>Experiencia establecida: 2 años como mínimo en puestos similares.</b>		
<b>OBJETIVO DEL PUESTO.</b>		
<b>Asistir al Director en las tareas administrativas y supervisar el trabajo que realizan las diferentes jefaturas de los departamentos y secciones administrativas que la conforman, velar por el cumplimiento de la ley y reglamento y demás leyes estrechamente relacionadas con la institución.</b>		
<b>RESPONSABILIDADES DEL PUESTO.</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Representar al señor Director en su ausencia emitiendo propuestas de trabajo ante las autoridades nacionales e internacionales.</li> <li>• Revisar y firmar certificaciones o notificaciones de las inspecciones de prevención de incendios haciendo observaciones y correcciones pertinentes.</li> <li>• Presentar informes que le sean requeridos por el despacho ministerial, en ausencia o asignación del Director evaluando que la información solicitada sea verídica del trabajo que realiza la institución.</li> </ul>		

- Realizar inspecciones en las diferentes estaciones emitiendo lineamientos de trabajo, con la finalidad de darle seguimiento al plan de trabajo e identificar y atender las necesidades de infraestructura, equipo y recurso humano.
- Colaborar con el Director en la coordinación de actividades en las diferentes unidades, departamentos y secciones, emitiendo propuestas de trabajo con la finalidad de aportar información útil en la toma de decisiones hacia el personal y emitir recomendaciones sobre el clima laboral de la institución.
- Velar por el cumplimiento de la ley y reglamento de la institución, normas de control interno del Ministerio de Gobernación y Desarrollo Territorial, transmitiendo la información a todo el personal, para cumplir los deberes y derechos de estos en la institución.
- Asistir, coordinar y dirigir, las diferentes operaciones realizadas en emergencia de gran magnitud, haciendo uso de la metodología, equipo y personal necesario con la finalidad de optimizar todos los recursos y minimizar el tiempo de respuesta.

#### CONOCIMIENTO REQUERIDO.

- Manejo del paquete de Microsoft Office.
- Excelente redacción, ortografía y gramática.
- Legislación laboral.
- Manejo de equipos de emergencia.
- Normas nacionales e internacionales en temas de prevención y seguridad contra incendios.


#### RELACIÓN CON PERSONAL SUPERVISADO.

Directas.	Indirectas.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Secretario de la Subdirección</li> <li>• Jefes de Departamentos y Secciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal administrativo y operativo</li> <li>• Jefes de estaciones</li> </ul>

#### COMPETENCIAS REQUERIDAS.

- Capacidad de Planificación y organización
- Toma de decisiones
- Aprendizaje continuo
- Capacidad para entender a los demás
- Trabajo en equipo
- Liderazgo
- Preocupación por el Orden y Claridad.

- **Comunicación**

	<b>ESTACIÓN CENTRAL DEL CUERPO DE BOMBEROS DE EL SALVADOR.</b>	<b>FORMATO DE PERFIL DE PUESTOS.</b>
<p align="center"><b>IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO.</b>  <b>JEFE DEL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.</b></p>		
<b>Nombre del puesto: Jefe del Departamento de Administración de Recursos Humanos.</b>		
<b>Dependencia: Subdirector General del Cuerpo de Bomberos.</b>		
<b>Edad: 28 a 35 años.</b>		
<b>Género: Indiferente.</b>		
<b>Estudios requeridos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Licenciatura en Psicología.</li> <li>• Licenciatura en Administración de Empresas.</li> </ul>		
<b>Experiencia establecida: 3 años como mínimo en puestos similares.</b>		
<p align="center"><b>OBJETIVO DEL PUESTO.</b></p>		
<p>Dirigir, controlar y proponer los procesos de Gestión del Recurso Humano, da el seguimiento y evaluación a los procesos de reclutamiento y selección, así como también coordinar los programas de capacitación, además de dirigir y supervisar el proceso de evaluación del desempeño y valorar que el personal trabaje en condiciones optimas y con ambiente agradable, con el fin de proporcionar el personal idóneo a la estación.</p>		
<p align="center"><b>RESPONSABILIDADES DEL PUESTO.</b></p>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisar y revisar los procesos de nómina, a fin de garantizar que los empleados reciban su salario en el tiempo establecido.</li> <li>• Gestionar ante la Dirección General de Recursos Humanos del Ministerio de Gobernación y Desarrollo Territorial, las refrendas y contratos del personal a fin de agilizar, el proceso de contratación.</li> <li>• Elaborar el plan anual de trabajo del departamento.</li> <li>• Proponer al Director General, el recurso humano idóneo, elaborando un informe y listado de los candidatos que obtuvieron mayor calificación en el proceso de reclutamiento y selección.</li> </ul>		

- Verificar el cumplimiento de las medidas de seguridad y salud ocupacional, así como la respectiva aprobación de los programas, por medio del Jefe de Bienestar Laboral.
- Coordinar programas de capacitación, a fin de cumplir con el desarrollo y mejoramiento del personal.
- Supervisar el proceso de evaluación del desempeño, desarrollando propuestas para su implementación y evaluación de resultados.

#### CONOCIMIENTOS NECESARIOS.

- Manejo del paquete de Microsoft Office.
- Conocimiento sobre las leyes que rigen a los derechos y obligaciones de los trabajadores.
- Excelente redacción y ortografía.
- Habilidades para la administración del recurso humano.
- Destreza para la gestión de los procesos de reclutamiento, selección, formación y desarrollo del personal.
- Experiencia en la elaboración y gestión de presupuestos.
- Inglés avanzado.

#### RELACIÓN CON PERSONAL SUPERVISADO.

Directas.	Indirectas.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encargado de selección y contratación.</li> <li>• Encargado de planillas.</li> <li>• Encargado de control de asistencia.</li> <li>• Encargado de archivos y expedientes.</li> <li>• Jefe de la sección de capacitación interna.</li> <li>• Jefe de la sección de bienestar laboral.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal operativo.</li> <li>• Encargado de clínica médica empresarial.</li> <li>• Encargado de clínica odontológica.</li> <li>• Instructores de la sección de capacitación interna.</li> </ul>

#### COMPETENCIAS REQUERIDAS.

- Capacidad de Planificación y organización
- Toma de decisiones
- Aprendizaje continuo
- Capacidad para entender a los demás
- Trabajo en equipo
- Liderazgo
- Preocupación por el Orden y Claridad.
- Comunicación



ESTACIÓN CENTRAL DEL CUERPO  
DE BOMBEROS DE EL SALVADOR.

FORMATO DE PERFIL  
DE PUESTOS.

#### IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO. SECRETARIO/A.

Nombre del puesto: **Secretario/a.**

Dependencia:

Edad: 25 a 30 años.

Género: Indiferente.

Estudios requeridos:

- Bachillerato Técnico Vocacional opción Contaduría Pública.
- Bachillerato Técnico Vocacional opción Secretariado.

Experiencia establecida: 1 año como mínimo en puestos similares.

#### OBJETIVO DEL PUESTO.

Recibir, revisar, elaborar y distribuir la documentación administrativa en el Departamento al cual pertenece, sean estas notas, memorandos, transcripciones, además de notificar a las diferentes unidades, departamentos y secciones administrativas los documentos firmados y sellados por el jefe del departamento, para dar a conocer acuerdos e instrucciones de trabajo, con el fin de facilitar el buen desempeño.

#### RESPONSABILIDADES DEL PUESTO.

- Elaborar certificaciones, constancias de empleo, notas memorandos y toda documentación que sea necesaria en el departamento.
- Despachar correspondencia a diferentes instituciones gubernamentales, asegurando que estos lleguen a su destino mediante el respectivo respaldo de los documentos de entrega.
- Distribuir correspondencia a las diferentes unidades, departamentos, y secciones administrativas los documentos firmados y sellados por el jefe del departamento.
- Solicitar los diferentes insumos que sean necesarios en el departamento al que pertenece a la Dirección de la Institución para mantener el abastecimiento de artículos de oficina.
- Realizar y recibir llamadas telefónicas, además resguardar el archivo de correspondencia electrónica y física, con el fin de brindar la asistencia requerida por el cliente interno y externo.

#### CONOCIMIENTOS NECESARIOS.

- Manejo del paquete de Microsoft Office.
- Excelente redacción y ortografía.
- Conocimiento sobre organización de archivos.
- Conocimientos básicos sobre contabilidad.

#### RELACIÓN CON PERSONAL SUPERVISADO.

##### Directas.


- Ninguno.

##### Indirectas.

- Ninguno.

#### COMPETENCIAS REQUERIDAS.

- Capacidad de Planificación y organización
- Toma de decisiones
- Aprendizaje continuo
- Capacidad para entender a los demás
- Trabajo en equipo
- Liderazgo
- Preocupación por el Orden y Claridad.
- Comunicación

	<b>ESTACIÓN CENTRAL DEL CUERPO DE BOMBEROS DE EL SALVADOR.</b>	<b>FORMATO DE PERFIL DE PUESTOS.</b>
<b>IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO. JEFE DE SECCIÓN DE CAPACITACIÓN INTERNA.</b>		
<b>Nombre del puesto: Jefe de Sección de Capacitación Interna.</b>		
<b>Dependencia: Jefe del Departamento de Administración de Recursos Humanos.</b>		
<b>Edad: 28 a 35 años.</b>		
<b>Género: Indiferente.</b>		
<b>Estudios requeridos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oficial o Clase de Bombero e Instructor Bomberil, indispensable.</li> <li>• Licenciatura en Psicología.</li> <li>• Licenciatura en Pedagogía.</li> <li>• Licenciatura en Administración de Empresas.</li> </ul>		
<b>Experiencia establecida: 3 años como mínimo en puestos similares.</b>		
<b>OBJETIVO DEL PUESTO.</b>		
<p>Coordinar y dirigir las capacitaciones tanto para personal administrativo como operativo, elaborar diagnóstico de las necesidades de capacitación y con base a estos diseñar programas de capacitación anual, coordinar entrenamientos a nivel nacional para personal operativo y administrativo ejecutando programas teóricos y prácticos, además de evaluar el desempeño del personal a cargo, esto con el objeto de identificar la contribución de cada empleado, mediante el cual se establecen estrategias para mejorar su trabajo y facilitar la adquisición de conocimientos, habilidades y destrezas de dicho personal.</p>		
<b>RESPONSABILIDADES DEL PUESTO.</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecutar y actualizar el diseño curricular para el área operativa, a fin de mantener actualizadas las técnicas y conocimientos del personal.</li> <li>• Elaborar el diagnóstico de las necesidades de capacitación tanto para personal administrativo como operativo, a fin de detectar debilidades y fortalezas de capacitación.</li> <li>• Coordinar programas de capacitación anual con base al diagnóstico realizado para reforzar el proceso de formación del personal de la institución.</li> <li>• Coordinar los procesos de formación que organismos internacionales brindan.</li> </ul>		

- Seleccionar al personal que cumpla con el perfil, para participar en las diferentes capacitaciones que son brindadas fuera del país.
- Organizar entrenamientos a nivel nacional tanto para personal operativo como administrativo, ejecutando programas teóricos y prácticos.
- Tramitar requisiciones de materiales para la realización de los diferentes cursos de capacitación, con el propósito de obtener la autorización para la compra de insumos, tales como, alimentación, material didáctico, papelería, entre otros.

#### CONOCIMIENTOS NECESARIOS.

- Manejo del paquete de Microsoft Office.
- Excelente redacción y ortografía.
- Elaboración de planes de capacitación.
- Didáctica y pedagogía.
- Técnica bomberil y de emergencias.
- Habilidades para la administración del recurso humano.
- Inglés intermedio o avanzado.


#### RELACIÓN CON PERSONAL SUPERVISADO.

Directas.	Indirectas.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Subjefe de la Sección de Capacitación Interna.</li> <li>• Asistente de la Sección de Capacitación Interna.</li> <li>• Instructor de Bomberos.</li> <li>• Instructor de Operador de Motobombas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal Operativo y Administrativo.</li> </ul>

#### COMPETENCIAS REQUERIDAS.

- Capacidad de Planificación y organización
- Toma de decisiones
- Aprendizaje continuo
- Capacidad para entender a los demás
- Trabajo en equipo
- Liderazgo
- Preocupación por el Orden y Claridad
- Comunicació



	<b>ESTACIÓN CENTRAL DEL CUERPO DE BOMBEROS DE EL SALVADOR.</b>	<b>FORMATO DE PERFIL DE PUESTOS.</b>
<b>IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO. ENCARGADO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN.</b>		
<b>Nombre del puesto: Encargado de Selección y Contratación.</b>		
<b>Dependencia: Jefe del Departamento de Administración de Recursos Humanos.</b>		
<b>Edad: 26 a 30 años.</b>		
<b>Género: Indiferente.</b>		
<b>Estudios requeridos:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Licenciatura en Administración de Empresas.</li> <li>• Licenciatura en Psicología.</li> </ul>		
<b>Experiencia establecida: 2 años como mínimo en puestos similares.</b>		
<b>OBJETIVO DEL PUESTO.</b>		
<p>Dirigir el proceso de Reclutamiento y Selección en coordinación con los jefes de las áreas administrativas para considerar los aspectos que se deben evaluar a los candidatos según la descripción del puesto, diseñar programas de inducción al personal de nuevo ingreso, además de dar seguimiento al proceso de contratación, todo con la finalidad de contratar al personal idóneo a la institución.</p>		
<b>RESPONSABILIDADES DEL PUESTO.</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirigir el proceso de reclutamiento de los candidatos idóneos.</li> <li>• Elaborar el proceso de selección en coordinación con los diferentes departamentos administrativos a fin de evaluar los requisitos que estos deben poseer de acuerdo a la descripción del puesto para la plaza vacante.</li> <li>• Realizar el control de las evaluaciones del desempeño y hacer énfasis en los aspectos que se deben de mejorar además de propiciar el desarrollo del personal.</li> <li>• Verificar plazas vacantes de personal que se han retirado de la institución, con el fin de llevar el control de las plazas que se mantienen vigentes.</li> <li>• Elaborar la convocatoria de las plazas vacantes para someterlas a concurso, con el propósito que el personal interno concurse a dichos puestos.</li> <li>• Llevar el seguimiento del proceso de contratación en las instancias correspondientes a fin de conocer en etapa va dicho proceso.</li> </ul>		

- Informar a los candidatos de nuevo ingreso sobre la resolución de la plaza, con el propósito de dar indicaciones de la fecha de inicio de sus labores.

#### CONOCIMIENTOS NECESARIOS.

- Manejo del paquete de Microsoft Office.
- Excelente redacción y ortografía.
- Interpretación de los diferentes test que se utilizan en el proceso de selección.
- Conocimientos y experiencia en reclutamiento de personal.

#### RELACIÓN CON PERSONAL SUPERVISADO.

##### Directas.


- Ninguno.

##### Indirectas.

- Ninguno.

#### COMPETENCIAS REQUERIDAS.

- Capacidad de Planificación y organización
- Toma de decisiones
- Aprendizaje continuo
- Capacidad para entender a los demás
- Trabajo en equipo
- Liderazgo
- Preocupación por el Orden y Claridad.
- Comunicación

	<b>ESTACIÓN CENTRAL DEL CUERPO DE BOMBEROS DE EL SALVADOR.</b>	<b>FORMATO DE PERFIL DE PUESTOS.</b>
<b>IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO. ENCARGADO DE PLANILLAS.</b>		
<b>Nombre del puesto: Encargado de Planillas.</b>		
<b>Dependencia: Jefe del Departamento de Administración de Recursos Humanos.</b>		
<b>Edad: 26 a 30 años.</b>		
<b>Género: Indiferente.</b>		
<b>Estudios requeridos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Licenciatura en Administración de Empresas.</li> <li>• Licenciatura en Contaduría Pública.</li> <li>• Bachillerato Técnico Vocacional opción Contaduría Pública.</li> <li>• Bachillerato Técnico Vocacional opción Secretariado.</li> </ul>		
<b>Experiencia establecida: 1 año como mínimo en puestos similares.</b>		
<b>OBJETIVO DEL PUESTO.</b>		
<p>Elaborar y realizar el pago de planillas y horas extras del personal, verifica los reportes de llegadas tardías contra descuentos aplicados, elabora las constancias para la declaración de renta, así como otros procedimientos institucionales requeridos con las instancias dependientes, sus funciones son con el objeto de garantizar el pago de salarios y prestaciones en el tiempo establecido.</p>		
<b>RESPONSABILIDADES DEL PUESTO.</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesar información para la elaboración de planillas de pagos de salarios, aguinaldos y horas extras.</li> <li>• Gestionar la plataforma digital para la declaración de cotizaciones laborales y patronales con las instituciones ISSS, AFP, con el fin de reportar el pago respectivo.</li> <li>• Emitir reporte consolidado mensualmente de plazas pagadas, con el propósito de presentarlo al pagador del Ministerio de Gobernación y Desarrollo Territorial.</li> <li>• Verificar reporte de llegadas tardías contra descuentos aplicados en planilla, para garantizar que el descuento aplicado es el correcto.</li> <li>• Elaborar constancias para la declaración de Renta, con el objeto de que el empleado realice el trámite respectivo.</li> </ul>		

- Generar y proporcionar los informes de pago de salarios, generando los archivos de depósitos a bancos, con la finalidad de que se realice el pago correspondiente en el mes en curso.

#### CONOCIMIENTOS NECESARIOS.

- Manejo del paquete de Microsoft Office.
- Conocimientos de reglamentos sobre la elaboración de planillas. (Plataformas web).
- Operaciones matemáticas y de contabilidad.
- Dominio en el manejo de los diferentes dispositivos utilizados para el control de asistencia del personal a la institución.

#### RELACIÓN CON PERSONAL SUPERVISADO.

##### Directas.


- Ninguno.

##### Indirectas.

- Ninguno.

#### COMPETENCIAS REQUERIDAS.

- Capacidad de Planificación y organización
- Toma de decisiones
- Aprendizaje continuo
- Capacidad para entender a los demás
- Trabajo en equipo
- Liderazgo
- Preocupación por el Orden y Claridad.
- Comunicación

	<b>ESTACIÓN CENTRAL DEL CUERPO DE BOMBEROS DE EL SALVADOR.</b>	<b>FORMATO DE PERFIL DE PUESTOS.</b>
<b>IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO. ENCARGADO DEL CONTROL DE ASISTENCIA.</b>		
<b>Nombre del puesto:</b> Encargado del Control de Asistencia.		
<b>Dependencia:</b> Jefe de departamento de Recursos Humanos		
<b>Edad:</b> 26 a 30 años		
<b>Género:</b> Indiferente.		
<b>Estudios requeridos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bachillerato Técnico Vocacional opción Secretariado.</li> </ul>		
<b>Experiencia establecida:</b> 2 años como mínimo en puestos similares.		
<b>OBJETIVO DEL PUESTO.</b>		
<p>Supervisar el cumplimiento de la jornada laboral establecida revisando diariamente las marcas (hora de entrada y salida) con el objeto de establecer en las llegadas tardías los respectivos descuentos, realiza la recepción de los permisos de los empleados y mensualmente lleva el control de asistencia de las estaciones de bomberos.</p>		
<b>RESPONSABILIDADES DEL PUESTO.</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descargar las marcas (hora de entrada y salida) de los empleados del sistema digital biométrico, utilizando la herramienta necesaria y el sistema ITR time plus, con el objetivo de verificar que dichas marcas cumplan con la normativa establecida.</li> <li>• Realizar la recepción de permisos de empleados, clasificándolos por fechas de solicitud de permisos con la finalidad de ser ingresados al sistema.</li> <li>• Ingresar diariamente los permisos al sistema digital con su respectiva justificación.</li> <li>• Solventar problemas en el sistema de marcación, solicitando al empleado ingresar nuevamente las huellas dactilares o asignándole marcación por código. En el caso de los empleados nuevos registrar huella digital al sistema y asignarles un código de identificación.</li> <li>• Recibir los libros de control de asistencia de las diferentes estaciones de bomberos a nivel nacional, revisando que no exista irregularidades como alteraciones de fecha, marcas, tachaduras, con el fin de verificar el cumplimiento de la jornada de trabajo.</li> </ul>		

- Llevar mensualmente un respaldo físico de la documentación de los permisos, tramitar acuerdos por incapacidades del personal al director de Recursos Humanos del Ministerio de Gobernación y Desarrollo Territorial.

#### CONOCIMIENTO REQUERIDO.

- Manejo del paquete de Microsoft Office
- Manejo del sistema digital biométrico
- Redacción y elaboración de informes
- Dominio sobre elaboración de planillas y legislación laboral.

#### RELACIÓN CON PERSONAL SUPERVISADO.

Directas.


Indirectas.

- Ninguno

- Ninguno

#### COMPETENCIAS REQUERIDAS.

- Capacidad de Planificación y organización
- Toma de decisiones
- Aprendizaje continuo
- Capacidad para entender a los demás
- Trabajo en equipo
- Liderazgo
- Preocupación por el Orden y Claridad.
- Comunicación

	<b>ESTACIÓN CENTRAL DEL CUERPO DE BOMBEROS DE EL SALVADOR.</b>	<b>FORMATO DE PERFIL DE PUESTOS.</b>
<b>IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO. ENCARGADO DE ARCHIVO Y EXPEDIENTES</b>		
<b>Nombre del puesto:</b> Encargado de Archivo y Expedientes.		
<b>Dependencia:</b> Jefe de departamento de Recursos Humanos.		
<b>Edad:</b> 26 a 30 años.		
<b>Género:</b> Indiferente.		
<b>Estudios requeridos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bachillerato Técnico Vocacional opción Secretariado.</li> </ul>		
<b>Experiencia establecida:</b> 2 años como mínimo en puestos similares.		
<b>OBJETIVO DEL PUESTO.</b>		
<p>Actualizar, ordenar y controlar los expedientes del personal activo e inactivo de la institución por medio del registro, archivo y foliado de los expedientes atendiendo las instrucciones emanadas del Jefe de Recursos Humanos con el fin de mantenerlos actualizados y ordenados y distribuir correspondencia en las distintas oficinas de la institución con el fin de apoyar el trabajo administrativo del Departamento.</p>		
<b>RESPONSABILIDADES DEL PUESTO.</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar la apertura de expedientes del personal de nuevo ingreso. Recibir, revisar y ordenar la información que contiene el expediente de cada empleado.</li> <li>• Realizar inspección periódica y depuración de expedientes para mantenerlos actualizados.</li> <li>• Llevar el control de préstamos de expedientes a entidades solicitantes, llenando hoja de control, con el objetivo de que dichos expedientes sean devueltos en las mismas condiciones de contenido y forma.</li> <li>• Mantener confidencialidad de los documentos resguardados, limitando el acceso de personal a la Sección de archivo, para garantizar el resguardo de dicha información.</li> <li>• Mantener limpio y ordenado las áreas asignadas para el archivo de expedientes, manteniendo las condiciones de ambientales con el fin de mantener el buen estado de la información contenida en cada expediente.</li> <li>• Revisar la documentación física de forma periódica con el fin de que se encuentre en buenas condiciones.</li> </ul>		

- Proporcionar información del material archivado en los expedientes, según procedimientos establecidos, con el fin de apoyar en futuras auditorias.

#### CONOCIMIENTO REQUERIDO.

- Manejo del paquete de Microsoft Office.
- Destrezas en informática y conocimiento de abreviaturas y siglas.
- Excelente Redacción, ortografía y gramática.
- Clasificación de documentos.

#### RELACIÓN CON PERSONAL SUPERVISADO.

Directas.

Indirectas.


- Ninguno

- Ninguno

#### COMPETENCIAS REQUERIDAS.

- Capacidad de Planificación y organización
- Toma de decisiones
- Aprendizaje continuo
- Capacidad para entender a los demás
- Trabajo en equipo
- Liderazgo
- Preocupación por el Orden y Claridad.
- Comunicación



	<b>ESTACIÓN CENTRAL DEL CUERPO DE BOMBEROS DE EL SALVADOR.</b>	<b>FORMATO DE PERFIL DE PUESTOS.</b>
<b>IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO. JEFE DE LA SECCIÓN DE BIENESTAR LABORAL.</b>		
<b>Nombre del puesto: Jefe de la Sección de Bienestar Laboral.</b>		
<b>Dependencia: Jefe de departamento de Recursos Humanos</b>		
<b>Edad: 28 a 35 años.</b>		
<b>Género: Indiferente.</b>		
<b>Estudios requeridos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Licenciatura en Administración de empresas</li> <li>• Licenciatura en Psicología.</li> <li>• Licenciatura en Trabajo Social.</li> </ul>		
<b>Experiencia establecida: 3 años como mínimo en puestos similares.</b>		
<b>OBJETIVO DEL PUESTO.</b>		
<b>Gestionar e implementar proyectos de bienestar social, realiza programas para fomentar las áreas recreativas, económica, cultural, con objeto de apoyar a los empleados en su crecimiento personal y profesional.</b>		
<b>RESPONSABILIDADES DEL PUESTO.</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar e implementar programas vinculados a las áreas recreativas, artísticas, formativas y culturales con los empleados, realizando las gestiones necesarias con el fin de contribuir con su desarrollo e integración a la institución.</li> <li>• Elaborar plan de compras anual de bienes y servicios encaminados al bienestar del empleado con el propósito que sea incorporado en el plan de compras de la institución.</li> <li>• Entregar y supervisar la entrega de uniformes, calzado, tarjetas cambiables por alimentos (gift card) elaborando el listado de control de entrega.</li> <li>• Solicitar al Patronato Central de Bomberos el patrocinio para la realización de día de la secretaria, madre, padre, bombero, periodista, día del niño, entre otros.</li> <li>• Gestionar con el Patronato Central de Bomberos compra de juguetes para los hijos de empleados.</li> </ul>		

- Tramitar y realizar gestiones en el Ministerio de Gobernación y Desarrollo Territorial de las diferentes prestaciones que tiene el empleado como el pago de 10 días de salario por el fallecimiento de familiar.
- Evaluar el desempeño del personal a su cargo identificando fortalezas y debilidades estableciendo estrategias para mejorar su desempeño.

#### CONOCIMIENTO REQUERIDO.


- Manejo del paquete de Microsoft Office.
- Elaboración de presupuestos.
- Legislación previsional y laboral.
- Gestión, formulación y evaluación de proyectos sociales.
- Gestión de recursos humanos.

#### RELACIÓN CON PERSONAL SUPERVISADO.

Directas.	Indirectas.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encargada de la Clínica médica empresarial.</li> <li>• Encargada de la Clínica Odontológica.</li> <li>• Encargado de peluquería.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal operativo y administrativo para entrega de uniformes, calzado entre otros.</li> </ul>

#### COMPETENCIAS REQUERIDAS.

- Capacidad de Planificación y organización
- Toma de decisiones
- Aprendizaje continuo
- Capacidad para entender a los demás
- Trabajo en equipo
- Liderazgo
- Preocupación por el Orden y Claridad.
- Comunicación

	<b>ESTACIÓN CENTRAL DEL CUERPO DE BOMBEROS DE EL SALVADOR.</b>	<b>FORMATO DE PERFIL DE PUESTOS.</b>
<b>IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO. ASISTENTE DE LA SECCIÓN DE CAPACITACIÓN INTERNA.</b>		
<b>Nombre del puesto: Asistente de la Sección de Capacitación Interna.</b>		
<b>Dependencia: Jefe de la Sección de Capacitación Interna.</b>		
<b>Edad: 25 a 30 años</b>		
<b>Género: Indiferente.</b>		
<b>Estudios requeridos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Técnico en Administración de empresas.</li> <li>• Bombero e instructor bomberil.</li> </ul>		
<b>Experiencia establecida: 2 años como mínimo en puestos similares.</b>		
<b>OBJETIVO DEL PUESTO.</b>		
<b>Gestionar, controlar y ejecutar la logística de la sección, a través de la información recibida y enviada de los procesos de capacitación como: Convocatorias, reproducción de material didáctico, alimentación; de cuerdo a normativa y procedimientos institucionales.</b>		
<b>RESPONSABILIDADES DEL PUESTO.</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecutar todas las diligencias relacionadas a la logística de las diferentes capacitaciones, desarrollando actividades como: elaboración de listado de participantes, convocatorias, arreglo del local, reproducción de material didáctico, alimentación, programa a desarrollar, entre otros.</li> <li>• Coordinar la programación mensual de capacitaciones por impartir, revisando con el jefe e instructores lugar, fechas y temas a impartir, con el objetivo de que dichas capacitaciones se desarrollen en el tiempo establecido.</li> <li>• Llevar el control de estadísticas mensual de capacitación.</li> <li>• Archivar copias de documentos recibidos y despachados clasificándolas como correspondencia interna y externa por mes y año.</li> <li>• Elaborar oficios, notas, memorandos y demás documentos con el fin de agilizar los mismos en la administración de la Sección.</li> <li>• Asistir como participante a diversas capacitaciones con la finalidad de ampliar conocimientos en el área bomberil y personal.</li> </ul>		
<b>CONOCIMIENTO REQUERIDO.</b>		

- Manejo del paquete de Microsoft Office.
- Excelente redacción, ortografía y gramática.
- Aplicación de técnicas de enseñanza.
- Técnica bomberil y de emergencia.
- Gestión del recurso humano.

#### RELACIÓN CON PERSONAL SUPERVISADO.

Directas.


Indirectas.

- Ninguno

- Ninguno

#### COMPETENCIAS REQUERIDAS.

- Capacidad de Planificación y organización
- Toma de decisiones
- Aprendizaje continuo
- Capacidad para entender a los demás
- Trabajo en equipo
- Liderazgo
- Preocupación por el Orden y Claridad.
- Comunicación

	<b>ESTACIÓN CENTRAL DEL CUERPO DE BOMBEROS DE EL SALVADOR.</b>	<b>FORMATO DE PERFIL DE PUESTOS.</b>
<b>IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO. SUBJEFE DE LA SECCIÓN DE CAPACITACIÓN INTERNA.</b>		
<b>Nombre del puesto: Subjefe de la Sección de Capacitación Interna.</b>		
<b>Dependencia: Jefe de la Sección de Capacitación Interna.</b>		
<b>Edad: 28 a 35 años</b>		
<b>Género: Indiferente.</b>		
<b>Estudios requeridos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bachillerato opción General</li> <li>• Licenciatura en Educación.</li> <li>• Licenciatura en Psicología.</li> <li>• Oficial o clase de Bombero e instructor bomberil.</li> </ul>		
<b>Experiencia establecida: 2 años como mínimo en puestos similares.</b>		
<b>OBJETIVO DEL PUESTO.</b>		
<b>Ejecutar los programas de capacitación tanto para personal administrativo como operativo, para ello participa activamente en el diagnóstico de las necesidades de capacitación, elabora informes de las capacitaciones impartidas al personal administrativo, cuya finalidad es apoyar en las diferentes actividades de la sección de capacitación.</b>		
<b>RESPONSABILIDADES DEL PUESTO.</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecutar los programas de capacitación y adiestramiento del personal operativo y administrativo de la institución, identificando el tema, asignando al instructor que impartirá dicho tema y revisando el material correspondiente.</li> <li>• Preparar con el jefe de la Sección la programación de cursos de capacitación elaborando el listado de las necesidades que el empleado expresa en la evaluación del desempeño anual.</li> <li>• Elaborar informes de las capacitaciones impartidas al personal administrativo, revisando el listado de participantes, tema impartido, lugar y fecha y evaluaciones al personal cuando el tema lo requiera.</li> <li>• Preparar con el Jefe del Departamento el Plan de Trabajo anual y el informe final de evaluación de la capacitación.</li> </ul>		

- Participar como maestro de ceremonia en la inauguración y clausura de los diferentes cursos cuando sea requerido.
- Asistir a reuniones de trabajo o capacitaciones ya sea dentro o fuera de la institución así como fuera del país con el fin de rendir informes, recibir líneas de trabajo, impartir o recibir cursos de capacitación.

#### CONOCIMIENTO REQUERIDO.

- Manejo del paquete de Microsoft Office.
- Excelente redacción, ortografía y gramática.
- Aplicación de técnicas de enseñanza.
- Habilidades para la administración del recurso humano.

#### RELACIÓN CON PERSONAL SUPERVISADO.

Directas.	Indirectas.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ninguno</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asistente de capacitación</li> <li>• Instructor de Bomberos</li> <li>• Instructor de operador de Motobombas.</li> </ul>

#### COMPETENCIAS REQUERIDAS.

- Capacidad de Planificación y organización
- Toma de decisiones
- Aprendizaje continuo
- Capacidad para entender a los demás
- Trabajo en equipo
- Liderazgo
- Preocupación por el Orden y Claridad.
- Comunicación

## **I. Método de evaluación por competencias.**

Por medio de la evaluación por competencias, se busca que el método logre fortalecer al personal administrativo de la Estación Central del Cuerpo de Bomberos, ya que la finalidad es potencializar las habilidades requeridas de las personas para cada puesto de trabajo, a la misma vez dar seguimiento a las áreas de mejora determinadas mediante los resultados que se obtengan al realizar la evaluación.

### **1. Procedimiento aplicado de la Evaluación del desempeño por competencias al personal administrativo del Cuerpo de Bomberos de El Salvador.**


La escala de calificación a utilizar en el método de evaluación por competencias está comprendida en un rango de 1 a 5, siendo uno deficiente, dos bajo rendimiento, tres significa aceptable, cuatro sobresalientes y cinco excelentes.

Posterior a ello, cada apartado está compuesto por 8 competencias las cuales están definidas en el Manual de Descripción de Puestos, las cuales son:

- Capacidad de planificación.
- Toma de decisiones.
- Adaptabilidad al cambio.
- Responsabilidad.
- Trabajo en equipo.
- Liderazgo.
- Orientación a resultados.
- Comunicación.

Cada una de las competencias está comprendida por 4 factores los cuales serán evaluados por el encargado de cada departamento o sección de la institución y se realizará bajo las escalas antes mencionadas.

## Imagen N° 5

	FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA ESTACIÓN CENTRAL					Calificación
	CUERPO DE BOMBEROS DE EL SALVADOR-DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS					
<p><b>Nombre completo del Evaluado:</b>  <b>Puesto:</b>  <b>Área a la que pertenece:</b>  <b>Nombre completo del Evaluador:</b>  <b>Período de Evaluación:</b></p> <p><b>Objetivo:</b> Conocer el grado de cumplimiento de cada una de las competencias que se requieren para la realización de las funciones asignadas al puesto de trabajo.</p> <p><b>Indicación:</b> Marque con una X la casilla en blanco que corresponda con la calificación que usted considere adecuada con el desempeño del evaluado.</p> <p><b>Escala de evaluación:</b>            1= Deficiente    4= Sobresaliente            2= Bajo rendimiento    5= Excelente            3= Aceptable</p>						
COMPETENCIAS	ESCALA DE EVALUACIÓN					
CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN	1	2	3	4	5	
Organiza el trabajo y administra el tiempo.						
Puntualidad en las actividades acordadas.						
Organiza los recursos a utilizar para la asignación de tareas.						
No requiere de supervisión frecuente.						
TOMA DE DECISIONES	1	2	3	4	5	
Es prudente y reflexivo para tomar de decisiones						
Analiza y sintetiza los documentos de la institución						
Se anticipa a las dificultades y busca soluciones.						
Considera las repercusiones de las decisiones tomadas						
ADAPTABILIDAD AL CAMBIO	1	2	3	4	5	
Se adecua a diferentes contextos, situaciones y medios .						
Influye en sus compañeros para que estos comprendan correctamente los cambios en el entorno.						
Muestra disposición ante el empleo de nuevas tecnologías y sustitución de tareas.						
Asimila con rapidez nuevos conocimientos.						
RESPONSABILIDAD	1	2	3	4	5	
Cumple con su jornada laboral.						
Realiza las tareas asignadas en el tiempo establecido						
Es capaz de gestionar su propio trabajo.						
Muestra mejora continua y excelencia en las tareas que realiza						



<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Muestra actitud para integrarse a los equipos de trabajo.					
Se identifica fácilmente con sus compañeros.					
Resuelve los conflictos que se generan en el equipo.					
Busca el logro de los objetivos en la institución.					
<b>LIDERAZGO</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Actúa con respeto y es ejemplo de comportamiento					
Reconoce el trabajo de otros.					
Motiva al desarrollo de las actividades siendo el ejemplo a seguir.					
Fija objetivos y le da seguimiento a estos, incorporando las diferentes opiniones de su equipo.					
<b>ORIENTACIÓN A RESULTADOS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Comprende los objetivos que persigue la institución.					
A través de su actitud promueve el desarrollo continuo y mejora en los servicios prestados por la institución.					
Utiliza eficientemente los recursos que le asigna la institución.					
Es capaz de priorizar tareas.					
<b>COMUNICACIÓN</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Se comunica con fluidez y propiedad de forma escrita y verbal.					
Habilidad para identificar de forma oportuna la situaciones y exponer de forma efectiva un mensaje.					
Retroalimenta la información que le ha sido brindada.					
Desarrolla la comunicación efectiva con los demás compañeros.					
<b>Puntaje Obtenido:</b>					
Observación del evaluador					
Firma del Evaluador.			Firma del Evaluado.		

A continuación, se presenta el valor porcentual para cada una de las competencias que se evalúan en el personal administrativo, estos son asignados de acuerdo al grado de relevancia que posee cada una respecto al puesto de trabajo.

**Tabla N°1**

<b>Valor porcentual asignado para evaluación por competencias.</b>		
<b>Competencias</b>	<b>Jefes o encargados</b>	<b>Personal administrativo</b>
<b>Capacidad de planificación.</b>	18%	10%
<b>Toma de decisiones.</b>	18%	10%
<b>Adaptabilidad al cambio.</b>	10%	15%
<b>Responsabilidad.</b>	10%	15%
<b>Trabajo en equipo.</b>	10%	15%
<b>Liderazgo.</b>	15%	5%
<b>Orientación a resultados.</b>	5%	15%
<b>Comunicación.</b>	14%	15%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Las competencias y porcentajes determinados son propuestos por el equipo investigador, sin embargo, queda a criterio del Jefe del departamento de Recursos Humanos modificarlos de acuerdo a la experiencia y conocimiento que él tiene respecto a cada perfil de puesto.

**Proceso de Calificación:**

- Se presentan ocho competencias de las cuales cada una posee un valor asignado de forma diferenciada considerando el cargo administrativo que se evalúa.
- Cada competencia presenta cuatro apartados donde el evaluador marcará con una "X" en cada casilla que describa el comportamiento del empleado.
- Para la primera competencia, Capacidad de Planificación y Organización, el promedio se obtendrá de multiplicar la escala de puntos por el total de actividades de la competencia 5 x 4 actividades da como resultado 20 puntos estos son multiplicados por el 18% valor asignado para los

encargados o jefes de departamentos o 10% en caso sea personal administrativo sin personal a cargo, por lo tanto el porcentaje total obtenido para Capacidad de Planificación y Organización será de 20 puntos. *Ejemplo:*  $5 \times 4 = 20$  puntos, representativo de 10 por lo que es igual a  $10 \times 18\% = 1.8$  Puntos para Planificación y organización.

- Las otras competencias se realizan bajo el mismo procedimiento y finalmente se suman los datos obtenidos de las ocho competencias, estableciendo a si la calificación de la evaluación del desempeño por medio de competencias. Suponiendo que el candidato obtenga en las 8 competencias la calificación máxima quedaría con el siguiente puntaje  $1.8$  puntos +  $1.8 + 1 + 1 + 1 + 1.5 + 0.5 + 1.4 = 10$  puntos de evaluación nota máxima.

Posteriormente de realizar la evaluación y obtener la calificación de acuerdo al desempeño realizado en el puesto de trabajo se da a conocer los resultados a cada uno de los empleados, esto se realiza por medio de un formato de resultados de evaluación el cual se presenta a continuación:

Imagen N°6



**RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS  
PERSONAL ADMINISTRATIVO. ESTACIÓN CENTRAL.**

Tipo de puesto: Jefe o encargado  Personal Administrativo

Resultados obtenidos según el tipo de puesto evaluado.		
Competencias.	Calificación obtenida.	
	Jefe o Encargado.	Personal Administrativo.
Capacidad de planificación		
Toma de decisiones.		
Adaptabilidad al cambio		
Responsabilidad		
Trabajo en equipo.		
Liderazgo		
Orientación a resultados		
Comunicación		
<b>Resultado final</b>		

Observaciones del evaluador.	
Áreas que necesita reforzar.	

\_\_\_\_\_  
Nombre del evaluado

\_\_\_\_\_  
Firma

\_\_\_\_\_  
Nombre del evaluador

\_\_\_\_\_  
Firma

\_\_\_\_\_  
Cargo

\_\_\_\_\_  
Vo.Bo. Director

**COMUNICACIÓN DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.**

Indique si está de acuerdo o no con su evaluación

SI NO 

Mencione los aspectos por los que no está de acuerdo con la evaluación.

\_\_\_\_\_  
Nombre del evaluado\_\_\_\_\_  
Firma del evaluado\_\_\_\_\_  
Fecha de enterado**SOLICITUD DE REVISIÓN DE EVALUACIÓN**

San Salvador, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Nombre del solicitante\_\_\_\_\_  
Firma

- **Plan de capacitación posterior a los resultados obtenidos de la evaluación del desempeño.**

#### **a) Introducción**

El presente plan de capacitación es un proceso que deriva de identificar las necesidades que posee el personal administrativo a través de la evaluación del desempeño con la cual se logra conocer las áreas de oportunidad que fomentarán el desarrollo de las competencias que deben tener los empleados, por lo cual se elaborará con el propósito que el personal administrativo adquiera los conocimientos, las habilidades, actitudes y destrezas, con la finalidad de mejorar el desempeño en las funciones asignadas, para lograr el cumplimiento de objetivos en el Cuerpo de Bomberos.

#### **b) Objetivos**

##### **Objetivo general:**

- Realizar un plan de capacitación para el personal administrativo de la Estación Central del Cuerpo de Bomberos que contribuya al mejoramiento de las competencias y que pueda adquirir nuevos conocimientos.

##### **Objetivos Específicos:**

- Establecer temas de capacitaciones de acuerdo a las necesidades del personal administrativo con la finalidad de ayudar en las áreas de mejora.
- Diseñar actividades sobre los temas de las capacitaciones, en las que participe el personal administrativo con el propósito que el aprendizaje sea dinámico.
- Lograr que el personal administrativo desarrolle las habilidades y actitudes en el desarrollo del plan que contribuyan a mejorar el desempeño de las funciones asignadas a su puesto.

### c) Solicitud de capacitaciones

El formato de la solicitud de capacitación es fundamental para llevar un mejor control de las necesidades que tiene el personal administrativo, con el propósito que los miembros de la institución mejoren el desempeño en las funciones asignadas en el puesto laboral para lograr los resultados esperados.

Tabla N°2

ESTACIÓN CENTRAL DEL CUERPO DE BOMBEROS DE EL SALVADOR.							
			<b>Solicitud de capacitación</b>				Recursos Humanos
							Fecha:
Nombre del responsable:							
Nombre del departamento:							
Nombre del curso	Fecha	Nombre del empleado	Puesto	Cargo	Justificación		
Observaciones.							
Cuerpo de Bomberos de El Salvador					_____ Firma y Sello		



#### **d) Desarrollo de la capacitación**

En el plan de capacitación se impartirán temas específicos que sean de beneficio para el personal administrativo para mejorar las áreas que están deficientes o reforzar conocimiento, también busca que desarrollen actitudes positivas y habilidades para desempeñar las funciones.

Los temas propuestos a desarrollar en el plan de capacitación como iniciativa del equipo investigador son los siguientes:

- Capacitación de competencias profesionales para fortalecer el desempeño del personal.
- Estrategias para fomentar el buen desempeño laboral.
- Desarrollo del liderazgo.
- Fomento del trabajo en equipo

Los temas listados deberán ser ampliados de acuerdo a los resultados obtenidos a través de la información generada por la evaluación del desempeño.

El Ministerio de Gobernación y Desarrollo Territorial (MIGOBDT), gestiona los procesos de formación que se desarrollan dentro de la institución por lo que los temas pueden ser impartidos por el personal que disponga MIGOBDT, caso contrario la institución no cuente con el recurso humano, se gestionará que sea impartida por el Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP) a través de la cual la institución envía un formulario para solicitar la capacitación en el enlace: [insaforp.org.sv](http://insaforp.org.sv) esta institución puede financiar el cien por ciento de las capacitaciones o parcial con financiamiento compartido, de acuerdo a la capacitación.

## **J. Plan de capacitación para el desarrollo del Modelo de Gestión de Recursos Humanos.**

### **a) Introducción**

El presente plan de capacitación favorecerá al personal para dar a conocer el modelo de gestión de recursos humanos que se implementará en la Estación Central del Cuerpo de Bomberos, por lo tanto es importante que el personal administrativo disponga de las nuevas instrucciones sobre los procesos, herramientas técnicas y estrategias que se aplicaran a la selección, reclutamiento, programas de inducción y convivencia, así como también las competencias para fortalecer el desempeño de los miembros de la institución.

### **b) Objetivos**

#### **Objetivo general:**

- Desarrollar el plan de capacitación que le permita al personal de Recursos Humanos obtener los conocimientos oportunos y la información efectiva con la finalidad de contribuir a mejorar el desempeño de los miembros administrativos del Cuerpo de Bomberos.

#### **Específicos:**

- Dar a conocer las herramientas, los procesos y estrategias necesarias para el desarrollo del modelo de Recursos Humanos que contribuyan a la gestión del personal administrativo.
- Demostrar el desarrollo del proceso de selección del personal administrativo a implementar que facilite identificar a los candidatos que posean las habilidades y actitudes requeridas.
- Proporcionar la metodología para la realización de un proceso de evaluación por competencias específico para el área administrativa que permita fortalecer el desempeño del personal.

### **c) Recursos**

#### **Humanos:**

La capacitación será desarrollada por el equipo investigador; esta será impartida al departamento de Recursos Humanos de la Estación Central del Cuerpo de Bomberos de El Salvador, que contiene los temas que se expondrán en relación, la filosofía institucional, reclutamiento, selección, inducción, convivencia, el diseño de perfiles y la evaluación del desempeño. Para que el personal tenga los nuevos conocimientos y los requerimientos que se utilizarán para la aplicación del modelo, así también que adquiera las competencias para mejorar el desempeño laboral.

#### **Materiales:**

Los bienes materiales a utilizar en la capacitación son las siguientes:

- **Instalaciones, mobiliario y equipo:** Se desarrollará en las instalaciones en la sala de reuniones de la institución, que cuenta con los equipos necesarios: mesas, sillas, cañón, computadora, etc.
- **Papelería:** Se brindará la papelería adecuada para la capacitación, incorporando: fotocopias de la temática, lapiceros para desarrollar las anotaciones y libretas.
- **Refrigerio:** A los participantes asistentes a la capacitación se les dará café y pan dulce en el receso.

#### **Financiero:**

La exposición estará a cargo del equipo investigador especialista en la temática por lo que no será necesario incurrir en contratación de terceros, además la institución será quien incurrirá en los gastos de papelería y refrigerios.

**Período de duración:**

Se ha planificado que la jornada se desarrolle durante un sábado de 8:00 am a 12:00 pm con un receso de 15 minutos alrededor de las diez de la mañana.

**d) Estructura del programa**

Se desarrollarán tres ponencias que se detallan a continuación:

- **Tipos de competencia:** Se les brindará las definiciones de competencias, ventajas y su importancia, que son fundamentales según las funciones del puesto.
- **Filosofía institucional, proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción, convivencia y diseño de perfiles de puesto:** Se desarrollará de forma clara cada uno de los componentes del modelo para que el personal del departamento comprenda: Los nuevos procesos que contempla la propuesta y como se fortalecerá el desempeño en las funciones asignadas en su puesto laboral.
- **Evaluación de desempeño y desarrollo de las competencias:** Se dará la información referente a la evaluación de desempeño y se explicará la manera como se realizará el nuevo método para evaluar las competencias y el seguimiento posterior a ellos.

**e) Secciones del Plan de Capacitación**

Generalidades y programa del contenido a desarrollar en cada ponencia.

Tabla N°3


Ponencia N° 1			
		<b>ESTACIÓN CENTRAL DEL CUERPO DE BOMBEROS DE EL SALVADOR.</b>	
<b>Objetivo:</b>	Describir la importancia de las competencias a través del modelo de gestión de Recursos Humanos	<b>Día:</b>	Sábado N° 1
		<b>Horario:</b>	8:00 am a 12:00 pm
<b>Subtemas:</b>	-Definición e importancia de las competencias. - ¿Qué es la gestión por competencia? -Generalidades del modelo gestión recursos humanos.	<b>Dirigido a:</b>	-Personal Administrativo
		<b>Responsable:</b>	-Equipo investigador
		<b>Metodología:</b>	-Expositiva y participativa
Agenda de la capacitación			
Hora	Contenido	Recursos	
8:00 a 8:10 am	-Presentación e introducción	-Computadora -Cañón -Material impreso -Libreta de anotaciones	
8:11 a 8:19 am	-Definiciones de las competencias		
8:20 a 8: 29 am	-Importancia de las competencias		
8:30 a 8:44 am	-¿Qué es la gestión por competencias? -Ventajas		
8:45 a 9:00 am	-Habilidades en las competencias		
9:01 a 9:24 am	-Generalidades de la Gestión de Recursos Humanos		
9:25: a 9:30 am	-Preguntas y respuestas		

Tabla N°4


Ponencia N° 2			
		<b>ESTACIÓN CENTRAL DEL CUERPO DE BOMBEROS DE EL SALVADOR.</b>	
<b>Objetivo:</b>	Explicar el proceso de integración de recursos humanos al Cuerpo de Bomberos.	<b>Día:</b>	Sábado N° 1
		<b>Horario:</b>	8:00 am a 12:00 pm
<b>Subtemas:</b>	-Filosofía institucional. -Reclutamiento y selección. -Contratación. -Inducción y convivencia -Descripción de perfiles por competencias.	<b>Dirigido a:</b>	-Personal Administrativo
		<b>Responsable:</b>	-Equipo investigador
		<b>Metodología:</b>	-Expositiva y participativa
Agenda de la capacitación			
Hora	Contenido	Recursos	
9:31 a 9:34 am	-Presentación e introducción	-Computadora  -Cañón  -Material impreso  -Libreta de anotaciones	
9:35 a 9:40 am	- Filosofía institucional		
9:41 a 9:49 am	- Reclutamiento de personal interno y externo		
9:50 a 10:04 am	- Selección de personal: Análisis curricular, pruebas técnicas y psicológicas		
10:05 a 10:20am	Receso		
10:22 a 10:32 am	Entrevista de selección y contratación		
10:33 a 10:43 am	Inducción y convivencia		
10:44 a 10:54 am	Diseño de perfiles por competencias		
10:55 a 11:00 am	Preguntas y respuestas		

Tabla N°5

Ponencia N° 3			
	<b>ESTACIÓN CENTRAL DEL CUERPO DE BOMBEROS DE EL SALVADOR.</b>		
<b>Objetivo:</b>	Desarrollar la evaluación de desempeño como instrumento para fortalecer el desempeño en las funciones del personal administrativo.	<b>Día:</b>	Sábado N° 1
		<b>Horario:</b>	8:00 am a 12:00 pm
<b>Subtemas:</b>	-Definición de evaluación de desempeño. -La importancia de evaluar el desempeño. -Explicación de los pasos para realizar la evaluación de desempeño.	<b>Dirigido a:</b>	-Personal Administrativo
		<b>Responsable:</b>	-Equipo investigador
		<b>Metodología:</b>	-Expositiva y participativa
Agenda de la capacitación			
Hora	Contenido	Recursos	
11:01 a 11:10 am	-Presentación e introducción	-Computadora	
11:11 a 11: 20 am	- Definición de evaluación de desempeño		
11:21 a 11:30 am	- La importancia de evaluar el desempeño	-Cañón	
11:31 a 11:40 am	- Método por competencias para la evaluación de desempeño	-Material impreso	
11:41 a 11:50 am	-Pasos para realizar la evaluación de desempeño y seguimiento	-Libreta de anotaciones	
11:51 a 12:00 pm	-Preguntas y respuestas - Palabras de agradecimiento		

Presupuesto del plan de capacitación:

**Tabla N°6**

<b>Detalle</b>	<b>Cantidades (unidades)</b>	<b>Precio (\$) Unitario</b>	<b>Total</b>
<b>Reproducción de la temática</b>	10	\$1.20	\$12.00
<b>Plumones</b>	3	\$1.00	\$3.00
<b>Caja de lapiceros</b>	1	\$2.00	\$2.00
<b>Refrigerio</b>	13	\$1.50	\$19.50
<b>Total</b>			<b>\$36.50</b>

#### **K. Plan de implementación.**

##### **a. Introducción**

A continuación, se presentan los recursos y fases que serán necesarios para la implementación del Modelo de Gestión de Recursos Humanos en la Estación Central del Cuerpo de Bomberos de El Salvador, con el propósito de brindar una guía al jefe del departamento sobre la gestión administrativa que permitirá la incorporación de personal idóneo al puesto de trabajo.

##### **b. Objetivos.**

- **Objetivo General:**

Proporcionar a la Estación Central del Cuerpo de Bomberos un plan que permita la ejecución del Modelo de Gestión de Recursos Humanos que permitirá fortalecer el desempeño del personal administrativo.



- **Objetivos Específicos:**

- ✓ Determinar los recursos que serán necesarios para ejecutar el Modelo de Gestión.
- ✓ Establecer las fases y actividades concernientes al plan de implementación que se desarrollaran para su aplicación.
- ✓ Elaborar el cronograma de actividades y presupuesto necesario para la ejecución del modelo de Gestión de Recursos Humanos.

**c. Recursos.**

- **Humano:**

La implementación del modelo estará a cargo del personal del Departamento de Recursos Humanos quienes serán los responsables de la aplicación de éste en el desarrollo de las funciones administrativas en la Estación Central.

- **Materiales**

Los recursos materiales que se utilizarán serán: Instalaciones, mobiliario del centro de capacitación que posee actualmente la estación, equipo informático, fotocopiadora, impresora, retroproyector, papelería, y otros implementos necesarios.

- **Tecnológico:**

La institución cuenta con el equipo informático necesario sean estos impresores, computadoras, para utilizar los formatos propuestos para el Modelo de Gestión de Recursos Humanos, con el fin de que se puedan proporcionar de manera digital a los diferentes departamentos o secciones, por ejemplo, programa de inducción, convivencia , entre otros.

- **Financiero:**

Para la implementación del modelo se prescinde de la contratación de personal especializado en el área ya que la institución cuenta con el personal que desempeña esa función, además no será necesaria una inversión económica ya que existe una

asignación presupuestaria para las capacitaciones, únicamente se destinarán gastos en papelería y refrigerio en cada sesión.

#### **d. Fases de la implementación.**

A continuación, se detalla el proceso a seguir para la ejecución del Modelo de Gestión de Recursos Humanos para fortalecer el desempeño del personal administrativo que integra la Estación Central del Cuerpo de Bomberos.

- **Presentación.**

Se hará entrega del documento al jefe del Departamento de Recursos Humanos, para su respectiva presentación y explicación sobre el uso, importancia, ventajas y utilidad de la implementación del Modelo.

- **Revisión.**

El Departamento de Recursos Humanos del Cuerpo de Bomberos en conjunto con el Ministerio de Gobernación y Desarrollo Territorial, realizaran el análisis para la implementación del Modelo de acuerdo a la normativa de las instituciones, haciendo las observaciones y correcciones que estimen convenientes.

- **Aprobación y autorización.**

Una vez realizado el análisis y ejecutado las correcciones que las instituciones dispongan, se procede a la aprobación, siendo el que realiza esta acción el Ministerio de Gobernación y Desarrollo Territorial, para luego proceder a su respectiva implementación.

- **Implementación del Modelo.**

Luego de aprobado el Modelo, se procede al desarrollo de este en la institución, siendo el encargado de implementarlo, el personal del Departamento de Recursos Humanos.

### Evaluación y seguimiento.

Una vez se inicie la aplicación del modelo, se podrá constatar si está obteniendo los resultados esperados, caso contrario se procederá a corregir o mejorar los aspectos que el jefe del Departamento de Recursos Humanos en conjunto con los demás Departamentos crea conveniente, con el objeto de contribuir a los objetivos que persigue la institución.

### e. Cronograma de implementación.

Imagen N°7

Cronograma de actividades para la implementación del Modelo de Gestión de Recursos Humanos																
Año 2019- 2020																
Actividad	Noviembre				Diciembre				Enero				Responsable.			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Presentación.	■															Grupo investigador
Revisión y Análisis del documento.		■	■													Depto. De R. H y MIGOB
Aprobación y autorización.			■													MIGOB
Implementación del Modelo.				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	Depto. De R. H
Evaluación y seguimiento.														■		Depto. De R. H

**f. Presupuesto de implementación.**

Para la implementación del modelo se incurrirá en la reproducción del material para el jefe del Departamento de Recursos Humanos de la Estación, ya que la institución cuenta con una sala de capacitación y todos los recursos necesarios para llevarla a cabo no se generará gastos, además de ello la información del Modelo de Gestión será entregada por medio del correo institucional que posee el Cuerpo de Bomberos.

**Tabla N°7**

<b>Estación Central del Cuerpo de Bomberos de El Salvador.</b>			
<b>Presupuesto para la implementación del Modelo de Gestión de Recursos Humanos.</b>			
<b>Año 2020.</b>			
<b>Cantidad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Valor</b>	<b>Total</b>
1	Ejemplar del Modelo de Gestión de Recursos Humanos.	\$ 7.00	\$ 7.00
10	Plan de capacitación		\$36.50
<b>TOTAL</b>			<b>\$43.50</b>

## **K. Bibliografía.**

### **Libros:**

- Chiavenato, Idalberto, Administración de recursos humanos. El capital humano en las organizaciones, Mc Graw Hill Interamericana, 8° edición, 2007.
- Gómez Mejía, Luis. Gestión de Recursos Humanos. 5ta Edición. Prentice Hall, Madrid 2008.
- Naranjo Mesa, Vladimiro, Teoría constitucional e Instituciones públicas, Bogotá Colombia, Edición Temis S.A, 2000
- Sampieri Roberto, Metodología de la Investigación, 6° edición, 2014.
- Salgueiro, Amado. Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando, Díaz de Santos, Colombia, 2001.
- Serrano, Alexis, Administración I y II, 2da Edición, El Salvador, 2011.
- Wayne Mondy, Administración de Recursos Humanos, 11° edición, México 2010.

### **Leyes:**

- Constitución de la Republica de El Salvador. Decreto constituyente N°38, 15 de diciembre de 1983.
- Ley del Servicio Civil. Decreto legislativo N° 507, 24 de noviembre de 1961.
- Ley de Protección Civil, Prevención y Mitigación de Desastres. Decreto legislativo N° 777, 18 de agosto de 2005
- Ley Forestal. Decreto legislativo N° 852, 22 de mayo de 2002.
- Ley Especial para la Regulación y Control de las Actividades Relativas a la Pirotecnia. Decreto legislativo N° 810, 25 de septiembre de 2014.
- Ley del Cuerpo de Bomberos de EL Salvador. Decreto legislativo N° 289, 9 de marzo de 1995.
- Ley del Seguro Social. Decreto legislativo N° 1263, 3 diciembre de 1953.
- Reglamento Interno del Ministerio de Gobernación y Desarrollo Territorial.
- Reglamento Disciplinario del Cuerpo de Bomberos de El Salvador. Decreto Legislativo N°75, 31 de julio de 2001.
- Código Trabajo de El Salvador. Decreto legislativo N° 15, 23 de junio de 1972.

**Otros:**

- Plazola, Enciclopedia de Arquitectura, 1996
- Ossorio, Manuel, Diccionario de Ciencias Jurídicas y políticas, Buenos Aires Argentina, Heliasta 24va Edición, 1997

**Sitios web:**

- <http://www.bomberos.gob.sv/>
- <http://www.municipiosdeelsalvador.com/san-salvador/san-salvador-municipio>
- [https://es.wikipedia.org/wiki/Sector\\_p%C3%BAblico](https://es.wikipedia.org/wiki/Sector_p%C3%BAblico)
- <https://practico-administrativo.es/vid/organismos-autonomos-427632470>
- <http://www.bomberos.gob.sv/> Filosofía
- <https://del.rae.es/?id=PTk5WK1>
- <https://definicion.de/modelo/>
- [https://www6.uniovi.es/~feli/CursoMDT/Tema\\_1.pdf](https://www6.uniovi.es/~feli/CursoMDT/Tema_1.pdf)
- <https://www.significados.com/recursos-humanos/>
- <https://definición.de/modelo-de-gestion/>
- <http://adminguidefca.blogspot.com/2012/03/concepto-de-manual-de-proceso.html>
- <https://definicion.de/desempeno/>
- <https://retos-directivos.eae.es/evaluar-por-competencias-que-ventajas-tiene/>
- <https://www.hrider.net/cms/blog/1902/1/el-proceso-de-evaluacion-de-desempeno-i-diseno.html>
- <http://www.redalyc.org/pdf/706/70601006.pdf>
- [https://www.udla.edu.ec/2017/05/11/martha-alles-en-la-udla-gestion-por-competencias/?fbclid=IwAR2zpiA2zLqWBPOdwH3uL6oYKQqBFaAaL\\_4OFUFI7LfRP24gE5y96wTXqrWo](https://www.udla.edu.ec/2017/05/11/martha-alles-en-la-udla-gestion-por-competencias/?fbclid=IwAR2zpiA2zLqWBPOdwH3uL6oYKQqBFaAaL_4OFUFI7LfRP24gE5y96wTXqrWo)
- [https://www.rrhhweb.com/la\\_utilidad\\_de\\_los\\_test\\_en\\_el\\_proceso\\_de\\_seleccion.html](https://www.rrhhweb.com/la_utilidad_de_los_test_en_el_proceso_de_seleccion.html)
- <https://prezi.com/pr3o15lempzi/test-de-millon/>
- <https://psicocode.com/psicologia/test-raven/>
- <https://www.analisisfoda.com/>

# ANEXOS

**Anexo N° 1 Análisis de entrevista dirigida al jefe del departamento de Recursos Humanos de la Estación Central del Cuerpo de Bomberos de El Salvador.**

**1. ¿Cuáles son los objetivos de la institución?**

Los objetivos del Cuerpo de Bomberos se encuentran plasmados en el artículo uno de la ley de la institución, dentro de los cuales se encuentra la prevención, control y extinción de incendios o emergencias, así como actividades de evacuación y rescate.

Para ese tipo de emergencias se necesita crear un instrumento de evaluación del desempeño en el cual se midan áreas específicas del puesto, el caso de los bomberos, y se mide también las características de las personas

**2. ¿Los objetivos del departamento de Recursos Humanos están alineados con los objetivos de la institución?**

Si se encuentran alineados. Ya que la evaluación mide la eficiencia en el trabajo y la personalidad de las personas.

**3. ¿Los valores de la institución se encuentran definidos?**

No están definidos, estos se encuentran enlistados en la página web de la institución.

**4. ¿Existe un organigrama que defina las relaciones entre los trabajadores?**

Si existe, y este es el organigrama general del Cuerpo de Bomberos en el se encuentran relacionadas las diferentes áreas, unidades y departamentos a nivel nacional.

**5. ¿El departamento de Recursos Humanos cuenta con políticas?**

No, el departamento no cuenta con políticas específicas.

**6. ¿Cuántos empleados conforman el área administrativa en la Estación Central del Cuerpo de Bomberos?**

87 empleados de los cuales están compuestos por 26 del género femenino y 61 masculino.



**7. ¿Quién es el encargado de realizar el manual de diseño de puestos en la institución?**

La unidad de planificación con recursos humanos.

**8. ¿Cuántas personas integran el departamento de Recursos Humanos de la Estación Central?**

Áreas.	N° Personas.
Dpto. RRHH	<b>5</b>
Clínica médica y odontológica	<b>4</b>
Bienestar laboral	<b>2</b>
Capacitación interna	<b>6</b>
Total	<b>17 personas.</b>

**9. ¿Cuáles son los manuales con los que cuenta el departamento de Recursos Humanos?**

Se cuentan con manual de puestos y un programa de inducción.

**10. ¿Qué tipo de contrato tienen los empleados administrativos?**

No es contrato, es por ley de salario.

**11. ¿Se encuentra definido el proceso mediante el cual se integra al personal?**

Si está definido en un manual.

**12. ¿Cómo realizan la integración del personal a sus puestos de trabajo?**

En las charlas que se dan previamente a la incorporación se le da a conocer la misión, visión, reglas de la institución, la dinámica del grupo, dinámica del trabajo administrativo y operativo.

Cuando la persona es contratada se presenta a la parte administrativa de la institución, aparte de eso ellos tienen una reunión con todas las

organizaciones que hay dentro del cuerpo de bomberos (sindicatos, cooperativas) luego de eso como área de recursos humanos, la persona es asignada a un área donde pasa 3 meses en aprendizaje y depende el aprendizaje que el muestre en ese periodo puede ser menos de 3 meses.

La persona es presentada en las oficinas o en reuniones generales para realizar el proceso de la integración a la institución.

**13. ¿Se divulga el perfil de trabajo a cada puesto a desempeñar?**

Si, cada oficina tiene el manual donde se encuentran definidas las funciones.

**14. ¿En qué fecha se realizó la última modificación del manual de descripción de puestos?**

En el año 2016 que fue el año en el que entro a laborar el jefe del departamento de Recursos Humanos. Se hicieron las respectivas revisiones de todos los instrumentos.

**15. ¿En relación al Recurso Humano conoce a que se refiere el término competencia?**

Sí, porque en los perfiles ya están definidos. Las últimas contrataciones están de acuerdo al perfil.

**16. ¿El manual que poseen incorpora competencias en la descripción de puestos?**

Si, las incorpora para poder contratar a las personas idóneas.

**17. ¿Se brinda a los empleados administrativos oportunidad de realizar estudios?**

Si, además de las facilidades que se les brinda, la ley ya les establece a ellos dos horas de estudio por día.

**18. ¿El Cuerpo de Bomberos cuenta con un Modelo de Gestión de Recursos Humanos?**

No, actualmente no existe un modelo de recursos humanos como tal, sin embargo, la gestión de recursos contempla el manual de descripción de

puestos y la evaluación del desempeño; A estos se les hicieron modificaciones en el 2016, hasta la fecha no se ha hecho otro.

**19. ¿Cómo se dan a conocer las convocatorias para las plazas vacantes?**

Si es de forma interna se hace por medio del correo institucional y cuando la convocatoria es externa se pegan anuncios afuera de las instalaciones de la institución.

**20. ¿Cuándo fue la última vez que se renovaron los formularios de reclutamiento selección y contratación de personal?**

En el 2016, en ese año se revisaron funciones, los procedimientos y a finales del mismo año se realizó la evaluación del desempeño.

**21. ¿En su opinión es importante la transparencia en el proceso de reclutamiento y selección de personal?**

Si, ya que define la calidad del proceso de contratación y la ética en el trabajo.

**22. ¿Qué método se utiliza para evaluar al personal?**

Mediante escalas gráficas, es el que asigna Ministerio de Gobernación.

**23. ¿Cuál es la ventaja de la utilización de ese método?**

Esas son partes de las críticas que yo he tenido, lo que hicimos es hacer cambios al que ya se tenía, el estado como tal lo que le interesa es homogenizar, ya que somos varias dependencias del Ministerio de Gobernación; es por lo mismo que los perfiles de los puestos de trabajo y la evaluación del desempeño se encuentran de manera generalizados para todos los que somos dependencia de Ministerio de Gobernación, ya que para ellos el costo de realizar el trabajo es menor, pero el Cuerpo de Bomberos es una entidad diferente a las demás por lo que convendría tener una evaluación acorde a las actividades que nosotros realizamos, para el Ministerio de Gobernación implicaría mayores costos, pero nosotros como institución tendríamos una evaluación adecuada.

**24. ¿Cuál es el objetivo de realizar la evaluación del desempeño?**

Hay un objetivo que no se cumple que es la meritocracia, al salir bien evaluado la normativa establece que una nota mayor a 8 ya se le toma en cuenta para ascender en su puesto de trabajo, pero es difícil que se dé por intereses políticos, ese objetivo lo estipula el contrato colectivo pero no se cumple, lo que si hacemos es dar un incentivo por buen desempeño dicho incentivo consiste en otorgar un diploma, puesto que no es posible dar incentivos monetarios, ya que no se cuenta con los fondos y de eso dependemos del Ministerio de Gobernación.

**25. ¿Cuáles son los criterios usados para medir el desempeño de los trabajadores?**

Eficiencia, conocimiento del trabajo, trabajo en equipo, facilidad para la toma de decisiones, esos son los criterios bajo los cuales evaluamos.

**26. ¿Cuál es la base sobre la cual se establecieron los criterios del perfil?**

La base es de acuerdo a las funciones del puesto porque por ejemplo cuando se crea un puesto nuevo se hace un análisis, con las personas que son las encargadas que son recursos humanos, la unidad de planificación y la encarga o el jefe de la nueva plaza que se requiere es decir ahí va definiendo las funciones y luego pasa a una autorización para el puesto.

**27. ¿Con que frecuencia se realiza la evaluación del desempeño?**

Se realiza una vez al año, en el mes de octubre.

**28. ¿Se comunica al personal sobre las ventajas de la evaluación del desempeño?**

Si, a la hora de implementar la evaluación del desempeño desde el 2016 se dio a conocer las ventajas por lo cual el personal ya sabe. Desde ese entonces cada vez que se quiere realizar la evaluación desempeño el personal ya conoce la dinámica. Y se dio a conocer esto por medio de los jefes, ya que se hizo una reunión en la se capacitaron a los jefes para explicarles sobre que se trataba la evaluación de desempeño, y también la

forma de evaluar y tabular los datos posteriormente ellos hicieron una réplica, pero esta evaluación del desempeño es subjetiva, la cual necesita cambios que permitan mejorar el desempeño. La estructura actual de la evaluación es la misma desde hace tres años por lo que se requiere que este actualizada para contar con un instrumento que permita mejorar el desempeño laboral.

**29. ¿Quién es el responsable de realizar la evaluación del desempeño?**

Jefe de Recursos Humanos.

**30. ¿Cómo contribuye la evaluación del desempeño al logro de los objetivos de la institución?**

No, porque no existe un seguimiento después de los resultados que se obtiene en la evaluación.

**31. ¿Cómo dan a conocer los resultados de la evaluación?**

Se da conocer posterior a la realización mediante el jefe de departamento.

**32. ¿Se imparten capacitaciones a los empleados administrativos?**

Si se capacita a los empleados según el puesto de trabajo y también por la normativa, pero igual se necesita más capacitaciones para que los empleados obtengan un mejor desempeño laboral.

**33. ¿Con que frecuencia se realizan?**

Se realizan mensualmente.

**34. ¿Cómo determinan el área o temática en el cual capacitar al personal administrativo?**

Por medio de la evaluación de desempeño se puede determinar cuáles son las áreas que tiene deficiencias para poder reforzarlas, así como también consultando a los trabajadores sobre temáticas que pueden ser desarrolladas mediante capacitaciones.

**35. ¿Cuáles son las estrategias que se realizan para promover la convivencia del personal?**

Se hace por medio de las capacitaciones yo me reúno cada tres meses como grupos, con la parte administrativa tenemos algunas capacitaciones sobre cómo lograr la integración de todo el personal en el ambiente laboral pero no hay una profundidad acerca de esto ya que no hay talleres para desarrollarlo. Algunas de las estrategias que se realizan es, hacer convivios de los cuales cada unidad tiene su propia calendarización, de forma general como institución, se efectúan celebraciones para el día de la madre, día del padre, de la mujer, del niño y en diciembre celebramos el día del Bombero, además de realizar torneos de fútbol, caminatas y convivios entre estaciones, a fin de mejorar las relaciones interpersonales entre los trabajadores.

**36. ¿La institución cuenta con un programa de convivencia para el personal del área administrativa?**

Si existe, pero es un programa deficiente ya que no se cumple en la medida posible debido a los recursos limitados, lo ideal sería tener un programa de convivencia en el cual se integre a todo el personal de la institución.

**37. ¿Cómo se realiza la comunicación entre los departamentos? La comunicación se realiza a través de reuniones, correos y también por medio de memorándum.**

**38. ¿Se le proporciona al personal de la institución servicios para el bienestar laboral de estos?**

Si, entre dichos servicios se encuentran: Una clínica médica, odontología, peluquería y cafetería, además de poseer un centro de capacitación interna.

**39. ¿Qué aspectos considera usted que son negativos para la institución?**

Los recortes presupuestarios porque nos imposibilita a la institución de adquirir implementos ya sea para el área operativa y administrativa y al hacerse un recorte presupuestario, también hay que hacer un recorte de personal, básicamente para los que están con contrato de trabajo.

Otro aspecto que considero negativo, es que este año se implementó un número limitado de exámenes mensuales por parte del ISSS, lo que incide o podría incidir en la salud de nuestros trabajadores.

Con los decretos de austeridad también nos vemos afectados ya que cuando estos se emiten a todo el sector público y nosotros por ser dependencia del Ministerio de Gobernación nos vemos limitados ya sea en recursos materiales tanto para operativos como administrativos.

**40. ¿Qué aspectos considera usted que son positivos para la institución?**

Como aspectos positivos y que son oportunidades para nosotros como institución y se consideran oportunidades están: La sección de capacitaciones internas, con esta se busca fortalecer las habilidades y competencias del personal.

La clínica empresarial que tenemos dentro de la institución y con la cual también tenemos ayuda por parte de la Unidad de Salud San Jacinto, ya que cuando no se pueden hacer exámenes o dar medicina en la clínica empresarial se remiten para dicha unidad de salud, lo anterior con el propósito de brindar atención médica a los trabajadores.

Otro aspecto positivo son las prácticas sociales que se tienen con universidades y colegios, lo que nos ayuda a nosotros como institución porque se pueden identificar aspectos que se necesiten mejorar, además de realizar investigaciones y capacitaciones que se deban implementar y que los colegios y universidades realizan en nuestras instalaciones.

Existe un Convenio con la Universidad Salvadoreña Alberto Masferrer, la cual nos facilita medias becas para nuestros trabajadores, de esa manera potenciamos los conocimientos, habilidades y capacidades del personal de la institución.

**41. ¿Cuáles son las pruebas que se realizan en la selección del personal?**

Las pruebas son 4, entre las que están: La prueba técnica, psicológica, el análisis curricular y la entrevista. Estas pruebas se realizan en un mismo día.

**42. ¿Cuánto tiempo tarda el proceso de selección?**

Desde el momento del reclutamiento hasta la selección el tiempo que se lleva para realizarlo es de un mes.

**43. ¿El Cuerpo de Bomberos cuenta con un sindicato?**

Sí, como institución se cuenta con un sindicato, el cual es APROBOMBEROS. Es parte de las oportunidades que se tienen dentro de la Institución.



## Anexo N° 2 Análisis de encuesta dirigida al Personal Administrativo de la Estación Central del Cuerpo de Bomberos de El Salvador.

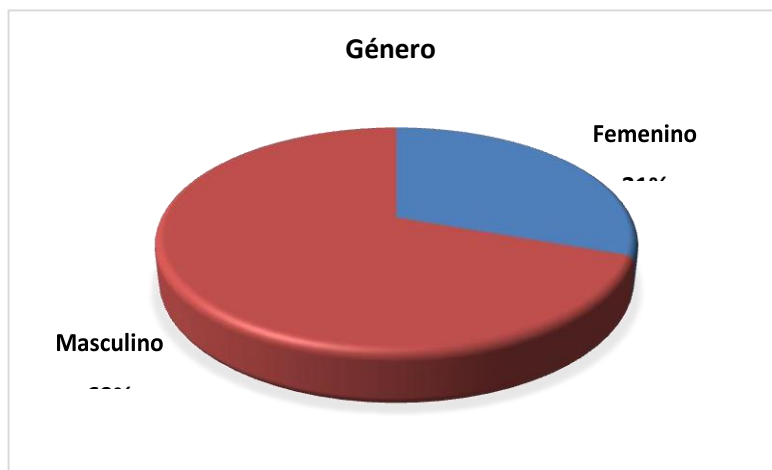
### 1. Género

**Objetivo:** Conocer la proporción de personas que constituyen el género femenino y masculino en el área administrativa de la Estación Central del Cuerpo de Bomberos de El Salvador.

**Tabla N°1**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	21	31%
Masculino	48	69%
Total	69	100%

**Grafico N°1:**



**Interpretación:** El personal administrativo de la Estación Central del Cuerpo de Bomberos está integrado en su mayoría por el género masculino, por lo que se percibe existe preferencia de estos al momento de realizar la contratación por sobre las personas del género femenino, debido a que personal del cuerpo de bomberos fue trasladado al área administrativa.

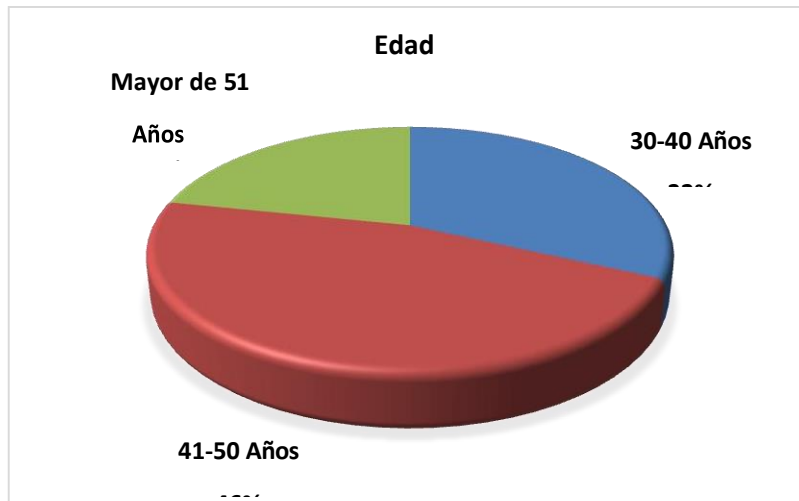
**2. Edad.**

**Objetivo:** Conocer el rango de edad del personal que integra el área administrativa del Cuerpo de Bomberos.

**Tabla N°2**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
30-40 Años	22	32%
41-50 Años	32	46%
Mayor de 51 Años	15	22%
Total	69	100%

**Grafico N°2**



**Interpretación:** Del total de personas encuestadas se observa que poco menos de la mitad de todos ellos corresponden a un rango de edad entre los cuarenta y uno y cincuenta años, mientras que el 32% oscila entre los treinta y cuarenta años, el restante es mayor a los cincuenta y un años de edad.

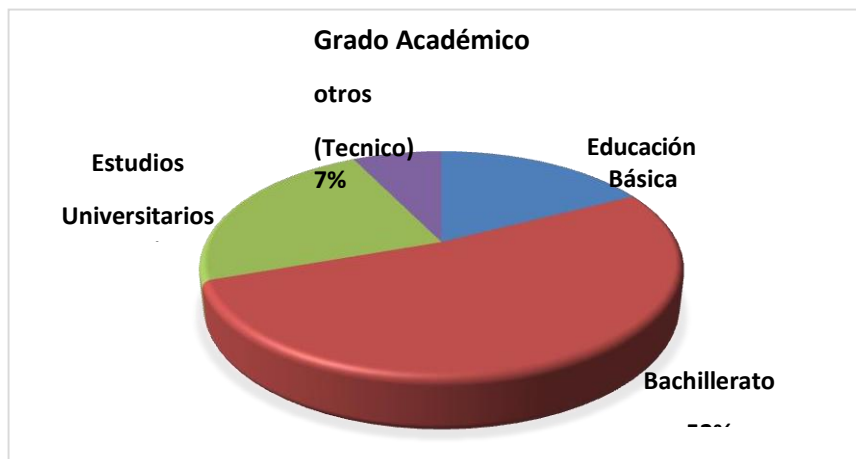
### 3. ¿Cuál es su grado académico?

**Objetivo:** Identificar el nivel de escolaridad que posee el personal administrativo.

**Tabla N°3**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Educación Básica	12	18%
Bachillerato	36	52%
Estudios Universitarios	16	23%
Otros (Técnico)	5	7%
Total	69	100%

**Gráfico N°3**



**Interpretación:** La mayoría de personas encuestadas del personal administrativo posee un grado de académico de bachiller lo que implica que no tienen conocimientos básicos sobre gestión de recursos para el área a la que pertenecen, el resto de personas posee estudios universitarios o educación básica y solo la minoría un técnico que los especializa en el cargo que desempeñan actualmente.

**4. ¿Qué puesto desempeña usted en la institución?**

**Objetivo:** Identificar los puestos de trabajo que comprende el área administrativa de la Estación central.

**Tabla N°4**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Técnico	23	33%
Secretario	26	38%
Jefe o Encargado	20	29%
Total	69	100%

**Grafico N°4**



**Interpretación:** Del total de los encuestados se determinó que el 38% posee un cargo administrativo de Secretario/as, posterior a ello se encuentran las personas que cumplen con funciones como Técnicos en el área administrativa, el resto de las personas ocupan un puesto como Jefe o encargado siendo esta proporción menor a un tercio de los empleados, implica que no todos tienen responsabilidades de dirección lo que se traduce en que las instrucciones podrían estar bien definidas y transmitidas sin embargo los trabajadores de niveles inferiores podrían no comprenderlas totalmente.

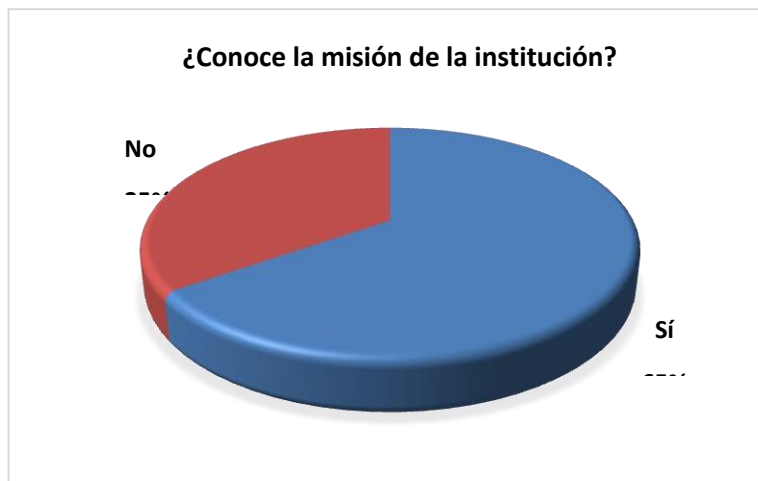
### 5. ¿Conoce la misión de la institución?

**Objetivo:** Identificar cuántos empleados conocen la misión del Cuerpo de Bomberos.

**Tabla N° 5**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí	45	65%
No	24	35%
Total	69	100%

**Grafico N° 5**



**Interpretación:** Los resultados obtenidos en la tabulación de los datos de la encuesta muestran que más de la mitad de los empleados del Cuerpo de Bomberos conocen la misión de la Institución, contrario al resto del personal que desconoce cuál es esta; lo que incide en que no se identifiquen con las actividades que la institución realiza hoy día.

## 6. ¿Conoce la visión de la institución?

**Objetivo:** Identificar cuántos empleados conocen la visión del Cuerpo de Bomberos.

**Tabla N° 6**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí	45	65%
No	24	35%
Total	69	100%

**Grafico N° 6**



**Interpretación:** Del total de empleados encuestados el 65% conoce la visión del Cuerpo de Bomberos lo que facilita que las personas reconozcan que producto genera la realización de sus actividades para los objetivos de la organización en el futuro, mientras que el resto desconoce hacia donde se dirige y cuál es el objetivo que la institución pretende alcanzar.

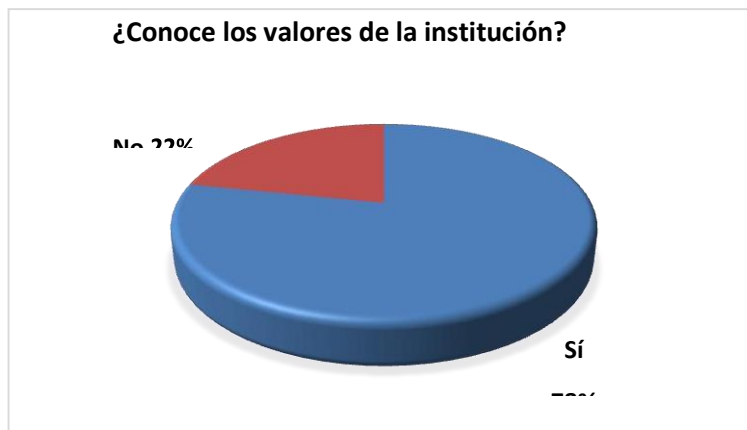
### 7. ¿Conoce cuáles son los valores de la institución?

**Objetivo:** Identificar cuántos empleados conocen los valores del Cuerpo de Bomberos.

**Tabla N° 7**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí	54	78%
No	15	22%
Total	69	100%

**Grafico N°7**



**Interpretación:** Según los datos recolectados, tres cuartos de las personas consultadas manifestaron conocer los valores con los cuales la institución rige las actividades que realiza; mientras que las demás personas expresaron no tener conocimiento de estos.

### 8. ¿Conoce usted si la institución cuenta con un organigrama?

**Objetivo:** Indagar si el personal que trabaja en la estación central del cuerpo de bomberos conoce cuál es el organigrama de la institución.

**Tabla N°8**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí	66	96%
No	3	4%
Total	69	100%

**Grafico N°8**



**Interpretación:** Se les preguntó a todos los encuestados si era de su conocimiento que el Cuerpo de Bomberos cuenta con una representación gráfica de las relaciones entre los departamentos, ante lo cual solamente el 96% de estos afirma conocerlo, lo que contribuye a la organización pues el personal conoce los rangos y dependencias de los diferentes departamentos.



**9. ¿Cuándo usted se incorporó a la institución porque medios se enteró de la plaza vacante?**

**Objetivo:** Conocer la forma de divulgación de los puestos administrativos de la Estación Central de Cuerpo de Bomberos.

**Tabla N° 9**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Correo electrónico	0	0.00%
Empleados de la Institución	66	96%
Ministerio de Trabajo	0	0.00%
Periódicos	3	4%
Total	69	100%

**Grafico N°9**



**Interpretación:** La mayoría de empleados actuales del área administrativa de la estación Central del Cuerpo de Bomberos conocieron que existía una plaza vacante por medio de otros empleados de la institución, los empleados restantes se enteraron de estas plazas por medio de periódicos, lo que refleja que la divulgación de requerimiento de personal se efectúa de forma interna preferentemente.

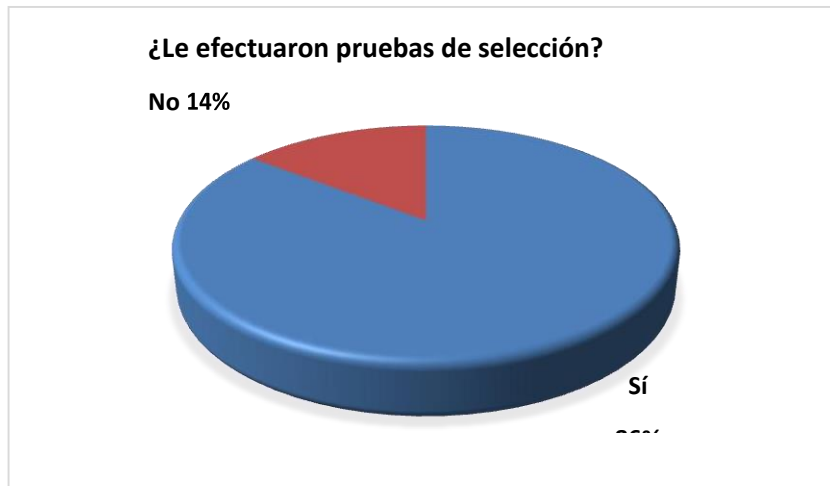
**10. ¿Cuándo usted ingreso al área administrativa de la Estación Central le efectuaron pruebas de selección?**

**Objetivo:** Conocer si al personal que está en proceso de selección se le efectúan pruebas para elegir al candidato idóneo.

**Tabla N° 10**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí	59	86%
No	10	14%
Total	69	100%

**Grafico N°10**



**Interpretación:** Del total de encuestados se observa que aproximadamente ocho de cada diez personas realizaron pruebas en el proceso de selección de la plaza vacante, lo que permite determinar si el postulante posee el conocimiento, experiencia y perfil psicológico acorde al puesto de trabajo, el restante manifestó no haber realizado pruebas en su proceso de selección.

### 11. ¿Qué tipo de pruebas le fueron realizadas antes de ingresar a la institución?

**Objetivos:** Indagar cuales son las pruebas que la institución realizan en el proceso de selección de personal.

**Tabla N° 11**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Polígrafo	0	0.00%
Matemáticas	10	15%
Test de personalidad	25	36%
Pruebas específicas del área de trabajo	34	49%
Total	69	100%

**Grafico N° 11**



**Interpretación:** En los datos obtenidos mediante la consulta realizada al personal administrativo del Cuerpo de Bomberos, se observa que la prueba que se realiza con mayor frecuencia es la de tipo específico del área de trabajo ya que se debe constatar que la persona esté apta para el puesto. Así mismo se realizan pruebas de personalidad que brindan orientación acerca de rasgos psicológicos; y pruebas matemáticas.

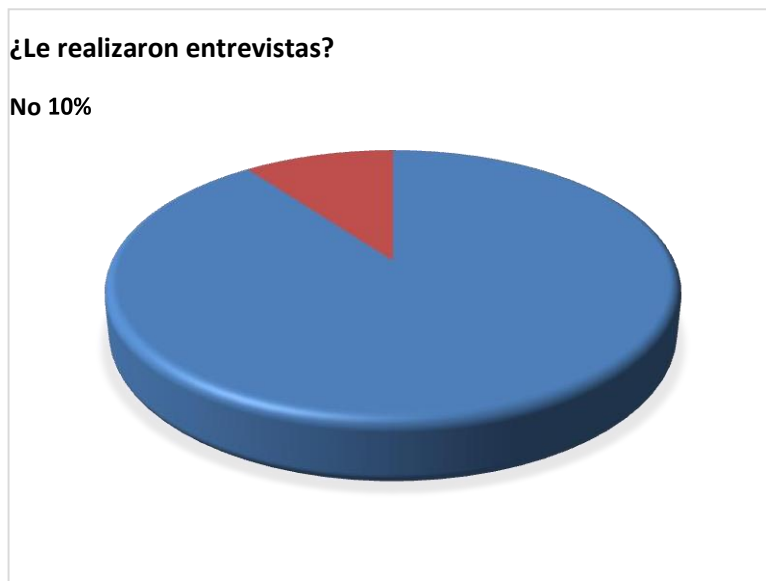
**12. ¿Cuándo usted participó en el proceso de selección se le realizaron entrevistas?**

**Objetivo:** Determinar la cantidad de personas a las que se les realizó una entrevista antes de ser contratado en el puesto de trabajo para el que estaba aplicando.

**Tabla N° 12**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí	62	90%
No	7	10%
Total	69	100%

**Grafico N°12**



**Interpretación:** Según los datos obtenidos nueve de cada diez empleados que integran la Estación Central del Cuerpo de Bomberos responden que si se les realizó entrevista de selección para la plaza vacante a la que estaban aplicando; lo que facilita tener una primera impresión de las características y expectativas del aspirante al puesto de trabajo. El resto no fue sometido a esta etapa.

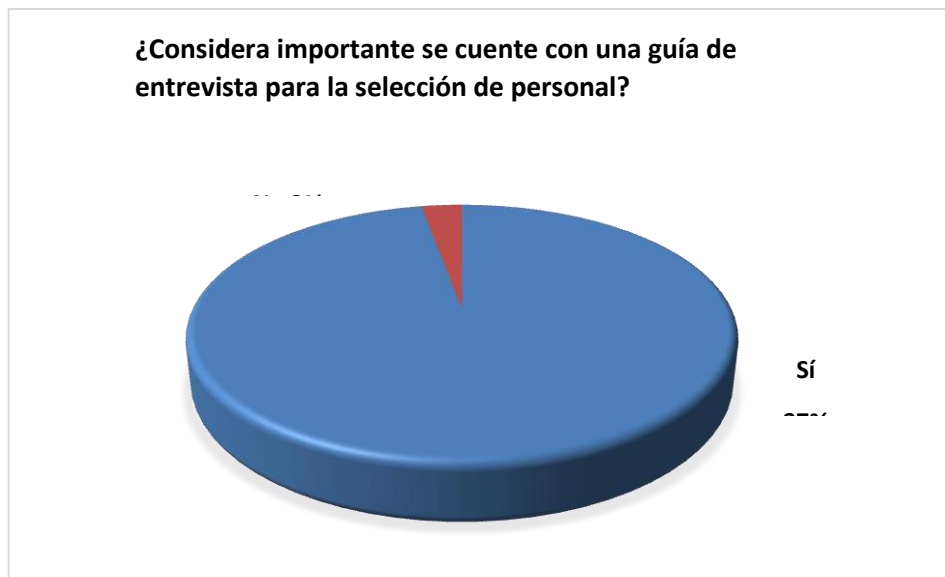
**13. ¿Considera importante que el departamento de Recursos Humanos cuente con una guía de entrevista para la selección de personal de la institución?**

**Objetivo:** Conocer si los empleados consideran importante hacer uso de un instrumento para la realización de la entrevista de selección.

**Tabla N° 13**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí	67	97%
No	2	3%
Total	69	100%

**Grafico N° 13**



**Interpretación:** La mayoría de los empleados administrativos encuestados consideran importante que el departamento de Recursos humanos cuente con una guía de entrevista que será realizada a los aspirantes a un puesto de trabajo de la institución, permitiendo realizar una serie de interrogantes con propósito y no de manera espontánea o improvisada; contrario a esto existe un 3% que no considera importante que el departamento cuente con este instrumento en el proceso de selección.

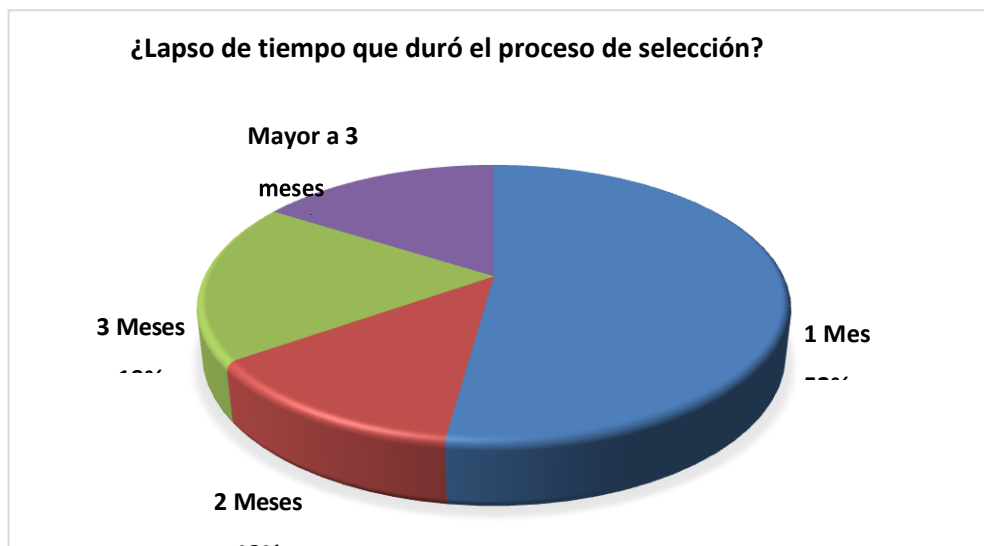
#### 14. ¿Cuánto fue el lapso de tiempo que duró el proceso de selección?

**Objetivo:** Conocer el período de tiempo que conlleva el proceso de selección para una plaza administrativa.

**Tabla N° 14**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1 Mes	36	52%
2 Meses	9	13%
3 Meses	13	19%
Mayor a 3 meses	11	16%
Total	69	100%

**Grafico N° 14**



**Interpretación:** Los empleados administrativos del Cuerpo de Bomberos opinaron que el lapso de tiempo que duró el proceso de selección fue para el cincuenta por ciento un mes, el resto manifestó haber sido de dos meses a más de tres meses. Lo que implica que en relación al tipo de perfil que se desea cubrir el proceso puede demorar dada la necesidad de chequear la documentación y cotejar resultados entre los aspirantes.

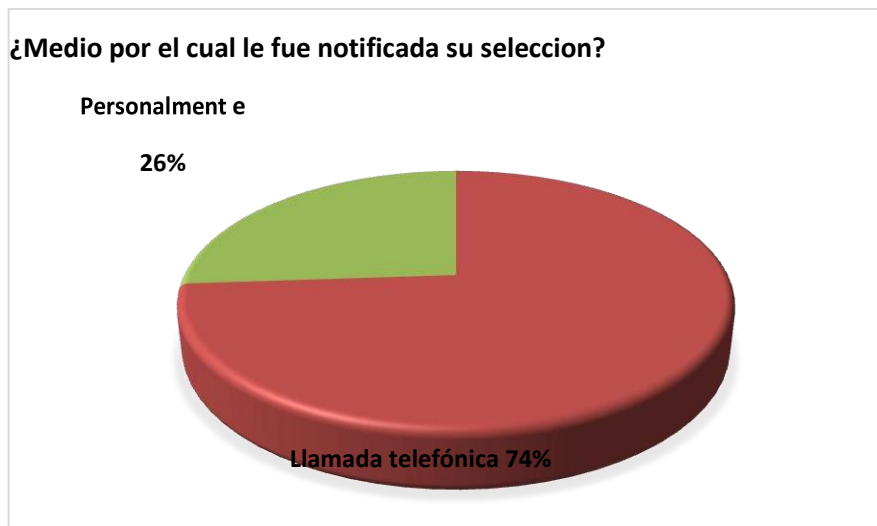
### 15. ¿Por qué medio le fue notificado que usted fue seleccionado?

**Objetivos:** Investigar el medio por el cual el empleado actual se enteró que había ganado la plaza vacante.

**Tabla N°15**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Correo electrónico	0	0.00%
Llamada telefónica	51	74%
Personalmente	18	26%
Total	69	100%

**Grafico N°15**



**Interpretación:** Con la información obtenida se determinó que tres cuartos de las personas consultadas fueron notificados mediante una llamada telefónica por parte del encargado de selección del cuerpo de bomberos y el restante se le informó que había sido seleccionado de forma personal.

**16. ¿Qué tipo de contrato firmó para constar su contratación en el Cuerpo de Bomberos?**

**Objetivo:** Conocer el tipo de contrato por el cual el personal administrativo es contratado.

**Tabla N° 16**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Ley de Salario	59	86%
Contrato de trabajo	10	14%
Total	69	100%

**Grafico N°16**



**Interpretación:** Se determinó por medio de esta interrogante que un poco más del ochenta por ciento del personal administrativo es contratado por ley de salario y el restante bajo un contrato de trabajo. Esto indica que la mayoría de personas que son contratadas en la institución gozan de estabilidad laboral pues la modalidad de contratación garantiza la permanencia en la plaza.



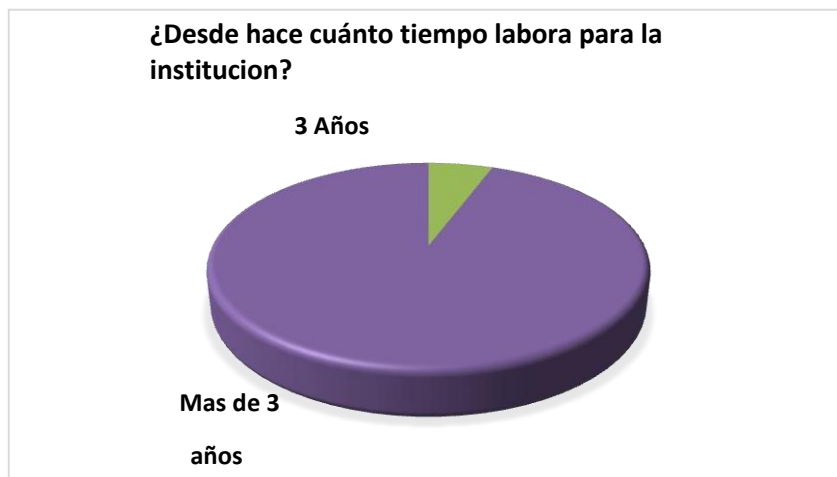
**Pregunta 17. ¿Desde hace cuánto tiempo labora para la institución?**

**Objetivo:** Conocer el tiempo de trabajo de cada empleado.

**Tabla N° 17.**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1 Año	0	0.00%
2 Años	0	0.00%
3 Años	3	4%
Más de 3 años	66	96%
Total	69	100%

**Grafico N°17.**



**Interpretación:** Se determinó que, en su mayoría, el personal administrativo labora en la institución desde hace más de tres años lo que manifiesta estabilidad laboral. Algunos de los empleados argumentaron poseer entre diez y quince años formando parte de la organización lo que implica que conocen los procedimientos y objetivos de la organización.

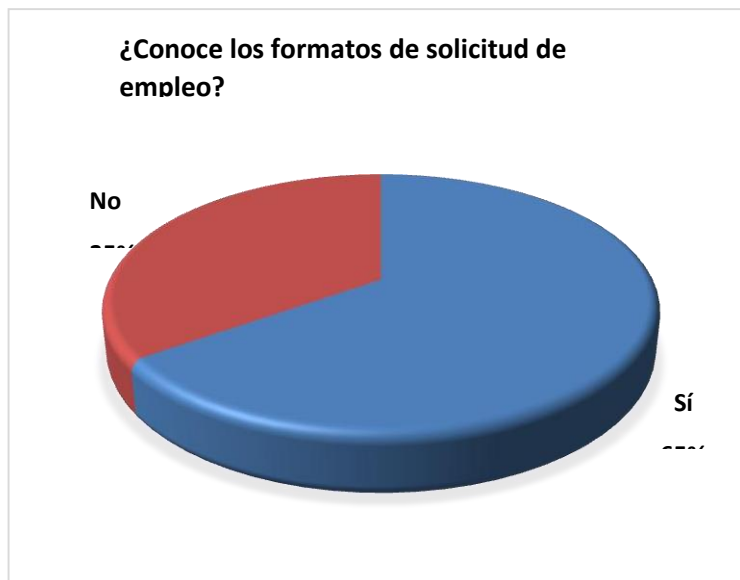
**Pregunta 18. ¿Conoce usted los formatos de solicitud de empleo?**

**Objetivo:** Indagar si los trabajadores conocen los formatos de solicitud de empleo.

**Tabla N° 18.**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí	45	65%
No	24	35%
Total	69	100%

**Grafico N° 18.**



**Interpretación:** Aproximadamente dos tercios de los encuestados respondió que conocen la estructura de los formatos de solicitud de empleo, el resto de los empleados manifestó que no conoce de estos.

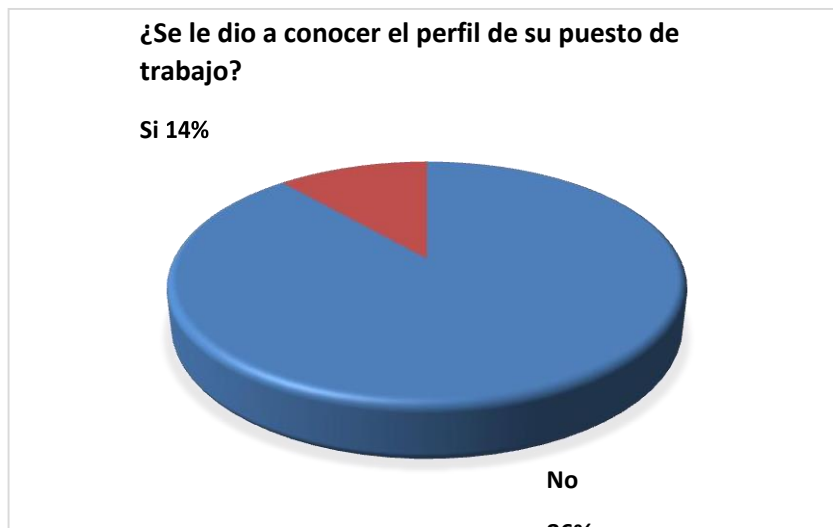
**Pregunta 19. ¿Cuándo usted ingreso a la institución se le dio a conocer el perfil de su puesto de trabajo?**

**Objetivo:** Determinar si los empleados reciben la descripción de su puesto de trabajo cuando se integran al Cuerpo de Bomberos.

**Tabla N° 19.**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí	59	86%
No	10	14%
Total	69	100%

**Grafico N° 19.**



**Interpretación:** Del total de los encuestados el 86% afirmó le fue entregado el perfil de su puesto de trabajo cuando se integró a la institución, lo que respalda conocimiento de las funciones específicas de sus puestos de trabajo, responsabilidades y subordinación del puesto.

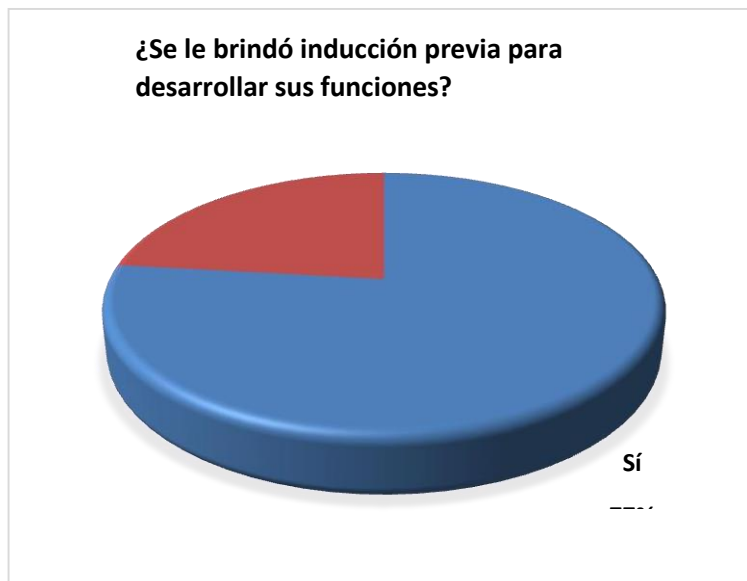
**Pregunta 20. ¿Cuándo ingreso a trabajar al área administrativa se le brindó una inducción previa para el desarrollo de sus funciones?**

**Objetivo:** Conocer si a los trabajadores se les brindo una inducción previa para el desarrollo de sus funciones.

**Tabla N° 20.**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí	53	77%
No	16	23%
Total	69	100%

**Grafico N° 20.**



**Interpretación:** Aproximadamente tres cuartas partes de los empleados administrativos expresó que se les brindó una inducción previa para el desarrollo de sus funciones y vinculación con los objetivos y filosofía de la institución, mientras que un 23% mencionó que no se les dio una inducción para el desarrollo de sus labores.

**Pregunta 21. ¿Quién fue el responsable de integrarlo a la institución?**

**Objetivo:** Determinar el encargado de la incorporación de los nuevos empleados a la institución.

**Tabla N° 21.**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Asignación de tareas	16	23%
Programa de integración o inducción	11	16%
Jefe o encargado	34	49%
Grupos de trabajo	8	12%
Total	69	100%

**Grafico N° 21.**



**Interpretación:** Aproximadamente la mitad de los empleados administrativos respondió que el responsable de integrarlo a la institución fue el jefe o encargado del área a la que pertenece, facilitando esto la familiaridad con el ambiente de trabajo y colaboradores, mientras que el resto argumentó que fue por asignación de tareas, programas de inducción y por medio de grupos de trabajo.

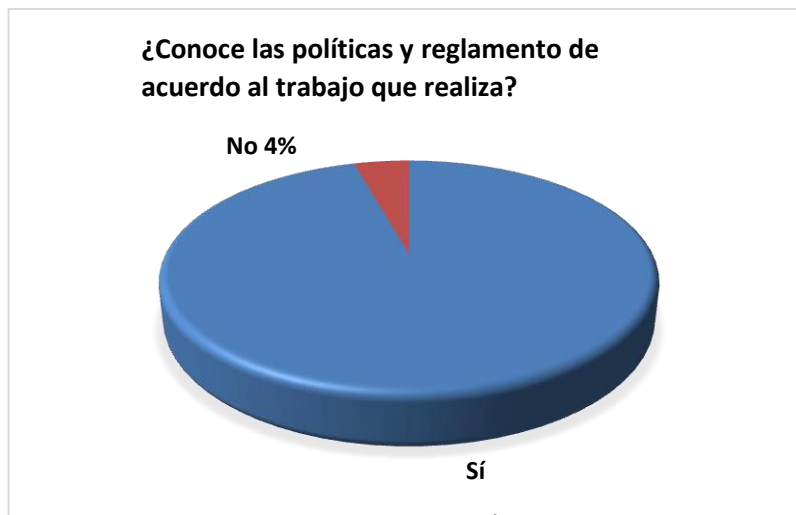
**Pregunta 22. ¿Conoce las políticas y reglamentos de la institución de acuerdo a su trabajo?**

**Objetivo:** Comprender si los empleados conocen las políticas y reglamentos de la institución de acuerdo a su trabajo.

**Tabla N° 22.**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí	66	96%
No	3	4%
Total	69	100%

**Grafico N° 22.**



**Interpretación:** Un 96% de los encuestados opinó que conoce las políticas y reglamentos de la institución y que están relacionados a su trabajo, lo que indica que las tareas se realizan bajo los lineamientos establecidos según las leyes que competen a la institución.

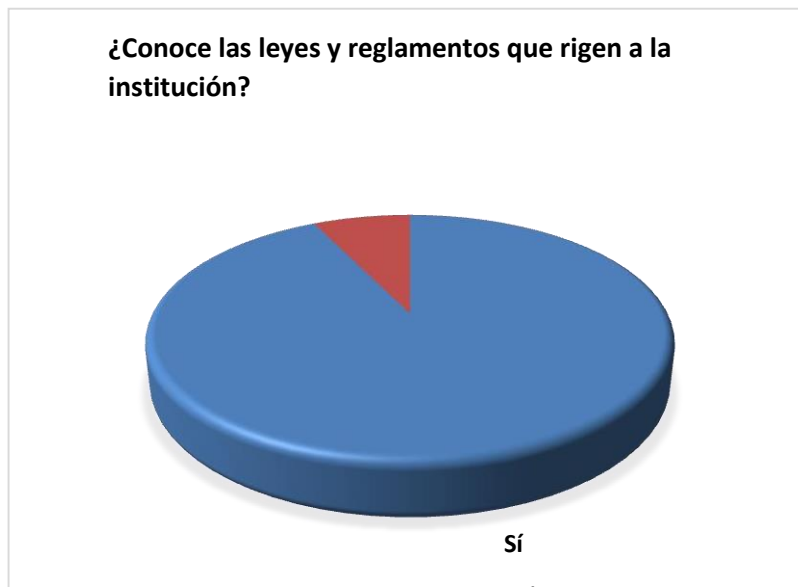
**Pregunta 23. ¿Conoce las leyes y reglamentos que rigen a la institución?**

**Objetivo:** Identificar si los trabajadores conocen de las leyes y reglamentos que rigen la institución.

**Tabla N° 23.**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí	64	93%
No	5	7%
Total	69	100%

**Grafica N° 23**



**Interpretación:** De la totalidad de las personas encuestadas el 93% conoce los reglamentos y leyes que rigen a la institución y el resto de los empleados opinó que no los conoce.

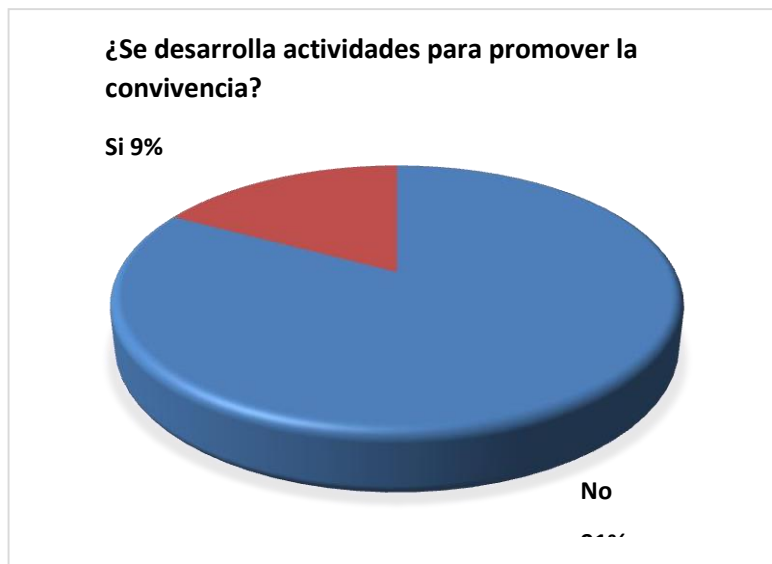
**Pregunta 24. ¿La institución desarrolla actividades para promover la convivencia?**

**Objetivo:** Conocer si la institución realiza actividades para promover la convivencia.

**Tabla N° 24.**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí	63	91%
No	6	9%
<b>Total</b>	<b>69</b>	<b>100%</b>

**Grafico N° 24.**



**Interpretación:** Del total de personas encuestadas el 91% de estas expresó que la institución desarrolla actividades para promover la convivencia; lo que contribuye a mejorar las relaciones interpersonales de los empleados, los demás encuestados argumentaron que no se desarrolla ninguna actividad de dicha índole.



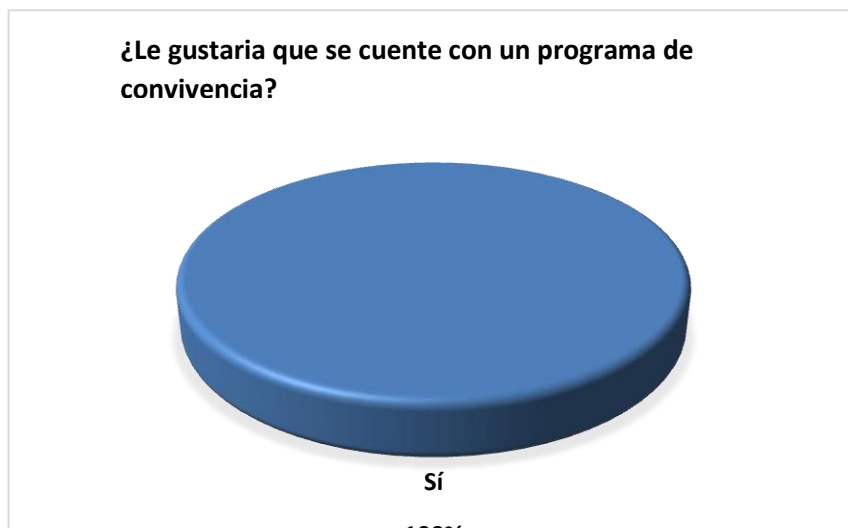
**Pregunta 25. ¿Le gustaría que la institución cuente con un programa de convivencia?**

**Objetivo:** Determinar si al personal administrativo de la institución, le gustaría que se cuente con un programa de convivencia.

**Tabla N° 25.**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí	69	100.00%
No	0	0.00%
Total	69	100%

**Grafico N° 25.**



**Interpretación:** En su totalidad el personal administrativo opinó que les gustaría que se cuente con un programa de convivencia innovador para mejorar las relaciones interpersonales entre los compañeros de trabajo y los encargados de cada área.

**Pregunta 26. ¿Qué tipo de actividades se realizan para fomentar las relaciones interpersonales?**

**Objetivo:** Identificar las actividades que realiza la institución para fomentar las relaciones interpersonales.

**Tabla N° 26.**

Validas	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
69	Fiestas Navideñas	25	31%
	Celebración de cumpleaños	7	9%
	Días festivos	15	18%
	Actividades deportivas	34	42%

**Grafico N° 26.**



**Interpretación:** Del total de los encuestados se manifestó que para fomentar las relaciones interpersonales la institución realiza actividades deportivas, fiestas navideñas, siendo esas dos actividades las más realizadas, mientras que la celebración de los días festivos y celebración de los cumpleaños en la institución son las actividades menos realizadas por parte de la estación.

**Pregunta 27. ¿Cómo calificaría la convivencia en su lugar de trabajo?**

**Objetivo:** Analizar cómo evalúan los empleados administrativos la convivencia en su área de trabajo.

**Tabla N° 27.**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1(Mala)	2	3%
2(Buena)	35	51%
3(Muy Buena)	22	32%
4(Excelente)	10	14%
Total	69	100%

**Grafico N° 27.**



**Interpretación:** De acuerdo al ambiente laboral que posee el Cuerpo de Bomberos el personal administrativo expreso que la convivencia en el lugar de trabajo se debe mejorar para que los miembros logren relaciones interpersonales con los demás compañeros, según los resultados se obtuvo el 51% del personal administrativo califica la convivencia en su lugar de trabajo como buena. Lo que significa que se debe de buscar estrategias para mejorar la convivencia entre los compañeros, fomentando con ello la colaboración, trabajo en equipo y armonía del ambiente de trabajo.

**Pregunta 28. ¿Se le brinda la oportunidad de continuar formándose académicamente y potenciar habilidades?**

**Objetivo:** Indagar si a los empleados se les brinda la oportunidad de continuar formándose académicamente y potenciar habilidades.

**Tabla N° 28.**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí	65	94%
No	4	6%
Total	69	100%

**Grafico N° 28.**



**Interpretación:** El Cuerpo de Bomberos brinda la oportunidad al personal administrativo de continuar formándose académicamente lo cual es una ventaja para que adquieran más competencias que faciliten la realización del trabajo. De acuerdo a los encuestados la mayoría respondieron que si se les brindan la oportunidad de continuar con los estudios para lograr un mejor puesto laboral y potenciar sus habilidades en la institución.

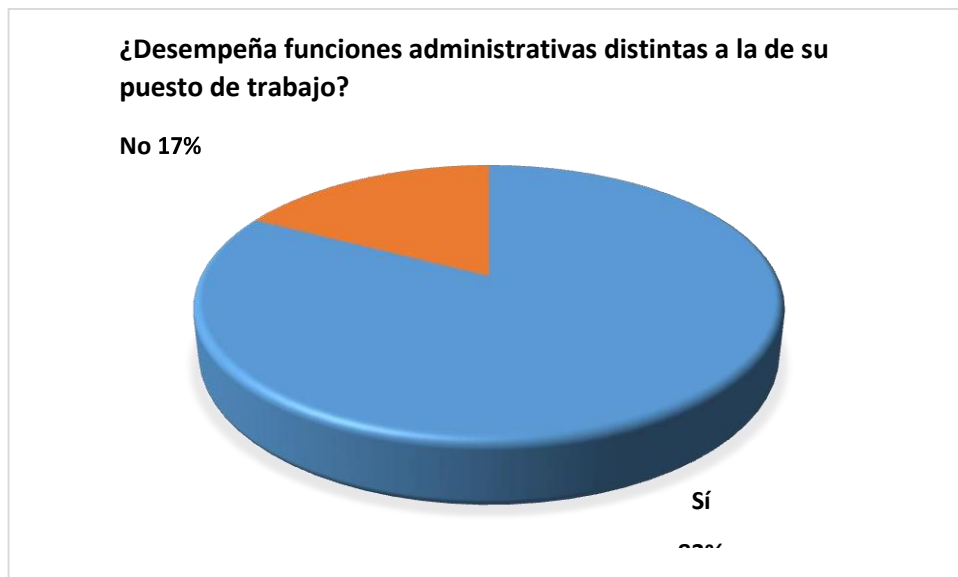
**Pregunta 29. ¿Desempeña funciones administrativas que no estaban contempladas en la descripción de su puesto al momento de ser contratado?**

**Objetivo:** Determinar si el personal desempeña funciones administrativas que no están acorde en la descripción de su puesto.

**Tabla N° 29.**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí	57	83%
No	12	17%
Total	69	100%

**Grafico N° 29.**



**Interpretación:** Al realizar la investigación en la institución sobre las funciones que desempeña el personal administrativo en sus laborales, la mayoría expresaron que las funciones que desarrolla en su puesto laboral no están contempladas en la descripción de puesto. También el personal necesita tener definidas cuáles son las funciones y responsabilidades que debe realizar para desempeñar su trabajo, con ello se garantizara tener perfiles actualizados y considerar indicadores de evaluación del desempeño relacionados a las actividades que se realizan.

**Pregunta 30. ¿Considera usted que la institución realiza transparentemente el proceso reclutamiento y selección?**

**Objetivo:** Conocer si el personal administrativo considera que la institución realiza con transparencia los procesos de reclutamiento y selección.

**Tabla N° 30.**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí	40	58%
No	29	42%
Total	69	100%

**Grafico N° 30.**



**Interpretación:** En el Cuerpo de Bomberos se desarrolló una investigación acerca de la transparencia que realiza el departamento de Recursos Humanos, donde el 42% de los encuestados expresaron que no desarrollan un proceso de reclutamiento y selección de forma transparente, lo que significa que se debe mejorar los procesos que tiene la institución para seleccionar a la persona idónea que tenga las competencias y habilidades que requiera el puesto laboral.

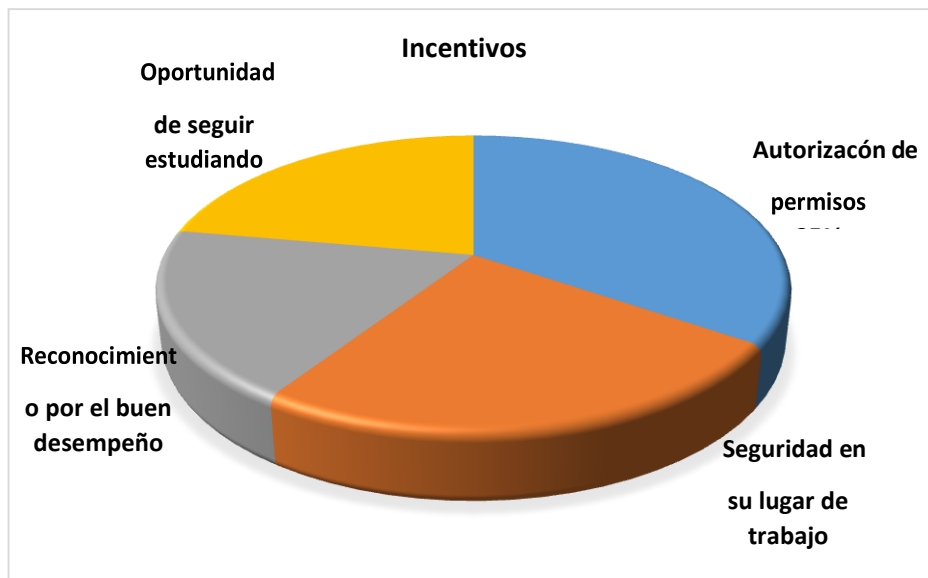
**Pregunta 31. ¿Qué tipos de incentivos recibe por parte de la institución que lo motive al mejoramiento del desarrollo de sus actividades?**

**Objetivo:** Conocer cuáles son los incentivos que reciben el personal administrativo en la institución para que se sientan motivados a desarrollar las actividades.

**Tabla N° 31.**

Valides	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
69	Autorización de permisos	28	35%
	Seguridad en su lugar de trabajo	20	25%
	Reconocimiento por el buen desempeño	15	18%
	Oportunidad de seguir estudiando	18	22%

**Grafico N° 31.**



**Interpretación:** De acuerdo al estudio el personal administrativo opino sobre los incentivos que recibe como beneficios para desarrollar las actividades asignadas en el puesto laboral de la institución, lo que representa que la mayoría expresaron que la motivación es debido que obtiene autorización de permisos, para poder realizar alguna actividad, diligencias o compromiso fuera de la institución, reflejando flexibilidad en la gestión del recurso humano.

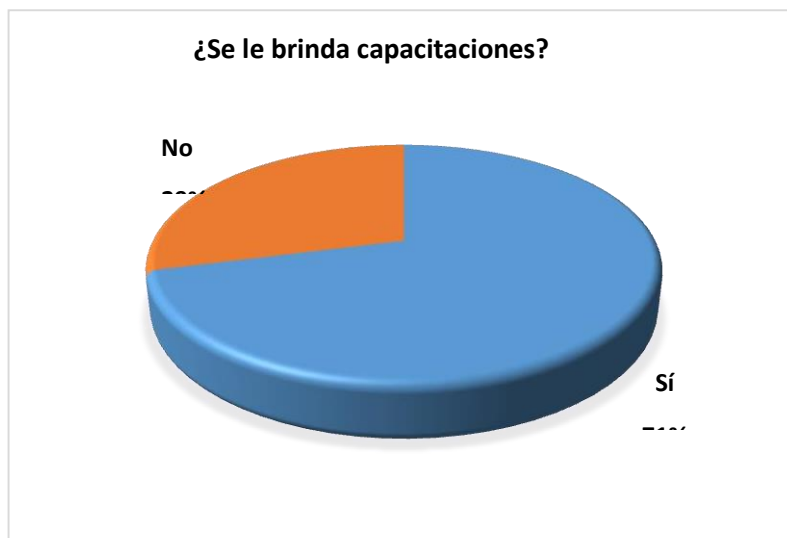
**Pregunta 32.** ¿Se le brinda capacitaciones para mejorar el desempeño de sus funciones?

**Objetivo:** Determinar si el personal administrativo brinda capacitaciones para mejorar el desempeño de sus funciones.

**Tabla N° 32.**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí	49	71%
No	20	29%
Total	69	100%

**Grafico N° 32**



**Interpretación:** En los resultados obtenidos por la investigación en la entidad la mayoría expresaron que si reciben capacitaciones en el Cuerpo de Bomberos para fortalecer el desempeño de las funciones asignadas en su puesto laboral. Sin embargo, el resto opina que no, lo cual es necesario que todo el personal administrativo reciba las capacitaciones adecuadas para un mejor desarrollo profesional.



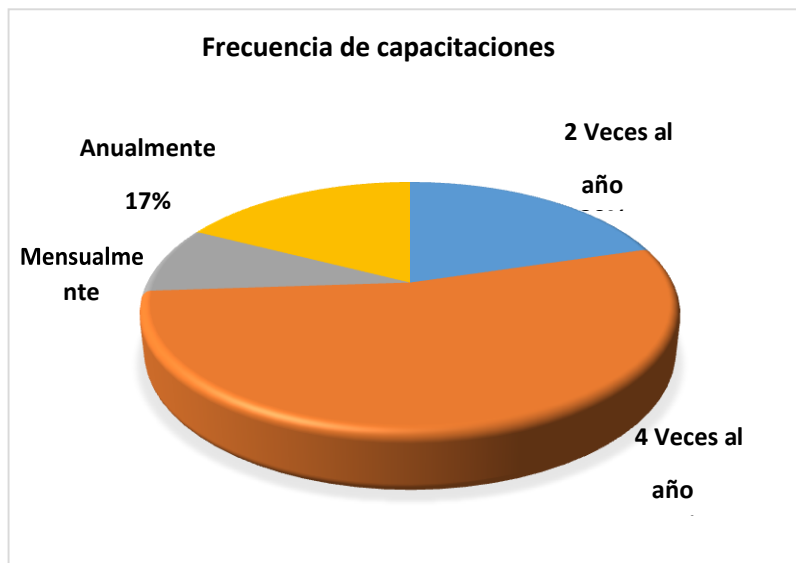
**Pregunta 33. ¿Con que frecuencia se realizan las capacitaciones?**

**Objetivo:** Conocer cuál es la frecuencia con la que realizan las capacitaciones en la institución.

**Tabla N° 33.**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
2 veces al año	14	20%
4 veces al año	37	54%
Mensualmente	6	9%
Anualmente	12	17%
Total	69	100%

**Grafico N° 33.**



**Interpretación:** La mayoría del personal administrativo en la investigación expresaron que en la institución se recibe cuatro veces al año capacitaciones para mejorar las funciones que poseen y también para que reciban temas relacionados al área laboral de la entidad. Y lo demás opinaron que reciben las capacitaciones mensualmente, anualmente o dos veces al año.

**Pregunta 34. ¿En qué área le gustaría ser capacitado?**

**Objetivo:** Conocer en qué área le gustaría al personal administrativo ser capacitado para mejorar el desempeño laboral.

**Tabla N° 34.**

Validas	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
69	Idioma Inglés	20	23%
	Manejo de recursos tecnológicos	22	26%
	Legislación laboral	10	12%
	Prevención de riesgos laborales	12	14%
	Redacción y ortografía	14	16%
	Manejo y organización de archivos	8	9%

**Grafico N° 34**



**Interpretación:** En el estudio realizado en el Cuerpo de Bomberos la mayoría del personal administrativo expreso que prefieren que lo capaciten en el manejo de recursos tecnológicos debido que en la actualidad se utilizan para desarrollar las actividades del trabajo. También los demás opinaron que es necesario que la institución realice otro tipo de capacitaciones en las cuales brinden elementos fundamentales para desempeñar las funciones, como legislación y relacionadas a la prevención de accidentes laborales.

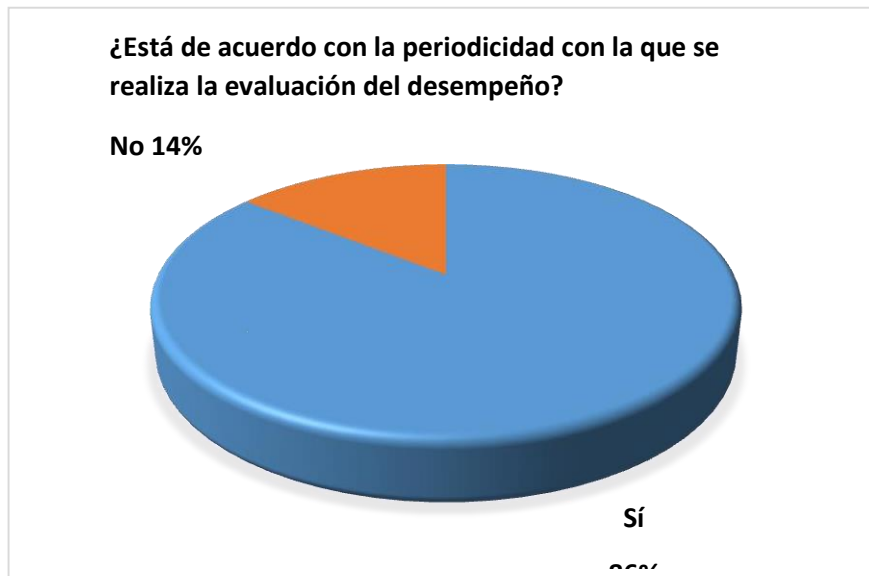
**Pregunta 35. ¿Está de acuerdo con la periodicidad con la que se realiza la evaluación del desempeño?**

**Objetivo:** Conocer la opinión del personal administrativo si está de acuerdo con la periodicidad en que se efectúa la evaluación del desempeño en la institución.

**Tabla N° 35.**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí	59	86%
No	10	14%
Total	69	100%

**Grafico N° 35.**



**Interpretación:** En los resultados obtenidos en la investigación se determinó que, en su mayoría el personal administrativo está de acuerdo con la periodicidad con la que se realiza la evaluación del desempeño en la institución.

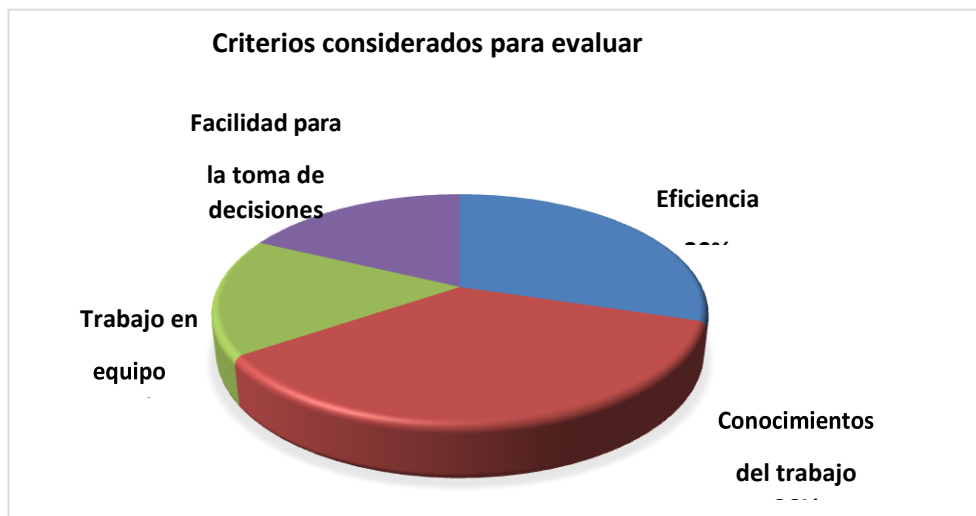
**Pregunta 36. ¿Cuáles son los criterios bajo los cuales se evalúa el desempeño?**

**Objetivo:** Determinar cuáles son los criterios que utiliza la institución para realizar la evaluación del desempeño.

**Tabla N° 36.**

Validas	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
69	Eficiencia	25	30%
	Conocimientos del trabajo	30	36%
	Trabajo en equipo	14	16%
	Facilidad para la toma de decisiones	15	18%

**Grafico N° 36.**



**Interpretación:** Según los datos de la investigación el personal administrativo opino que los conocimientos del trabajo es el criterio que mas evalúan ya que ese factor es el fundamental para realizar las funciones asignadas del puesto laboral, mientras los demás expresaron que también utilizan otro tipo de factores para evaluar como dominio sobre las actividades realizadas, organización del tiempo y relaciones personales.

**Pregunta 37. ¿Considera importante que la institución realice la evaluación de desempeño?**

**Objetivo:** Conocer acerca de la importancia que considera el personal administrativo acerca de la evaluación del desempeño.

**Tabla N° 37.**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
<b>Sí</b>	64	93%
<b>No</b>	5	7%
<b>Total</b>	69	100%

**Grafico N° 37.**



**Interpretación:** Al realizar las encuestas al personal administrativo, la mayoría de personas expuso que, si es importante que la institución realice la evaluación de desempeño, ya que de esta forma se puede identificar los aspectos favorables o desfavorables en las funciones que realizan en el trabajo, mientras que el restante indicó que es indiferente que realice la evaluación del desempeño.

**Pregunta 38.** ¿Después de realizada la evaluación del desempeño se reciben capacitaciones relacionadas a las áreas de oportunidad de mejora?

**Objetivo:** Determinar si al realizar la evaluación del desempeño al personal administrativo reciben capacitaciones relacionadas a las áreas que necesita mejorar.

**Tabla N° 38**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí	10	14%
No	59	86%
Total	69	100%

**Grafico N° 38**



**Interpretación:** En la investigación que se desarrolló en la institución del Cuerpo de Bomberos sobre si se efectúan capacitaciones posteriores a los resultados de la evaluación del desempeño; la mayoría del personal administrativo expresaron que no recibe capacitaciones de parte de la institución ya que no le da un seguimiento a los resultados que se hacen de la evaluación. Por lo tanto, es necesario que la entidad le dé continuidad a los resultados de la evaluación para posteriormente realizar las capacitaciones para reforzar y mejorar aquellos aspectos que salieron desfavorables en la evaluación.

### Anexo N° 3 Lista de cotejo.

**Tema:** Modelo de Gestión de Recursos Humanos para fortalecer el desempeño del Personal Administrativo que integra la Estación Central del Cuerpo de Bomberos de El Salvador.


**Objetivo del cuestionario:** Identificar a través de la observación directa las condiciones en las que la Estación Central del Cuerpo de Bomberos de El Salvador realiza la Gestión del Recurso Humano.

N°	ASPECTOS A EVALUAR	SI	NO
1	Los empleados conocen cual es el organigrama de la institución.	X	
2	Conocen la filosofía de la institución.	X	
3	La filosofía se encuentra plasmada en la estación.	X	
4	Los valores se encuentran definidos y plasmados.		X
5	El departamento de Recursos Humanos cuenta con políticas.		X
6	Los empleados mantienen buena actitud en la oficina.	X	
7	Existe respeto entre los compañeros de oficina.	X	
8	Los empleados reciben reconocimiento por su buen desempeño.	X	
9	Las oficinas poseen las condiciones adecuadas para el desarrollo de sus actividades.		X
10	Los expedientes del personal se encuentran archivados en físico.	X	
11	Existen puestos de trabajos que contemplan doble asignación de tareas.	X	
12	Todos los empleados cuentan con la escolaridad idónea para desempeñar un puesto administrativo.		X
13	Existe conocimiento oportuno sobre el uso de la tecnología.		X
14	Se cuenta con servicios sociales para los trabajadores.	X	
15	Se les brinda atención médica a los empleados.	X	
16	Cuenta con un programa de inducción y convivencia .		X
17	Tiene oportunidad para seguir estudiando	X	
18	La institución posee una excelente convivencia entre los		X

	trabajadores.		
19	Los perfiles de puestos están actualizados		X
20	El personal conoce los reglamentos y leyes de la institución	X	
21	La institución realiza capacitaciones	X	
22	La institución posee criterios para la evaluación del desempeño	X	
23	Realiza adecuadamente el proceso de reclutamiento y selección		X
24	Realiza el proceso de evaluación del desempeño	X	
25	Transmite los resultados de la evaluación al personal	X	
26	Realiza capacitaciones que promuevan la mejora del desempeño		X
27	Los perfiles están elaborados por competencias	X	
28	Se cuenta con servicio de cafetería dentro de las instalaciones	X	
29	La institución cuenta con programa de seguridad ocupacional	X	
30	La institución posee señalizaciones de seguridad	X	
31	Cuenta con señales de advertencia para la seguridad del personal	X	
32	Posee señales generales y de obligación en la institución	X	
33	La institución ha señalado salida de emergencia, punto de encuentro y zona refugio.	X	



**Anexo Nº 4 Formato de Requisición de Puesto.**

	FORMATO DE REQUISICION DE PERSONAL	
<p><b>1. IDENTIFICACIÓN DE LA PLAZA</b></p> <p>FECHA DE RECEPCIÓN DE SOLICITUD: _____</p> <p>NOMBRE DE LA PLAZA: _____</p> <p>NÚMERO DE PLAZAS: _____</p> <p>NOMBRE DEL DEPARTAMENTO: _____</p> <p>FECHA QUE SE NECESITA EL REEMPLAZO: _____</p>		
<p><b>2. TIPO DE PLAZA:</b></p> <p>             TECNICO <input type="checkbox"/>    JEFE <input type="checkbox"/>    AUXILIAR <input type="checkbox"/>    SECRETARIO <input type="checkbox"/>    MOTORISTA <input type="checkbox"/>    BOMBERO <input type="checkbox"/> </p> <p style="margin-left: 150px;">             PLAZA SUSTITUCIÓN <input type="checkbox"/>                      PLAZA NUEVA <input type="checkbox"/> </p> <div style="border: 1px solid black; height: 60px; margin-top: 10px; text-align: center; padding: 5px;">                 (ANEXAR DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTO)             </div>		
<p><b>3. TIPO DE CONTRATO:</b> PERMANENTE <input type="checkbox"/>                      TEMPORAL <input type="checkbox"/></p>		
<p><b>4. JUSTIFICACIÓN DE LA CONTRATACIÓN:</b></p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>		
<p>F. _____</p> <p>FIRMA DE SOLICITANTE</p>	<p>F. _____</p> <p>FIRMA DEL JEFE INMEDIATO DE SOLICITANTE</p>	
<p>F. _____</p> <p>FIRMA DEL DIRECTOR DE ESTACIÓN</p>		

## Anexo N°5 Test de Herrmann.

### APLICACIÓN DEL TEST DE HERRMANN.

Indicación: Rodee con un círculo la frase que le parezca más próxima a su comportamiento.

Puede marcar dos frases si la elección de una sola le resulta realmente imposible.

1. Personalidad que me caracteriza.
  - a) Me encuentro a mí mismo preferentemente cerebral, y me gusta encontrar una explicación lógica a las cosas.
  - b) Soy muy imaginativo. ¡Vivo lleno de ideas!
  - c) No hago amistades con facilidad, pero en cambio soy fiel a los amigos.
  - d) Tengo facilidad de contacto, me gusta la gente y me dirijo a ellos con soltura.
  
2. Relación con mis liderados o mentores a cargo.
  - a) Ignoro las primeras impresiones que se plantean en un encuentro en busca de pruebas, aplico test para conocer el nivel previo y asistirlos a progresar.
  - b) Tomo control de la situación y acostumbro a las persona a seguir un método; sabiendo lo que tienen que hacer y así no tengo problemas.
  - c) Doy prioridad a la relación con todos los mentorizados: Lo esencial es que ellos se sientan bien, así la pasan mejor.
  - d) A veces me falta estructura, pero mi punto fuerte es mi capacidad para hacerles entender las cosas más difíciles a través de imágenes, historias o juegos de palabras.
  
3. Relación con mis colegas o pares.
  - a) Doy prioridad al trabajo en equipo, para mí es una necesidad psicológica.
  - b) Creo que es necesario establecer una coordinación en el equipo que participo. Trabajo con algunos compañeros cuya puntualidad y organización aprecio.
  - c) Prefiero no trabajar en grupo. Creo que me disperso y que el trabajo en grupo es más superficial.
  - d) Cuando trabajo con mis colegas, les sorprendo con mi lado imprevisible y fantasioso.

4. Preparación de los encuentros.

- a) En general, me gusta preparar los encuentros que lidero sobre temas distintos o secundarios para entretenerme.
- b) En los encuentros que lidero reservo una parte importante a la improvisación.
- c) Trabajo mucho más preparando cada encuentro que ofreciéndolo; previamente preparo procesos precisos y asigno tiempos, y así los participantes ejecutan con más orden.
- d) Antes de elaborar el material de un encuentro tengo necesidad de preparar un plan de lo que va a suceder.

5. Desarrollo del programa.

- a) Par mí, los programas constituyen un fastidio. Trato las grandes líneas y los puntos esenciales.
- b) La forma de avanzar en un programa depende sobre todo de los tiempos de los participantes; si es necesario para ellos voy más lento.
- c) A la vuelta de las vacaciones elaboro los planes para el nuevo año; en caso de que surjan imprevistos, trato rápidamente algunos puntos pero siempre hay un programa.
- d) Cada año me construye un esquema preciso para abordar las metas y objetivos acordados.

6. Gestión de los contenidos.

- a) Tengo tendencia a multiplicar las indicaciones y las precisiones sobre las preguntas para dar pistas a los mentorizados.
- b) Pregunto solamente cuestiones globales y me doy cuenta que a veces resultan vagas para mis mentorizados.
- c) Preciso y aclaro a la hora de redactar consignas en un tiempo precisado, común para todos; considero que hay modelos de presentación que deben ser respetados.
- d) Procuro equilibrar la teoría y la práctica, insto en la adquisición de los conocimientos.

7. Evaluación del aprendizaje.

- a) Doy mucha importancia al contenido. No aprecio el estilo difuso ni la extrema concisión que oculta las lagunas.
- b) La presentación, la letra y el respeto a las instrucciones son de suma importancia.
- c) Doy preferencia a las ideas originales, me gustan los desarrollos poco habituales y, en general, todo lo que se sale de lo corriente.
- d) Tengo tendencia a buscar todo lo que demuestra un progreso del trabajador observo sus esfuerzos y les ánimo.

8. Soportes pedagógicos.

- a) Estoy al tanto de las últimas novedades, me encanta la innovación.
- b) Utilizo diverso material con mis trabajadores y les confío su manejo.
- c) Tengo una serie de ejercicios bien probados, un material útil y practico que ha superado muchas pruebas; no estoy por la innovación a cualquier precio.
- d) Aprecio la técnica y los instrumentos fiables, por eso soy capaz de reconocer la importancia que ha adquirido la informática; se utilizarla.

9. Reuniones entre mentores.

- a) Tengo tendencia a intervenir mucho para defender a mis mentorizados; incluso intento que mis colegas tomen posiciones a su pesar.
- b) Espero que me lo pidan e intervengo. A veces se ha recurrido a mí para ciertas informaciones porque tengo mi programa y fichas en orden.
- c) Cuando hay que intervenir en un caso difícil, presento hechos y cifras. A veces pido aclaraciones a mis colegas para analizarlas detalladamente y tomar una decisión objetiva.
- d) Con frecuencia me distraigo, a veces me llaman al orden, pero tengo buena intuición con mis mentorizados; a veces tienen en cuenta mi opinión.

10. Actitud personal en los encuentros.

- a) Mi objetivo es lograr que los participantes tomen apuntes, escribo poco en la pizarra. Insisto en la asimilación de los conceptos vertidos.

- b) A pesar de mis buenas intenciones, me cuesta trabajo mantenerme dentro de los límites del objetivo que estoy trabajando. Hago digresiones y a veces cometo errores por distracción.
- c) Mi plan está escrito en el pizarrón y mi material preparado antes de que lleguen los participantes, no dejo nada al azar. Mi relación se desarrolla siguiendo las normas establecida con anterioridad y mis mentorizados las conocen.
- d) Para mí lo importante es establecer contacto con los participantes y trabajar en un ambiente relajado.

### EVALUACIÓN DE RESULTADOS.

En esta planilla de resultados rodee con un círculo la opción elegida. Por ejemplo, si para la pregunta 1 eligió la opción a, rodee con un círculo la expresión CI.

Ítem	Rasgos	a	b	c	d
1	Personalidad que me caracteriza	CI	CD	LI	LD
2	Relación con mentorizados a cargo	CI	LI	LD	CD
3	Relación con mis colegas o pares	LD	LI	CI	CD
4	Preparación de los encuentros	LD	CD	LI	CI
5	Desarrollo del programa	CD	LD	LI	CI
6	Gestión de los contenidos	LD	CD	LI	CI
7	Evaluación del aprendizaje	CI	LI	CD	LD
8	Soportes pedagógicos	CD	LD	LI	CI
9	Reuniones entre mentores	LD	LI	CI	CD
10	Actitud personal en los encuentros	CI	CD	LI	LD

### Calificación.

Haga un recuento de la cantidad de respuestas CI (Cortical Izquierdo), LI (Límbico Izquierdo), LD (Límbico Derecho) y CD (Cortical Derecho) y multiplique cada valor obtenido por la cifra 20, según el siguiente detalle:

Cantidad de respuestas CI:  $\_\_ \times 20 =$  Cantidad de  
 respuestas LI:  $\_\_ \times 20 =$  Cantidad de respuestas LD:  
 $\_\_ \times 20 =$  Cantidad de respuestas CD:  $\_\_ \times 20 =$

Por ejemplo, si rodeó con un círculo la expresión CI 6 veces, al multiplicar este valor por 20 obtendrá 120 puntos, que es el puntaje total que le corresponde a CI (Cortical Izquierdo).

- El puntaje superior a 66 indica preferencia neta
- El puntaje entre 33 y 66, preferencia intermedia.
- El puntaje inferior a 33 indica no preferencia

#### Cortical Izquierdo (CI)

**Comportamientos:** Frío, distante; pocos gestos; voz elaborada; intelectualmente brillante; evalúa, critica; irónico; le gustan las citas; competitivo; individualista.

**Procesos:** Análisis; razonamiento; lógica; Rigor, claridad; le gustan los modelos y las teorías; colecciona hechos; procede por hipótesis; le gusta la palabra precisa.

**Competencias:** Abstracción; matemático; cuantitativo; finanzas; técnico; resolución de problemas.

#### Límbico Izquierdo (LI)

**Comportamientos:** Introverso; emotivo, controlado; minucioso, maniático; monólogo; le gustan las fórmulas; conservador, fiel; defiende su territorio; ligado a la experiencia, ama el poder.

**Procesos:** Planifica; formaliza; estructura; define los procedimientos; secuencial; verificador; ritualista; metódico. Competencias:

**Administración:** organización; realización, puesta en marcha; conductor de hombres; orador; trabajador consagrado.

### Límbico Derecho (LD)

**Comportamientos:** Extravertido; emotivo; espontáneo; gesticulador; lúdico; hablador; idealista, espiritual; busca aquiescencia; reacciona mal a las críticas.

**Procesos:** Integra por la experiencia; se mueve por el principio de placer; fuerte implicación afectiva; trabaja con sentimientos; escucha; pregunta; necesidad de compartir; necesidad de armonía; evalúa los comportamientos.

**Competencias:** Relacional; contactos humanos; diálogo; enseñanza; trabajo en equipo; expresión oral y escrita.

### Cortical Derecho (CD)


**Comportamientos:** Original; humor; gusto por el riesgo; espacial; simultáneo; le gustan las discusiones; futurista; salta de un tema a otro; discurso brillante; independiente.

**Procesos:** Conceptualización; síntesis; globalización; imaginación; intuición; visualización; actúa por asociaciones; integra por medio de imágenes y metáforas.

**Competencia:** Creación; innovación; espíritu de empresa; artista; investigación; visión de futuro.

CI y LI indican una personalidad Introversa. CD y LD indican una personalidad extroversa

**Anexo Nº 6 Entrevista de Selección.**

 <b>FORMATO DE ENTREVISTA DE SELECCIÓN AÑO 2020</b>		<b>CALIFICACION:</b>		
<b>Nombre completo del aspirante:</b> _____				
<b>Cargo administrativo al que aspira:</b> _____				
<b>Fecha de entrevista:</b> _____				
<b>Objetivo:</b> Identificar y corroborar las competencias que el aspirante ha manifestado en el curriculum de acuerdo a los requerimientos del perfil del puestos, indagando si el postulante Sabe, Puede y Quiere prediciendo su comportamiento durante la entrevista.				
<b>I. ENTREVISTA DE PROFUNDIDAD 4%</b>				
1	¿Qué lo motivó a presentar su currículum o solicitud?	1	2	3
2	¿Cómo se dio cuenta de la plaza?	1	2	3
3	¿Qué sabe o conoce usted de la institución?	1	2	3
4	¿Qué trabajos ha desempeñado anteriormente?	1	2	3
5	¿Por qué renunció o lo despidieron de su antiguo trabajo?	1	2	3
6	¿Por qué motivo desea cambiar de trabajo?	1	2	3
7	¿Estaría dispuesto a que se consulte con su jefe anterior sobre su desempeño?	1	2	3
8	¿Cuál es su pretención salarial?	1	2	3
9	¿Cuenta con disponibilidad inmediata para ocupar un puesto de trabajo?	1	2	3
10	¿Se siente satisfecho con su trabajo?	1	2	3
11	Comente un logro que lo/la haya hecho sentir satisfecho en su última experiencia laboral	1	2	3
12	¿Qué problemas tuvo que afrontar para cumplir con una actividad o tarea?	1	2	3



13	Comente una situación en la cual alcanzó la perspectiva de su jefe	1	2	3
14	¿Por qué debería ser contratado?	1	2	3
<b>Promedio:</b>				
<b>II. ESTUDIOS 6%</b>				
1	¿Por qué eligió esta profesión?	1	2	3
2	¿Desea continuar su formación académica?	1	2	3
3	¿Qué importancia han tenido sus estudios en su desarrollo profesional y personal?	1	2	3
4	¿Ha realizado estudios adicionales relacionados con su área de especialización?	1	2	3
5	¿Cuáles son los últimos eventos relacionados a su profesión en los que participó?	1	2	3
6	¿Qué tipo de lectura relacionada con el trabajo le gusta?	1	2	3
7	¿Cómo se mantiene informado de los cambios importantes en su profesión?	1	2	3
8	¿Cuáles son sus objetivos profesionales inmediatos?	1	2	3
<b>Promedio:</b>				
<b>III. PERSONAL 5%</b>				
1	¿Qué actividades realiza en su tiempo libre?	1	2	3
2	¿Considera usted que es una persona a la que le gusta la puntualidad?	1	2	3
3	¿Considera que es una persona que le gusta ser el centro de atención?	1	2	3

4	¿Pertenece a alguna religión?	1	2	3
5	¿Con qué frecuencia le gusta salir a paseo?	1	2	3
6	¿Considera ser una persona que toma la iniciativa?	1	2	3
7	¿Cuáles son sus prioridades como profesional?	1	2	3
8	¿Qué clase de música le gusta?	1	2	3
9	¿Cuáles considera que son sus defectos?	1	2	3
10	¿Cuáles son sus cualidades?	1	2	3
<b>Promedio:</b>				
<b>IV. TIEMPO LIBRE 5%</b>				
1	¿ Le interesan los deportes?	1	2	3
2	¿Qué actividades disfruta mas con su familia?	1	2	3
3	¿Qué hace para relajarse?	1	2	3
4	¿Cómo se describiría?	1	2	3
5	¿Padece de alguna enfermedad?	1	2	3

6	¿Cómo reacciona cuando se siente ofendido o intimidado?	1	2	3
7	¿Posee familiares en la institución?	1	2	3
<b>Promedio:</b>				

La entrevista de selección comprende 39 preguntas, cada una posee una escala de 1, 2 y 3. A continuación se presenta la interpretación para cada valor numérico:

Número 1 Representa: La respuesta proporcionada por el candidato no ha sido satisfactoria ya que presenta incertidumbre y titubeo en la información que proporciona, no se ha podido mostrar que su perfil profesional es el adecuado para el puesto de trabajo.

Número 2: El candidato ha mostrada aptitud para la puesto de trabajo, algunas interrogantes no son satisfactorias por completo, sin embargo, la formación académica y experiencia que posee contribuirán al desarrollo de las actividades del puesto al que aplica.

Número 3: La respuesta obtenida ha sido satisfactoria, no representa aspectos negativos para los involucrados; se ha podido constatar la información proporcionada en su hoja de vida, asimismo, ha comunicado sus aptitudes y actitudes de manera oportuna.

Calificación:

- La casilla 1, 2 y 3 tiene la ponderación de uno, dos y tres puntos respectivamente.
- Por cada pregunta se puede marcar solo una casilla, la cual está comprendida en una escala de 1 hasta 3, siendo este último la nota máxima.
- Para la etapa I. Preguntas de profundidad, el promedio se obtendrá de la multiplicación de las 14 preguntas por 3 que es la nota máxima de la escala, obteniendo 42 puntos que representa una nota de 10 para la primera etapa de la entrevista, este será multiplicado por el valor porcentual de esta etapa, el cual es, 4%. *Ejemplo:* 14 preguntas $\times$ 3=42 el cual es equivalente a 10,

luego se multiplica por el porcentaje que le corresponde a la etapa I  $10 \times 4\% = 0.4$  la nota máxima obtenida en esta etapa.

Cuando se obtengan puntos en las escalas 1, 2 y 3 se realizarán la sumatoria de los puntos totales y se dividirá entre 42 ya que representa la puntuación máxima a obtener para la etapa I, *Ejemplo:*

Las primeras 5 preguntas corresponden a la casilla 1, se obtiene= 5 puntos. Las siguientes 5 corresponden a la casilla 2, se obtiene= 10 puntos

Y finalmente 4 preguntas corresponden a la casilla 3, se obtienen= 12

El total de los puntos son 27 divididos entre 42=  $0.6428 \times 10 = 6.428$  puntos obtenidos del diez máximo a obtener, posterior a ello se multiplica por el porcentaje de la etapa  $6.428 \times 4\% = 0.2571$  puntaje obtenido del 4% a obtener en la etapa I.

- Las etapas II, III, IV se realizarán bajo el mismo proceso, considerando que el número de preguntas no son 14 si no 8, 10 y 7 para cada etapa respectivamente, además, la asignación porcentual es 6%, 5% 5% respectivamente.
- Al obtener los promedios de las cuatro etapas de la entrevista, se sumarán para obtener la calificación final.

# PROGRAMA DE INDUCCIÓN



## **RECURSOS HUMANOS** **CUERPO DE BOMBEROS DE EL SALVADOR**

**ANEXO N.7**

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
OBJETIVOS.....	2
ETAPAS DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN .....	3
INDUCCIÓN GENERAL .....	3
ETAPA I: BIENVENIDA E INTRODUCCIÓN A LA ESTACIÓN CENTRAL DEL CUERPO DE BOMBEROS DE EL SALVADOR .....	3
PROGRAMA DE INDUCCIÓN .....	4
HISTORIA.....	4
UBICACIÓN GEOGRÁFICA.....	5
FILOSOFÍA INSTITUCIONAL .....	5
a) VISIÓN.....	5
b) MISIÓN.....	5
c) VALORES.....	6
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA .....	7
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE RECURSOS HUMANOS.....	8
SERVICIOS QUE PROPORCIONA .....	9
BENEFICIOS SOCIALES.....	9
OBLIGACIONES Y DERECHOS.....	10
RÉGIMEN DISCIPLINARIO .....	11
OBLIGACIONES .....	11
PROHIBICIONES.....	12
SEÑALIZACIONES.....	12
INDUCCIÓN ESPECÍFICA.....	14
ETAPA II: PROCESO DE INDUCCIÓN ESPECÍFICA EN EL PUESTO LABORAL.....	14
EVALUACIÓN.....	15
ETAPA III SEGUIMIENTO.....	15
RESPONSABLES DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN .....	16
RECURSOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO DE INDUCCIÓN .....	16
ANEXOS.....	18



## PROGRAMA DE INDUCCIÓN

### ESTACIÓN CENTRAL DEL CUERPO DE BOMBEROS DE EL SALVADOR.

#### INTRODUCCIÓN

El presente programa de inducción para la institución del Cuerpo de Bomberos tiene como propósito que el personal se integre a la entidad, se identifique con la institución y genere un sentido de pertenencia con esta.

Es importante que el nuevo personal que forma parte del área administrativa, conozca acerca de la institución, ya que lo se pretende es que los nuevos miembros se adapten al entorno laboral, en el cual deberá cumplir con las funciones y responsabilidades que se le asignen, con el propósito que se desarrollen un mejor desempeño en el trabajo.

Es fundamental que el nuevo personal tenga los conocimientos y la información necesaria de la institución y también que sea sometido a un proceso de inducción previa del puesto que se le ha asignado para laborar en la entidad, de esta forma el personal se sentirá de forma más cómoda con la institución y con los nuevos compañeros de trabajo.



## PROGRAMA DE INDUCCIÓN

### ESTACIÓN CENTRAL DEL CUERPO DE BOMBEROS DE EL SALVADOR.

#### OBJETIVOS

##### Objetivo general:

- Proporcionar a la Estación Central del Cuerpo de Bomberos de El Salvador un programa de inducción el cual sirva como guía para transmitir la información básica que posee la institución, con el propósito que el nuevo personal conozca y se familiarice con el puesto y se integre a la entidad.

##### Objetivos específicos:

- Dar a conocer al nuevo personal administrativo cual es la misión, visión, valores e información de la Estación Central del Cuerpo de Bomberos de El Salvador, con el propósito que los empleados se identifiquen con la filosofía de la institución en la cual laboran.
- Orientar al personal sobre las relaciones de responsabilidad y los procedimientos a seguir en la realización de las actividades que se les asignan.
- Dirigir al nuevo personal administrativo a que se integre a la organización procurando que tenga buen desempeño en la realización de las funciones y tareas que se le atribuyan en la institución.





## PROGRAMA DE INDUCCIÓN

### ETAPAS DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN

#### INDUCCIÓN GENERAL

##### ETAPA I: BIENVENIDA E INTRODUCCIÓN A LA ESTACIÓN CENTRAL DEL CUERPO DE BOMBEROS DE EL SALVADOR.

En esta etapa del programa de inducción se realizará la bienvenida al nuevo personal de la institución para que se integre y que conozca el nuevo ambiente laboral y tener buenas relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo, dicho proceso tendrá la duración de un día. La inducción general es para todos los nuevos miembros que ingresen a la entidad.

La bienvenida está a cargo del personal de Recursos Humanos de la Estación Central del Cuerpo de Bomberos de El Salvador.

Primeras actividades que se realizan en esta etapa:

- ✓ El departamento de Recursos Humanos será quien reciba al nuevo personal de la institución, con el propósito de darle la bienvenida y motivación para incorporarse a la entidad y que se sienta identificado.
- ✓ Entregar el programa de Inducción de la Estación Central del Cuerpo de Bomberos de El Salvador, por parte del departamento de Recursos Humanos de la institución, que contiene elementos que debe conocer el nuevo personal que son: Misión y Visión de la institución, historia, organigrama, valores, políticas, normas, reglamentos, leyes, horarios de trabajo y los servicios que ofrece la entidad.
- ✓ En sala de capacitaciones se realiza una reunión con el nuevo personal de la institución, con el fin de explicar con mayor detalle todos aquellos aspectos que contiene el programa de Inducción, para poder resolver cualquier duda que tenga el nuevo personal.

- ✓ Luego se realizará el recorrido por las instalaciones de la Estación Central del Cuerpo de Bomberos de El Salvador, con la finalidad que el nuevo personal pueda conocer las diferentes áreas que existen en la institución, por ejemplo: Comedor, servicios sanitarios, los diferentes departamentos que posee la entidad, instalación de oasis; además de la señalización de seguridad y la vez el poder presentarlo con los demás compañeros.

*Duración: 1 día aproximadamente.*

## **PROGRAMA DE INDUCCIÓN**

A continuación, se presenta el programa de inducción que contiene la información fundamental que cada miembro de la institución debe de conocer al ingresar a laborar a la Estación Central del Cuerpo de Bomberos:

### **HISTORIA**

El Cuerpo de Bomberos de El Salvador surgió como entidad de servicio, creado con el fin de cubrir la necesidad de proteger las vidas y propiedades de la creciente población salvadoreña en el siglo pasado.

Eugenio Aguilar y Manuel A. Párraga, fueron los pioneros de esta institución, quienes en el año de 1880 se encargaron de traer al país las primeras cuatro bombas contra incendios. En su inicio el cuerpo fue integrado por 20 miembros compuesto por dos sargentos y 18 bomberos, los que se dividieron en dos comisarías.

El Cuerpo de Bomberos de El Salvador fue oficializado el 12 de febrero de 1883, fungiendo como presidente de la nación el Dr. Rafael Zaldívar, el mismo año el cuerpo de bomberos fue adjunto a la Policía Urbana de esa época.

El aporte que han brindado diferentes instituciones y ONG'S internacionales a través de la donación de equipos y herramientas, así como la contribución mediante la capacitación del personal en diversas áreas operativas y administrativas, ha permitido dar mejor servicio a la ciudadanía y en la creación de nuevas unidades especializadas.

El Cuerpo de Bomberos cuenta hoy día con más de 450 miembros y tiene cobertura en las 14 cabeceras departamentales a través de sus 16 estaciones, una subestación y un centro de Atención de Emergencias.

## UBICACIÓN GEOGRÁFICA

### Imagen Nº 1



**Estación Central del  
Cuerpo de  
Bomberos de El  
Salvador, ubicada  
en Barrio Santa  
Anita, municipio de  
San Salvador**

**Fuente: Ubicación geográfica del Cuerpo de Bomberos de El Salvador.**

## FILOSOFÍA INSTITUCIONAL

### a) VISIÓN.

Ser una institución líder en la prevención y respuesta de emergencias, contando con personal capacitado, herramientas y maquinaria óptima para dar respuesta inmediata a las necesidades de la población, logrando además tener una cobertura en todo el país con el objetivo de ayudar y brindar el servicio a la sociedad salvadoreña.

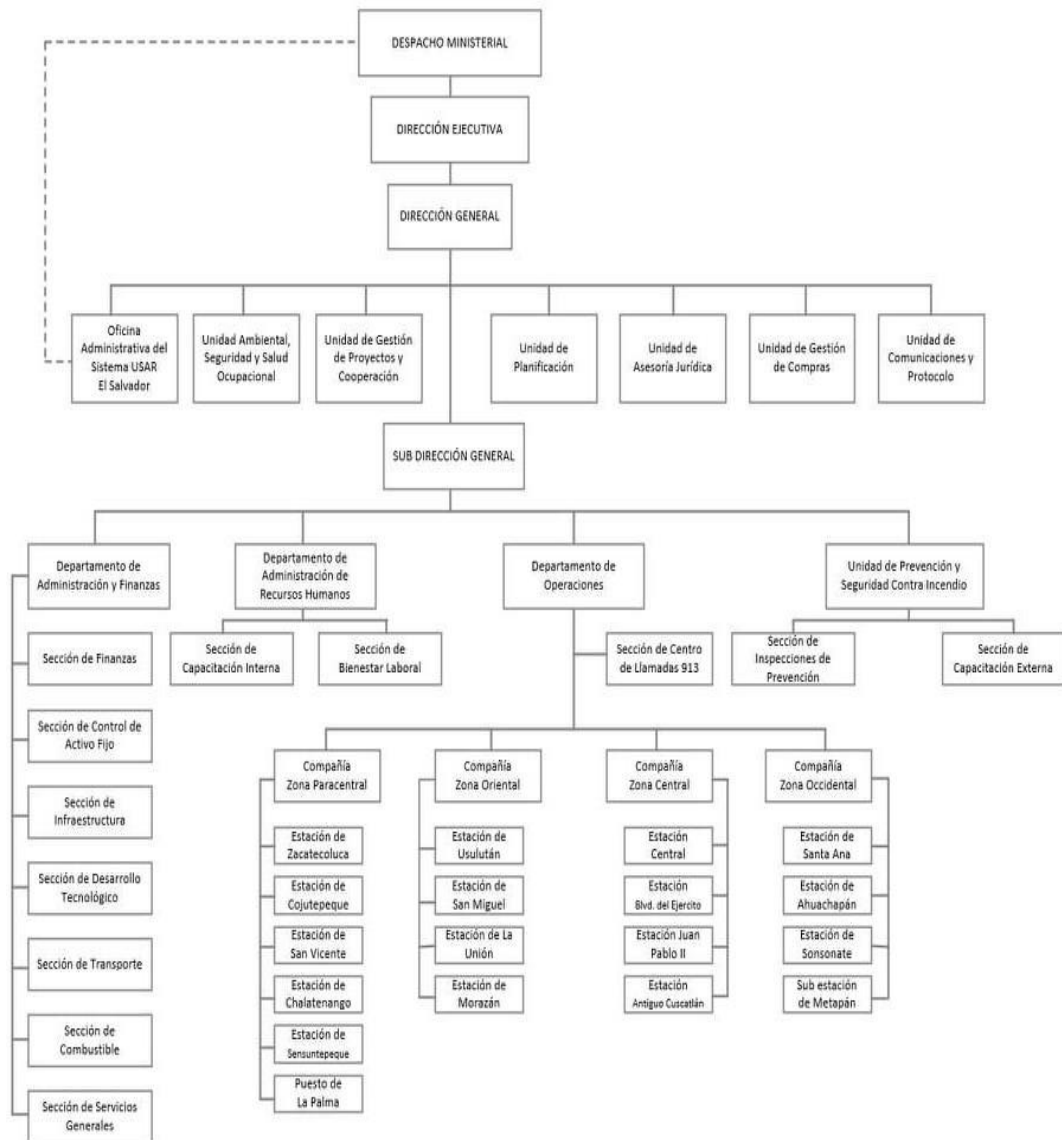
### b) MISIÓN.

Salvaguardar la vida de las personas mediante actividades de evacuación y rescate, así como protección de sus bienes y trabajar en conjunto con otros organismos en caso de desastres, además de desarrollar acciones de prevención, control y extinción de incendios, brindando capacitaciones tanto a instituciones públicas como privadas, a fin de concientizar a la sociedad y prevenir situaciones de desastres.

**c) VALORES.**

- **Disciplina:** La práctica del orden y la constancia en todas las actividades que como institución se realizan con la finalidad de brindar servicios que garanticen el objetivo de ayudar a las personas.
- **Honor:** Es el impulso que conlleva al cumplimiento de las actividades de tal manera que el personal de la institución, responda ante diferentes circunstancias que la sociedad civil lo necesite.
- **Abnegación:** Prioridad por mantener el bienestar de las personas contribuyendo a salvaguardar la vida de estas, dejando de lado los intereses propios.
- **Servicio:** Auxiliar a las personas ante una eventualidad de catástrofe que permita proteger sus vidas.
- **Solidaridad:** Ayudar incondicionalmente a las personas basándose en la empatía y el deseo de apoyar a las personas que atraviesan situaciones de adversidad.
- **Honestidad:** Actuar de forma razonable y con veracidad en las labores administrativas y operativas del personal que integra la institución.
- **Confianza:** Actuar de manera adecuada en las diferentes actividades que se desarrollan dentro y fuera de la institución, reflejando la práctica de los valores del personal que labora en esta.

## ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

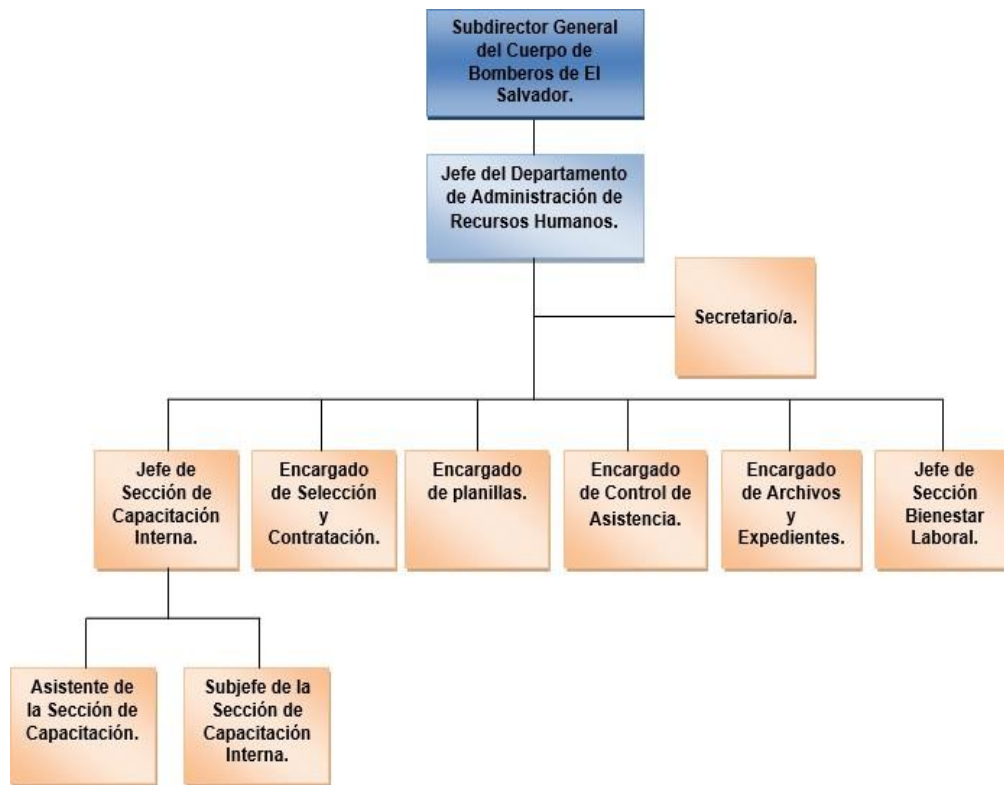


Elaborado por: Dirección General del Cuerpo de Bomberos.

Fecha de Elaboración: 10 de Marzo de 2016

**Fuente:** Licenciado. Federico Pimentel, encargado de la Sección de capacitación interna del Cuerpo de Bomberos de El Salvador 08/03/2019

## ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PROPUESTA DE EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS



Simbología.

| Línea de mando o autoridad jerárquica.

— Línea de relación de apoyo.

Representación administrativa de mayor jerarquía.

Área administrativa dependiente de la de mayor jerarquía.

Espacios administrativos de apoyo.

Elaborado por: Grupo de investigación 02/09/2019.

Revisado por:

Autorizado por:

### SERVICIOS QUE PROPORCIONA.

Se hace mención de los servicios que el Cuerpo de Bomberos de El Salvador brinda a la población salvadoreña, estos son:

- Solicitud de inspección de vehículos cabezal y remolque.
- Inspección y Certificación de Vehículos para transporte de Materiales Peligrosos.
- Costos por Inspecciones de Prevención de Incendios.
- Inspección y Certificación de establecimientos para industria, comercio, habitación, almacenaje, etc.
- Servicios de seguridad.
- Instructivo para trámite de construcción, ampliación o remodelación.
- Descripción de capacitaciones.

### BENEFICIOS SOCIALES

- ✓ La institución cuenta con clínica médica que está asociada con el Instituto Salvadoreño del Seguro Social, lo que significa que proporciona la medicina, las incapacidades, atenciones necesarias y referencias para enfermedades más complicadas.
- ✓ Los miembros de la organización tienen derecho a la clínica odontológica.
- ✓ Todo empleado público de la institución tiene el beneficio a estudiar dos horas diarias en una carrera universitaria y se le da el permiso con el goce de sueldo.
- ✓ El personal recibe tres veces por año una tarjeta de regalo de un súper mercado valorada en \$75.00 en productos de canasta básica.
- ✓ El personal tiene derecho al día libre en la fecha de su cumpleaños, en el caso que el día del cumpleaños sea un fin de semana o día de asueto, se podrá compensar un día libre en la semana laboral.
- ✓ Cuando fallece un familiar del personal de la institución, se le dará 10 días de salario.
- ✓ Se recibe donaciones de otras instituciones, como artículos que son camisas, gorras, ropa etc., estas son entregadas a todo el personal.
- ✓ Existen convenios con la Universidad Salvadoreña Alberto Masferrer, las cuales apoyan con medias becas a los trabajadores.

- ✓ Se realizan capacitaciones relacionadas al trabajo y actividades desarrolladas por el Cuerpo de Bomberos y personal administrativo, entre ellas se pueden mencionar los primeros auxilios, rescate vehicular y de altura, estructura colapsada, materiales peligrosos. Y otras organizaciones que donan los cursos; se envían al personal a que sea capacitado y también existe oportunidad de salir del país a prepararse en esos cursos como instructores, en prevención de incendios forestales, prevención y extinción de incendios en general.
- ✓ El personal recibe dos uniformes, un par de zapatos y botas en el año.
- ✓ Se permite que el Cuerpo de Bomberos exista una cooperativa que está integrado por socios quienes tienen acceso a un rancho de playa.
- ✓ El personal puede gozar de un crédito con descuento a planilla en la cooperativa.
- ✓ Celebración del día del niño, en el cual es permitido que los padres puedan llevar a sus hijos hasta la edad de 12 años a la fiesta de la institución para la entrega de juguetes.
- ✓ Celebración del día de la madre y del padre con una fiesta en la institución.

## **OBLIGACIONES Y DERECHOS**

### **Jornada de trabajo:**

Para el personal administrativo de la Estación Central de Cuerpo de Bomberos el horario laboral será:

- ✓ De lunes a viernes de 7:30 am a 3:30 pm.
- ✓ Los fines de semana no se labora.

### **Días de asuetos:**

Según el código de trabajo en el capítulo VI titulado “De los días de asueto” que se establecen en el artículo 190 los días de asueto remunerados son:

- ✓ Primero de Enero.
- ✓ Jueves, Viernes y Sábado de la Semana Santa.
- ✓ Primero de Mayo.
- ✓ Diez de Mayo.
- ✓ Diecisiete de Junio.
- ✓ Tres, cinco y seis de Agosto.
- ✓ Quince de Septiembre.



- ✓ Dos de Noviembre.
- ✓ Veinticinco de Diciembre.
- ✓ Además, el seis de agosto es considerado feriado nacional por ser el día principal en que se celebran las fiestas capitalinas.

### **RÉGIMEN DISCIPLINARIO**

Los puntos a continuación señalados son retomados del capítulo VII de la Ley de Cuerpo de Bomberos.

- ✓ El Cuerpo de Bomberos, por la naturaleza del servicio que presta a la Comunidad, es un organismo disciplinado y obediente; sus miembros tendrán por divisa el honor y se distinguirán por su uniforme, su insignia y su equipo.
- ✓ Los miembros del Cuerpo no podrán participar en políticas partidarias como activistas o promotores mientras se encuentran de servicio.
- ✓ La disciplina se observará rigurosamente de grado a grado y las órdenes emanadas para el cumplimiento del servicio, deberán cumplirse sin vacilación ni dilación.
- ✓ Las faltas a la obediencia, a la honestidad, al honor jurado y a la observancia de la conducta ejemplar, serán motivos de sanción, que impondrá el Director del Cuerpo, conforme al dictamen de un Tribunal de Honor.

### **OBLIGACIONES.**

A continuación, se presenta las obligaciones de los miembros del personal de la institución según Reglamento Disciplinario Del Cuerpo De Bomberos De El Salvador.

- ✓ Cumplir con las disposiciones establecidas en la Constitución de la República, la Ley del Cuerpo de Bomberos de El Salvador, el presente Reglamento y todas las demás Leyes, Reglamentos y Disposiciones Especiales, Ordenes y Circulares emanadas del Cuerpo de Bomberos de El Salvador.

- ✓ Proporcionar a la respectiva Oficina de Administración de Personal la información necesaria para mantener actualizado su expediente personal.
- ✓ Desempeñar el trabajo con diligencia, eficiencia y responsabilidad en la forma, tiempo y lugar convenidos, de acuerdo a las instrucciones de sus superiores.
- ✓ Obedecer las instrucciones que reciban de sus superiores en lo relativo al desempeño de sus labores.
- ✓ Guardar absoluta discreción acerca de los asuntos sobre los cuales tuviere conocimiento por razón de su cargo.
- ✓ Observar buena conducta en el desempeño de sus funciones, dentro y fuera de su lugar de trabajo.
- ✓ Prestar auxilio, en cualquier tiempo y lugar que se le requiera, en caso de siniestro, caso fortuito o fuerza mayor, peligre la integridad personal de cualquier sector de la sociedad.

### **PROHIBICIONES.**

A continuación, se presenta las prohibiciones de los miembros del personal de la institución según Reglamento Disciplinario del Cuerpo de Bomberos de El Salvador.

- ✓ Faltar al trabajo o ausentarse durante las horas laborales, sin previo permiso o causa justificada.
- ✓ Marcar la tarjeta de control de asistencia a otro Oficial o Miembro del Personal;
- ✓ Alterar, ocultar o sustraer libros, registros, comprobantes, correspondencia, o cualquier otro documento de la Dirección de la Institución, sin perjuicio de la responsabilidad penal en que se incurra.
- ✓ Perder el tiempo o hacerlo perder a sus compañeros de trabajo, durante las horas laborales, con actividades no relacionadas al desempeño del mismo.

### **SEÑALIZACIONES**

Las señalizaciones que posee la institución son para proporcionar una indicación o una obligación referente a la seguridad y la salud en el trabajo para los empleados del Cuerpo de Bomberos.

Las señalizaciones que utiliza la institución son las siguientes:

Señales de prohibición: Son aquellas que contiene características de forma circular color rojo y que el símbolo es color negro y el fondo es blanco. Por ejemplo: Prohibido fumar, tomar fotos, ingreso de celulares, ingreso con alimentos y tirar objetos al suelo etc.

Señales de advertencia: Son aquellas que muestra un peligro en una zona de la institución y que tiene característica de forma triangular, el símbolo es color negro y el fondo es amarillo. Por ejemplo: Sustancias o materias inflamables, peligro y riesgo de radiación etc.

Señales de obligación: Son aquellas que previenen accidentes innecesarios en área de trabajo y que posee característica de forma redonda con pictograma blanco y sobre fondo color azul. Por ejemplo: Uso obligatorio de uniforme, mascara de gas, zapatos de seguridad, casco de seguridad y guantes aislantes etc.

Señales generales: Son aquellas que indica las vías de evacuación busca garantizar una rápida salida desde cualquier zona de peligro, evitando situaciones de pánico en la institución y tiene característica de forma cuadrada con pictograma color blanco y sobre fondo verde. Por ejemplo: Salida, salida de emergencias, punto de encuentro, entrada y zona de refugio.

## INDUCCIÓN ESPECÍFICA

### ETAPA II: PROCESO DE INDUCCIÓN ESPECÍFICA EN EL PUESTO LABORAL

En esta etapa se realizará la inducción específica al nuevo personal de la institución para que pueda conocer cuáles son las funciones y responsabilidades que le corresponden según el puesto laboral en la institución, tendrá la duración de un día. La inducción específica es para los nuevos miembros que ingresa al área administrativa.

#### Segundas actividades que se realizan en esta etapa:

- ✓ En el segundo día, Recursos Humanos es el encargado de llevar al nuevo empleado al departamento donde desarrollará sus laborales en la institución.
- ✓ El jefe inmediato o encargado es el responsable de recibir al nuevo personal para darle la bienvenida y mostrarle el departamento donde estará para desempeñar las funciones y tareas que se les asignara.
- ✓ A continuación, se procederá a presentar al nuevo personal a los demás compañeros que están en el departamento y explicar de manera breve las funciones que ellos realizan.
- ✓ El jefe inmediato o encargado, le presentará un compañero orientador que será de ayuda para explicarle las funciones del puesto, realizar la inducción previa a la asignación de puesto, responsabilidades y tareas que realizará en el departamento, ya que están contempladas en la descripción de su puesto por el cual ha sido contratado. *(Ver anexo N° 7.1) y (Ver anexo N°7.2).*
- ✓ Compañero orientador será el asignado para que el personal nuevo se sienta familiarizado con el nuevo lugar trabajo, por lo cual realizara las siguientes actividades:
  - Enseñarle el lugar específico de trabajo donde se desempeñará, mostrarle el equipo que ocupará, mobiliario y cualquier instrumento que sea necesario en la oficina.
  - Comunicarle sobre los horarios de alimentación y los espacios disponibles en el Departamento.

- Enseñarle el equipo de fotocopias e impresiones, escáner y computadora todos los recursos necesarios que utilizara para desempeñar sus funciones, también otros equipos como el fax y el extintor.
  - Infórmale sobre todas las actividades de convivencia que se realizan en el departamento al nuevo personal y que se pueda integrar, ser parte de las celebraciones y fechas especiales que se hacen en la institución.
- 
- ✓ Proporcionarle al nuevo personal material o lectura acerca de, Manuales de procedimientos y normativas que pueda ser de utilidad para un mejor desarrollo en sus labores en el Departamento.
  - ✓ El jefe inmediato o el compañero orientador es el responsable para ayudar al nuevo personal de la institución, en cualquier duda o problema que tenga de algún proceso que se debe realizar según las funciones que le corresponden.

Duración: 1 día aproximadamente.

Al terminar la I y II etapa del proceso inducción, el encargado del departamento de Recursos Humanos de la institución, le proporcionara al nuevo personal una “Guía de verificación para el personal acerca de aspectos que se cumplieron en la primera y segunda etapa de inducción”. (Ver Anexo N° 7.3), con el propósito de saber cuáles fueron los temas que se dieron y de qué forma también se puede mejorar el programa de inducción.

### **EVALUACIÓN ETAPA III SEGUIMIENTO**

En esta etapa del programa consiste en dar seguimiento al desempeño en las labores que tiene el personal nuevo que ingreso a la Estación Central del Cuerpo de Bomberos de El Salvador, con la finalidad de saber la manera como se ha desarrollado durante el período de prueba en la institución, en este proceso el personal encargado de evaluar y verificar el desempeño será el jefe inmediato, compañero orientador y el Departamento de Recursos Humanos.

**Actividades que se realizan en esta etapa:**

- ✓ El período de prueba que posee el personal nuevo que ingrese a la Estación Central del Cuerpo de Bomberos de El Salvador será aproximadamente 30 días, en este tiempo el jefe inmediato, el compañero orientador y el Departamento de Recursos Humanos estará pendiente a lo que requiera el personal, ya sea para resolver dudas o dificultades que se presente durante la ejecución de las funciones asignadas del puesto.
- ✓ Al finalizar el proceso de prueba el jefe inmediato realizará un informe sobre el desempeño y la adaptación que tiene el personal nuevo, con el propósito de hacer la evaluación para conocer el proceso y los avances que ha adquirido en la asignación de puesto en las funciones, tareas y responsabilidades que debe de cumplir. *(Ver anexo N° 7.4).*
- ✓ Este informe de evaluación le permitirá al jefe inmediato tener una mejor perspectiva sobre el personal nuevo que ha ingresado a laborar a la institución, de esta forma se obtendrán las conclusiones sobre si realmente el personal tiene las actitudes y aptitudes para poder desempeñar las funciones que se le asignaron al puesto de trabajo en institución.
- ✓ El Departamento de Recursos Humanos le entregará al personal de nuevo ingreso un cuestionario el cual se llamará “Evaluación del programa de Inducción”, con la finalidad de conocer la opinión y la perspectiva que posee el personal acerca del proceso de inducción que realiza la institución, de esta forma será una ventaja ya que se puede hacer cambios y mejoras al programa para las futuras utilidades. *(Ver anexo N° 7.5).*

**RESPONSABLES DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN**

- ✓ Departamento de Recursos Humanos
- ✓ Jefe inmediato o encargado
- ✓ Compañero Orientador

## RECURSOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO DE INDUCCIÓN

### Recurso Humano:

- ✓ Departamento de Recursos Humanos
- ✓ Jefe inmediato o encargado
- ✓ Compañero Orientador

### Recurso Materiales:

- ✓ Programa de Inducción
- ✓ Proyector
- ✓ Presentación en Power Point
- ✓ Papelería y lapiceros
- ✓ Sala de capacitaciones

# ANEXOS





## Anexo N° 7.1

### Selección del compañero orientador.

En el proceso de inducción específica se considera oportuno que el jefe inmediato o el encargado asigne a un compañero orientador de su unidad, con la finalidad que esta persona sea de guía en el puesto laboral, y que le pueda ayudar adaptarse al nuevo lugar de trabajo. Para seleccionar a esta persona que será la orientadora es necesario que el jefe inmediato tome en cuenta las siguientes características:

- ✓ Proactivo
- ✓ Actitud positiva
- ✓ Inteligencia interpersonal
- ✓ Responsabilidad y organización
- ✓ Capacidades interpersonales
- ✓ Iniciativa
- ✓ Conocimientos reglamentos y normativas
- ✓ Habilidad para resolver dudas, inquietudes y problemas
- ✓ Experiencia en las funciones de puesto
- ✓ Paciencia
- ✓ Confidencialidad de la organización

Es importante también que el compañero orientador este de acuerdo en ser parte del proceso de inducción que recibirá el personal de nuevo ingreso a la institución, ya que debe tener la disponibilidad en poder ayudar y transmitir los conocimientos necesarios que se requiera.



## Anexo N°7. 2

### Formato de inducción específico en el puesto de trabajo Programa De Inducción Recursos Humanos 2020

Formato de inducción específico		
<b>I. Información general</b>		
Nombre del Puesto Nominal		
Nombre del Puesto Funcional		
Área a la que Pertenece		
Unidad		
Lugar		
Fecha		
Responsable de la Inducción		
Tema de la Reunión:		
<b>Hora y Tiempo Programado</b>		
Inicio:	Final:	Tiempo Utilizado:
<b>II. Información específica de las actividades a realizar:</b>		
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		
7.		
8.		
9.		
10.		

F: \_\_\_\_\_  
Nombre y Firma de quien realiza Inducción  
Unidad

F: \_\_\_\_\_  
Nombre y Firma del Jefe de la



### Anexo N° 7.3

#### Guía de verificación de los temas durante la primera y segunda etapa de inducción

Estimado compañero(a):

A continuación, se presenta los elementos, temas y actividades que generalmente se trataron en la primera y segunda etapa del proceso de inducción general y específica. Marque con una "X" aquellos que fueron explicados por el Jefe inmediato "JI", Departamento de Recursos Humanos "RH" y Compañero Orientador "CO".

Guía de verificación	Responsables		
	Temas	JI	RH
<b>1. Desarrollo de la inducción general</b>			
✓ Recepción			
✓ Palabras de bienvenida			
✓ Entrega del programa de inducción			
✓ Exposición del programa de inducción			
✓ Presentación del compañero (a) orientador			
<b>2. Presentación de los demás compañeros (as)</b>			
✓ Presentación de los compañeros del mismo departamento			
✓ Recorrido por las instalaciones			
<b>3. Desarrollo de la inducción específica</b>			
✓ Encargado de llevar al compañero(a) al lugar de trabajo			
✓ Responsable de recibir al compañero (a) en el departamento			
✓ Responsable de presentar al compañero orientador			
✓ Inducción previa a las funciones del puesto			
<b>4. Familiarización con el lugar de trabajo</b>			

✓ Enseñar el lugar específico de trabajo			
✓ Mostrar el equipo de oficina y mobiliario			
✓ Instrumentos de trabajo			
✓ Papelería y útiles			
✓ Fax y el extintor			
✓ Sistema de archivo			
✓ Funcionamiento y procedimientos para el uso del equipo de oficina			
✓ Proporcionar lectura o material			
✓ Manuales de procedimientos y normativas de la institución			
<b>5. Servicios de uso en la institución</b>			
✓ Áreas de descanso			
✓ Servicios sanitario			
✓ Comedor			
✓ Oasis			
✓ Sala de capacitaciones			
<b>6. Alimentación</b>			
✓ Horarios			
✓ Lugares disponibles			
<b>7. Actividades de convivencia</b>			
✓ Celebraciones			
✓ Días festivos			
✓ Reuniones de convivencia			



## Anexo N° 7.4

### Informe de evaluación sobre el desempeño y adaptación del personal nuevo.

<b>Nombre del personal:</b>		
<b>Departamento de la institución:</b>		
<b>Área a la que pertenece:</b>		
<b>Período evaluado:</b>	<b>Del:</b>	<b>Al:</b>
<b>Nombre de la persona que realiza el informe:</b>		
<b>Firma.</b>	<b>Fecha:</b>	

#### I. Objetivo:

- Desarrollar un informe de evaluación sobre el desempeño y la adaptación que posee el personal en la asignación de las funciones, actividades, tareas de su puesto durante el período de prueba con la finalidad de poder determinar cuáles son los resultados que pueden ser excelente, regular y bueno.

#### II. Aplicación

- Este informe de evaluación debe ser aplicado por el jefe inmediato, durante el período de prueba para el personal nuevo que ha ingresado a la institución, el cual ha sido sometido en el proceso de inducción.

A continuación, marque con una "X" en la casilla que correspondiente (Excelente, regular y bueno) que mejor califica el desempeño y la adaptación del empleado, en las siguientes situaciones:

Evaluación del desempeño y adaptación del personal			
Detalle	Excelente	Regular	Bueno
<b>A. Institución</b>	<b>25%</b>		
1. Conoce la misión, visión, valores y el organigrama			
2. Conoce los antecedentes y la historia			
3. Identifica los servicios que ofrece			
4. Identifica las políticas, normas, leyes y reglamentos			
5. Conoce los horarios de trabajo			
Sub-total			
<b>B. Unidad de trabajo</b>	<b>25%</b>		
1. Identifica las funciones específica de la unidad			
2. Conoce las responsabilidades y tareas			
3. Integración con los demás compañeros(as)			
4. Utiliza adecuadamente los equipo de la oficina			
5. Adecuadas relaciones de trabajo con el jefe			
Sub-total			
<b>C. Puesto de trabajo</b>	<b>50%</b>		
1. Identifica cuales son las funciones a desempeñar			
2. Capacidad de adaptación en las condiciones de trabajo			
3. Capacidad para aprender cosas nuevas			

4. Iniciativa para realizar las labores			
5. Habilidad para resolver problemas			
6. Actitud positiva			
7. Conocimientos de reglamentos y normativas de los procesos para las funciones			
8. Uso de equipos tecnológicos			
9. Habilidad para redactar informes técnicos			
10. Conocimientos de leyes de Administración Pública			
Sub-total			
<b>TOTAL</b>			
<b>Análisis de los resultados:</b>			

### Instrucciones de llenado

Según la evaluación del desempeño y la adaptación que obtuvo durante el período de prueba se debe de calificar de la siguiente forma:

**Excelente:** Evaluar en cada casilla con calificación de 3.

**Bueno:** Evaluar en cada casilla con calificación de 2.

**Regular:** Evaluar en cada casilla con calificación de 1.

Para obtener el promedio total se realiza la suma de los Sub-totales y al final del resultado se desarrolla un análisis de la evaluación.



## **Anexo N° 7.5 Evaluación del programa de inducción**

### **I. Objetivos:**

- Conocer las actividades contenidas en la inducción general y específica que facilitaron el aprendizaje, adaptación y desarrollo en el desempeño en las labores del personal nuevo que ingresó a la institución.
- Evaluar el impacto obtenido en el desarrollo del programa de inducción para el personal que se incorpora a la Institución.
- Identificar a través de la evaluación aquellos factores o elementos que se debe de mejorar o hacer cambios necesarios para las próximas aplicaciones del programa de inducción.

### **II. Aplicación**

Este instrumento debe ser completado por el personal nuevo que ha ingresado a la institución y que ha realizado el proceso de inducción de la institución. Al finalizar la evaluación debe ser entregada en el Departamento de Recurso Humanos y la información contenida de este instrumento debe ser utilizada de manera confidencial.

Leer las siguientes afirmaciones que contiene la evaluación, marque con una "X", la casilla que considere mejor, según lo realizado en el programa de inducción.



<b>Evaluación del programa de inducción</b>		
<b>Actividades:</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
✓ <b>Considera que la bienvenida de parte de Recursos Humanos fue agradable</b>		
✓ <b>Considera que el programa de inducción fue de beneficio para el desarrollo de su desempeño</b>		
✓ <b>Se estableció un diálogo oportuno y cordial entre usted y su jefe inmediato</b>		
✓ <b>Le parece que importante el apoyo y la ayuda que brinda el compañero orientador</b>		
✓ <b>Considera que el programa de inducción fue desarrollo de la manera correcta</b>		
✓ <b>Le pareció que el programa fue bien planificado</b>		
✓ <b>Se le brindo la información adecuado acerca de la organización</b>		
✓ <b>Considera que la inducción general se debería de agregar otros aspectos o elementos</b>		
✓ <b>Le enseñaron las instalaciones de la institución</b>		
✓ <b>Se le brindó información adecuada sobre la unidad en la cual realizará su trabajo</b>		
✓ <b>Le explicaron de forma clara cuales serían las funciones específicas que debe de realizar en su trabajo</b>		
✓ <b>Le explicaron acerca de las normas y procedimientos para realizar sus funciones</b>		
✓ <b>Le enseñaron como utilizar los equipos tecnológicos de la oficina</b>		
✓ <b>Le dieron la oportunidad de poder expresar alguna pregunta o duda durante el proceso de inducción</b>		
✓ <b>Considera que la forma de adaptación en la</b>		

<b>institución es adecuada para que el nuevo personal se sienta acoplado con la organización.</b>		
<b>Evaluación de preguntas abiertas según su opinión</b>		
<b>¿Cuáles serían sus recomendaciones para mejorar el programa de inducción de la Estación Central del Cuerpo de Bomberos de El Salvador?</b>		
<b>¿Cuáles son sus opiniones acerca de la forma en como ayuda el compañero orientador para la inducción específica?</b>		
<b>¿Cuáles serían sus observaciones en el desarrollo del programa de inducción?</b>		
<b>¿Cuáles de las actividades que se desarrolló en el programa de inducción fueron de mayor beneficio en su aprendizaje, adaptación y el desempeño de sus labores en la institución?</b>		

## PROGRAMA DE CONVIVENCIA



## RECURSOS HUMANOS

CUERPO DE BOMBEROS DE EL SALVADOR

**ÍNDICE**

INTRODUCCIÓN.....	1
OBJETIVOS.....	2
FILOSOFÍA DE CONVIVENCIA LABORAL.....	3
POLÍTICAS DE CONVIVENCIA LABORA.....	4
ÁMBITO DE LA APLICACIÓN.....	5
PRINCIPIOS DE LA CONVIVENCIA.....	5
NORMAS DE CONVIVENCIA.....	6
ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA CONVIVENCIA.....	7
ACTIVIDADES DE CONVIVENCIA.....	7



## PROGRAMA DE CONVIVENCIA.

### ESTACIÓN CENTRAL DEL CUERPO DE BOMBEROS DE EL SALVADOR.

#### INTRODUCCIÓN.

El presente programa de convivencia para la institución del Cuerpo de Bomberos de El Salvador tiene como finalidad fomentar las relaciones entre el personal que labora en la institución, es decir que cada departamento que está integrado por la organización pueda socializar para mejorar las relaciones interpersonales.

Para el desarrollo de este programa de convivencia se considera importante que existan políticas que determinen lineamientos para que los miembros de la institución las puedan cumplir, así también es fundamental que se establezca la filosofía institucional, principios, y normas de convivencia para que el personal conozca y que contribuya al mejoramiento de las relaciones, compañerismo y el trabajo en equipo.

En este documento se establecen las estrategias para mejorar la convivencia de los miembros de la institución, y también desarrollar las diferentes actividades que permitirán que el personal pueda ser parte de los festejos, celebraciones y torneos con el propósito de mejorar la convivencia y que los diferentes departamentos de la entidad puedan socializar a través de estas diversas actividades; contribuyendo a mejorar el desempeño del personal.



## PROGRAMA DE CONVIVENCIA

### ESTACIÓN CENTRAL DEL CUERPO DE BOMBEROS DE EL SALVADOR.

#### OBJETIVOS

##### Objetivo general:

- Desarrollar un programa de convivencia en la Estación Central del Cuerpo de Bomberos de El Salvador, con el propósito de mejorar las relaciones y convivencia en el personal.

##### Objetivos específicos:

- Establecer políticas, principios y normas de convivencia para la Estación Central del Cuerpo de Bomberos de El Salvador para que los miembros de la institución puedan cumplirlas, con la finalidad de evitar conflictos, malos entendidos y problemas entre los compañeros, para así mejorar la convivencia de la organización.
- Desarrollar estrategias para mejorar la convivencia de la Estación Central del Cuerpo de Bomberos de El Salvador, con el propósito que el Departamento de Recursos Humanos cuente con las herramientas que permitan mejorar el clima en la organización.
- Describir las actividades de convivencia de la Estación Central del Cuerpo de Bomberos de El Salvador para que el personal participe en los diferentes festejos, celebraciones y torneo de la institución, con la finalidad de incrementar la motivación en la entidad.



## PROGRAMA DE CONVIVENCIA

### ESTACIÓN CENTRAL DEL CUERPO DE BOMBEROS DE EL SALVADOR.

#### FILOSOFÍA DE LA INSTITUCIÓN

**Misión:** Salvaguardar la vida de las personas mediante actividades de evacuación y rescate, así como protección de sus bienes y trabajar en conjunto con otros organismos en caso de desastres, además de desarrollar acciones de prevención, control y extinción de incendios, brindando capacitaciones tanto a instituciones públicas como privadas, a fin de concientizar a la sociedad y prevenir situaciones de desastres.

**Visión:** Ser una institución líder en la prevención y respuesta de emergencias, contando con personal capacitado, herramientas y maquinaria óptima para dar respuesta inmediata a las necesidades de la población, logrando además tener una cobertura en todo el país con el objetivo de ayudar y brindar el servicio a la sociedad salvadoreña.

#### Valores institucionales

- ✓ **Disciplina:** La práctica del orden y la constancia en todas las actividades que como institución se realizan con la finalidad de brindar servicios que garanticen el objetivo de ayudar a las personas.
- ✓ **Honor:** Es el impulso que conlleva al cumplimiento de las actividades de tal manera que el personal de la institución, responda ante diferentes circunstancias que la sociedad civil lo necesite.
- ✓ **Abnegación:** Prioridad por mantener el bienestar de las personas contribuyendo a salvaguardar la vida de estas, dejando de lado los intereses propios.
- ✓ **Servicio:** Auxiliar a las personas ante una eventualidad de catástrofe que permita proteger sus vidas.

- ✓ **Solidaridad:** Ayudar incondicionalmente a las personas basándose en la empatía y el deseo de apoyar a las personas que atraviesan situaciones de adversidad.
- ✓ **Honestidad:** Actuar de forma razonable y con veracidad en las labores administrativas y operativas del personal que integra la institución.
- ✓ **Confianza:** Actuar de manera adecuada en las diferentes actividades que se desarrollan dentro y fuera de la institución, reflejando la práctica de los valores del personal que labora en esta.

El personal que forma parte del Cuerpo de Bomberos de El Salvador tiene el deber de cumplir con la filosofía de la institución, que incluye la misión, visión y valores los cuales son la esencia de los principios que posee, es importante que el personal cumpla con los valores de la institución que son de ayuda para tener una mejor convivencia y evitar problemas de relaciones interpersonales con los demás compañeros. De esta forma el programa de convivencia se toma en cuenta la filosofía de la institución para que el personal tenga presente estos principios que son fundamentales para laboral y mejorar el ambiente de trabajo en la institución.

#### **POLÍTICAS DE CONVIVENCIA LABORAL**

La Estación de Cuerpo de Bomberos de El Salvador es una institución que se compromete por el bienestar laboral del personal, ya que cada uno se siente en familia y se integre en la institución y que pueda socializar con los demás compañeros, es por ello se busca crear un programa de convivencia donde existan políticas que puedan cumplir para que el personal obtenga mejores relaciones interpersonales.

Entre las políticas que posee el programa de convivencia son las siguientes:

- ✓ Realizar reuniones de convivencia por lo menos una vez al mes.
- ✓ Desarrollar capacitaciones con temas relacionados a la convivencia.



- ✓ Generar conciencia sobre la convivencia sana y la convivencia que mejoren las relaciones entre los compañeros.
- ✓ Todo el personal deberá respetar a los demás, promover buenos valores y hábitos que fomenten un entorno laboral en el que se fomente el compañerismo
- ✓ Promover la motivación en el personal mediante el reconocimiento de la práctica de valores, principios orientados al trabajo en equipo y la convivencia.
- ✓ Promover capacitaciones que busquen evitar la conducta que ponga en riesgo al personal en temáticas como el acoso laboral y de cualquier índole, violencia psicológica, física, verbal, y todo aquello que afecten la dignidad de las personas.

### **ÁMBITO DE LA APLICACIÓN**

El presente programa de convivencia se aplicará en la Estación Central de Cuerpo de Bomberos, con finalidad que el personal pueda tener mejores relaciones laborales y que el ambiente laboral sea un lugar sano y agradable en la institución.

### **PRINCIPIOS DE LA CONVIVENCIA**

Los principios que contiene el programa de convivencia tienen como propósito esencial implementar un carácter sociable en el personal, para poder orientar las actitudes, prácticas y formas de relacionarse del personal de la institución.

- ✓ **Comunicación:** Desarrollar una comunicación efectiva y sana en la institución que transmitan un ambiente agradable.
- ✓ **Respeto:** Permite generar paz en un ambiente laboral, donde el personal reconoce los derechos, opiniones y obligaciones de los demás compañeros.
- ✓ **Empatía:** Habilidad para comprender y ponerse en el lugar de la otra persona para demostrar compañía, confianza y apoyo.
- ✓ **Cooperativismo:** Capacidad para ayudar y trabajar equipo para obtener resultados

positivos y que a la vez genere relaciones de convivencia.

## **NORMAS DE CONVIVENCIA**

- ✓ Tener la respectiva cordialidad al dirigirse a los demás, hacer uso de las palabras: “Buenos Días, Buenas tardes, Por favor, Permiso y Gracias”.
- ✓ El personal de la institución debe respetarse mutuamente.
- ✓ Evitar poner apodos a los demás compañeros, es necesario que se aprendan los nombres para dirigirse hacia los demás.
- ✓ Evitar cualquier tipo de agresión verbal o física.
- ✓ Desarrollar un comportamiento adecuado en lugar de trabajo.
- ✓ Cuidar y respetar el mobiliario, herramientas, pertenencias y equipos de oficina, de los demás compañeros de la institución.
- ✓ Colaborar en la limpieza de la institución y cuidar el medio ambiente, no tirando la basura en lugares no permitidos.
- ✓ La cafetería o el comedor estará disponible para el personal solo en horarios de receso y en la hora del almuerzo.
- ✓ Cada miembro de la institución debe portar su carnet de identificación.
- ✓ El personal tiene la responsabilidad ser puntual en los horarios de trabajo.
- ✓ Cumplir con las funciones y responsabilidades asignadas según su puesto.
- ✓ Mantener buenas relaciones interpersonales con los demás compañeros de la institución.
- ✓ Cada miembro de la institución debe fomentar un ambiente sano y agradable en la institución.
- ✓ Desarrollar actitudes positivas para mejor el ambiente laboral en la institución.
- ✓ Evitar todo tipo de malos entendidos y problemas entre los compañeros.
- ✓ Buscar soluciones para evitar conflictos con los demás compañeros.
- ✓ Está prohibido todo tipo de acoso laboral en la institución.
- ✓ Fomentar el diálogo como una manera de construir acuerdos.
- ✓ Se prohíbe el consumo de bebidas alcohólicas y estupefacientes en las instalaciones durante la jornada.

## ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA CONVIVENCIA

- ✓ Realizar reuniones una vez al mes con los compañeros de las diferentes áreas que posee la institución, con la finalidad que se promueva la convivencia entre ellos.
- ✓ Organizar actividades de convivencia con los diferentes departamentos de la institución para que se involucren y que participen en dinámicas, con el propósito que el personal se conozca e interactúe con otras unidades.
- ✓ Establecer encuentros socio-culturales trimestrales o semanales que favorezcan las relaciones de los compañeros de la institución y que permitan mejorar el proceso de convivencia.
- ✓ Concientizar y motivar al personal de la institución a que socialicen entre los demás compañeros a través de reuniones, diseñar mensajes o frases en los diferentes meses del año para fomentar el compañerismo, la convivencia y el trabajo en equipo etc., que se puedan mostrar en el periódico mural de la institución y en las oficinas de los diferentes departamentos.

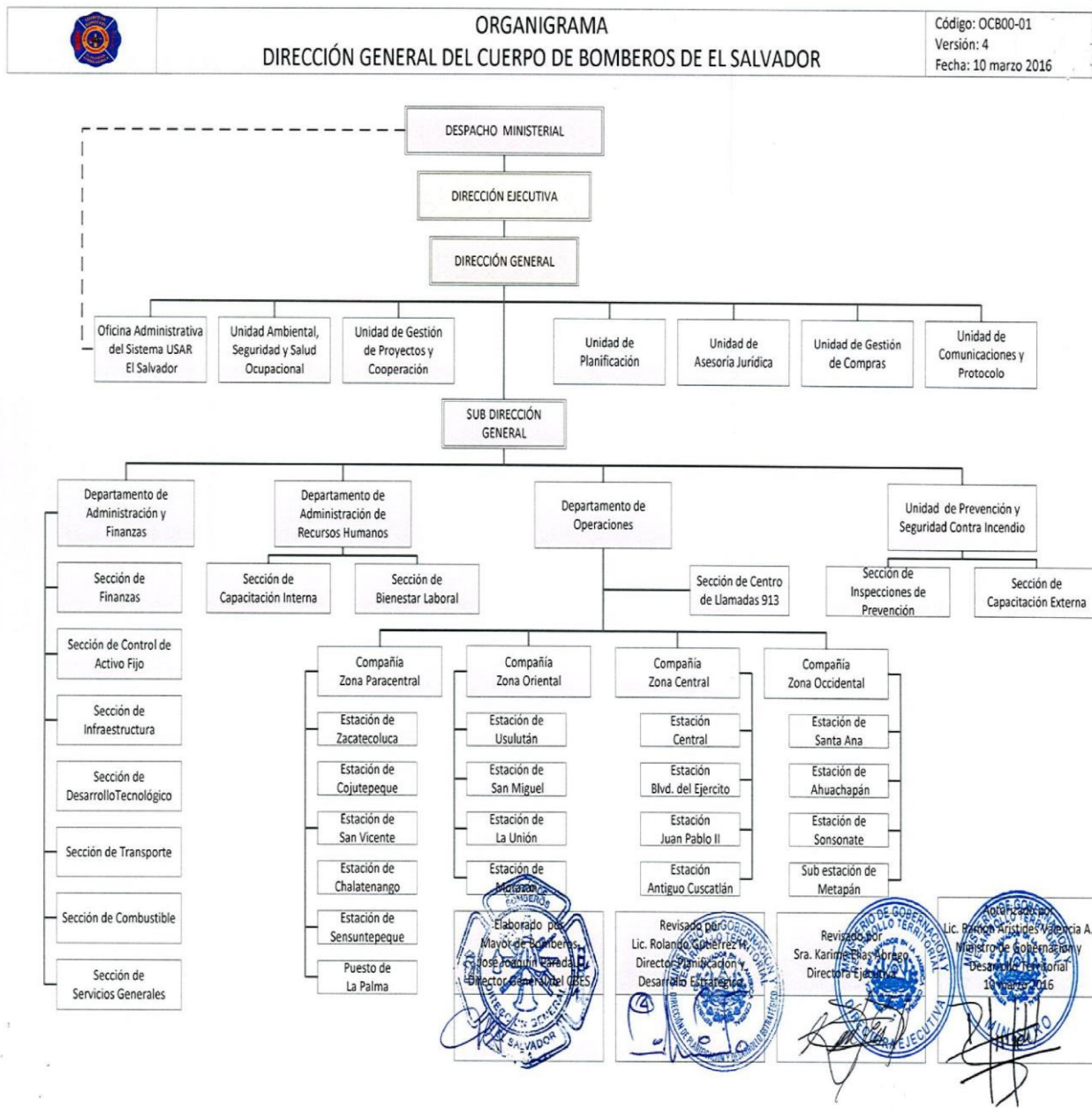
*(Ver anexo N° 8.1: Plan de fechas de estrategias para mejorar la convivencia)*

## ACTIVIDADES DE CONVIVENCIA

- ✓ Celebración del aniversario de la Estación del Cuerpo de Bomberos de El Salvador.
- ✓ Celebración Internacional del Día de la mujer.
- ✓ Celebración del día del amor y la amistad
- ✓ Celebración del día de la madre y del padre.
- ✓ Celebración del día de la cruz.
- ✓ Reuniones de compañerismo.
- ✓ Regalar juguetes para los hijos de los empleados en el mes del niño.
- ✓ Torneo de fútbol a nivel de departamentos.
- ✓ Torneo de voleibol a nivel de departamentos.
- ✓ Celebrar el día de la secretaria.
- ✓ Convivios entre el personal y jefes de todos los departamentos de la institución.

- ✓ Dar refrigerio para el personal de la Fraternidad Cristianos del Cuerpo de Bomberos de El Salvador.
- ✓ Premiación al trabajador más solidario del mes, mediante la entrega de un diploma.
- ✓ Apoyo a la fraternidad de cristianos para la visita de enfermos y proporcionales alimentos.
- ✓ Celebrar el día del bombero.
- ✓ Realizar acto cívico en el mes de septiembre.
- ✓ Por cada mes se realizarán reuniones para asignar el departamento que será el encargado de hacer las frases que fomenten el compañerismo, la convivencia y el trabajo en equipo etc.
- ✓ Desarrollar excursiones con los compañeros de la institución.
- ✓ Realizar celebraciones de los cumpleaños que integran la institución.
- ✓ Realizar la fiesta navideña en la institución.

**Anexo N° 9 Organigrama General del Cuerpo de Bomberos de El Salvador.**



Licenciado. Federico Pimentel, encargado de la Sección de capacitación interna del Cuerpo de Bomberos de El Salvador 08/03/2019