



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**DISEÑO Y APLICACIÓN DE UNA EVALUACIÓN DEL  
DESEMPEÑO AL PERSONAL OPERATIVO DEL CUERPO DE  
BOMBEROS DEL CANTÓN PUJILÍ, PROVINCIA DE  
COTOPAXI, PERIODO 2021.**

**Trabajo de Titulación**

**Tipo:** Proyecto de Investigación

Presentado para optar el grado académico de:

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTOR:** VICTOR HUGO HERRERA RAMOS

**DIRECTORA:** ING. LETTY KARINA ELIZALDE MARIN. MGS

Riobamba-Ecuador

2022

© 2022, Victor Hugo Herrera Ramos

Se autoriza la producción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo la cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho de Autor.

Yo, Victor Hugo Herrera Ramos, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y los resultados del mismo son auténticos.

Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autor asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación; El patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 28 de julio del 2022

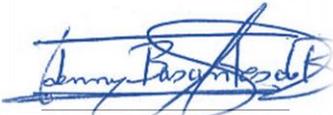


**Victor Hugo Herrera Ramos**

**050380032-8**

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

El Tribunal del Trabajo de Titulación certifica que: El Trabajo de Titulación: Tipo Proyecto de Investigación, **DISEÑO Y APLICACIÓN DE UNA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO AL PERSONAL OPERATIVO DEL CUERPO DE BOMBEROS DEL CANTÓN PUJILÍ, PROVINCIA DE COTOPAXI, PERIODO 2021.** Realizado por el señor: **VICTOR HUGO HERRERA RAMOS**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del Trabajo de Titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

	<b>FIRMA</b>	<b>FECHA</b>
Ing. María Elena Espín Oleas, Ph.D <b>PRESIDENTE DEL TRIBUNAL</b>		2022/07/28
Ing. Letty Karina Elizalde Marín <b>DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN</b>		2022/07/28
Ing. Jenny Lilian Basantes Avalos, Ph.D <b>MIEMBRO DE TRIBUNAL</b>		2022/07/28

## **DEDICATORIA**

Dedico primeramente mi trabajo a Dios con toda la humildad de mi corazón porque me ha dado fortaleza durante mi vida estudiantil.

De igual manera dedico mi tesis a mi madre Verito y a mi padre Victor por ser el pilar fundamental en mi vida, que han sabido formarme con buenos sentimientos, hábitos y valores, lo cual me ha permitido tener presente ser una buena persona para poder servir a la sociedad.

A mis hermanos que siempre han estado apoyándome durante toda mi vida.

Los amo.

Victor

## AGRADECIMIENTO

Como no dar gracias a Dios, a la Virgen por ayudarme en cada uno de mis objetivos propuestos, a mi padre porque gracias a su valioso ejemplo de responsabilidad, optimismo y apoyo ha estado siempre presente durante toda mi vida. A mi madre quien ha sido el pilar fundamental, mi apoyo permanente y un ejemplo a seguir de lucha constante para ganar todo obstáculo que se presente en la vida diaria, a mis hermanos que siempre han sido mi inspiración para seguir adelante, a mi pequeña sobrina a quien debo dar el mejor ejemplo de vida. A todos mis maestros de la honorable Politécnica de Chimborazo ya que gracias a su conocimiento y dedicación han logrado clarificar mentes y sobre todo formar personas que sean grandes entes entre la sociedad, en especial a mis tutores de tesis.

A la Ing. Letty Elizalde, por haberme dado la oportunidad de recurrir a su capacidad y conocimiento académico, así como también haberme tenido toda la paciencia para guiarme durante el desarrollo de la tesis.

A la Dra. Jenny Basantes, por su cooperación durante la elaboración de mi proyecto de investigación.

Al Ing. Stalin Arguello, que, con su apoyo constante, su paciencia y por todo su conocimiento que me brindó tanto en la formación académica como en la realización de la tesis.

Para finalizar, también agradezco a todos los que fueron mis compañeros de clase, ya que gracias al compañerismo, amistad y apoyo moral han aportado en alto porcentaje mis ganas de seguir adelante en mi carrera profesional.

Victor

## TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	xi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xiii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xiv
ÍNDICE DE ANEXOS .....	xvi
RESUMEN.....	xvii
ABSTRACT.....	vxiii
INTRODUCCIÓN .....	1

## CAPÍTULO I

<b>1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL .....</b>	<b>2</b>
<b>1.1 Antecedentes de Investigación.....</b>	<b>2</b>
<b>1.2 Marco Teórico.....</b>	<b>3</b>
<b>1.2.1 Evaluación del Desempeño.....</b>	<b>3</b>
<i>1.2.1.1 Importancia de la Evaluación del Desempeño .....</i>	<i>4</i>
<i>1.2.1.2 Objetivos de la evaluación del desempeño .....</i>	<i>5</i>
<i>1.2.1.3 Propósito de la Evaluación del Desempeño .....</i>	<i>5</i>
<i>1.2.1.4 Responsabilidades en la Evaluación del Desempeño .....</i>	<i>6</i>
<i>1.2.1.5 Requisitos de un criterio de evaluación.....</i>	<i>6</i>
<i>1.2.1.6 Beneficios de la evaluación del desempeño.....</i>	<i>7</i>
<b>1.2.2 Métodos de Evaluación del Desempeño .....</b>	<b>8</b>
<i>1.2.2.1 Método de Evaluación del Desempeño 90 grados.....</i>	<i>8</i>
<i>1.2.2.2 Método de Evaluación del Desempeño 180 grados.....</i>	<i>9</i>
<i>1.2.2.3. Método de evaluación del desempeño 360 grados.....</i>	<i>10</i>
<b>1.2.3 Métodos Tradicionales de Evaluación del Desempeño .....</b>	<b>12</b>

1.2.3.1	<i>Método de Escalas Gráficas</i> .....	12
1.2.3.2	<i>Método de Elección Forzada</i> .....	13
1.2.3.3	<i>Método de Investigación de Campo</i> .....	13
<b>1.2.4</b>	<b><i>Autoevaluación laboral</i></b> .....	14
1.2.4	<i>Desempeño Laboral</i> .....	14
1.2.5	<i>Ambiente Laboral</i> .....	15
<b>1.2.6</b>	<b><i>Gestión del talento humano</i></b> .....	16
1.2.6.1	<i>Importancia de la gestión del talento humano en la empresa</i> .....	16
1.2.7	<b><i>Formulario de evaluación</i></b> .....	16
1.2.8	<i>Personal Operativo de Bomberos</i> .....	17
<b>1.3</b>	<b>Marco Conceptual</b> .....	17
1.3.1	<i>Administración</i> .....	17
1.3.2	<i>Efectividad</i> .....	17
1.3.3	<i>Eficiencia</i> .....	17
1.3.4	<i>Participación</i> .....	18
1.3.5	<i>Productividad</i> .....	18
1.3.6	<i>Control</i> .....	18

## CAPÍTULO II

<b>2.</b>	<b>MARCO METODOLÓGICO</b> .....	19
<b>2.1</b>	<b>Enfoque de investigación</b> .....	19
2.1.1	<i>Método Cualitativo</i> .....	19
2.1.2	<i>Método Cuantitativo</i> .....	19
2.1.3	<i>Método Mixto</i> .....	20
<b>2.2</b>	<b>Nivel de Investigación</b> .....	20
2.2.1	<i>Nivel Descriptivo</i> .....	20
2.2.2	<i>Nivel Explicativo</i> .....	20

<b>2.3</b>	<b>Diseño de investigación</b> .....	21
2.3.1	<i>No Experimental</i> .....	21
2.3.2	<i>Corte transversal</i> .....	21
<b>2.4</b>	<b>Tipo de estudio</b> .....	22
2.4.1	<i>Investigación de Campo</i> .....	22
2.4.2	<i>Investigación bibliográfica o documental</i> .....	22
<b>2.5</b>	<b>Población, Planificación, selección cálculo del tamaño de la muestra</b> .....	23
2.5.1	<i>Población</i> .....	23
<b>2.6</b>	<b>Métodos, técnicas e instrumentos de investigación</b> .....	24
2.6.1	<i>Métodos de Investigación</i> .....	24
2.6.1.1	<i>Método Analítico</i> .....	24
2.6.1.2	<i>Método inductivo</i> .....	24
2.6.2	<i>Técnicas de investigación</i> .....	25
2.6.2.1	<i>Entrevista</i> .....	25
2.6.2.2	<i>Observación</i> .....	25
2.6.2.3	<i>Encuesta</i> .....	26
2.6.3	<i>Instrumentos de Investigación</i> .....	26
2.6.3.1	<i>Guía de la Entrevista</i> .....	26
2.6.3.2	<i>Cuestionario</i> .....	26
2.6.3.3	<i>Guía de la Observación</i> .....	27

### **CAPÍTULO III**

<b>3.</b>	<b>MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS</b> .....	28
<b>3.1</b>	<b>Resultados</b> .....	28
3.1.1	<i>Encuesta dirigida al personal operativo del Cuerpo de Bomberos del cantón Pujilí</i> .....	28
3.1.2	<i>Resultados de la entrevista dirigida al Jefe del Cuerpo de Bomberos del cantón Pujilí</i> .	40
<b>3.2</b>	<b>Discusión de los resultados</b> .....	42

<b>3.2.1</b>	<b><i>Discusión de los resultados de las encuestas</i></b> .....	42
<b>3.2.2</b>	<b><i>Discusión de los resultados de la entrevista</i></b> .....	44
<b>3.3</b>	<b>Propuesta</b> .....	45
<b>3.3.1</b>	<b><i>Generalidades del Cuerpo de Bomberos del cantón Pujilí</i></b> .....	45
3.3.1.1	<i>Logo del Cuerpo de Bomberos del cantón Pujilí</i> .....	45
3.3.1.2	<i>Reseña histórica</i> .....	45
3.3.1.3	<i>Finalidad de la Institución</i> .....	46
3.3.1.4	<i>Objetivo</i> .....	46
3.3.1.5	<i>Ámbitos de acción</i> .....	46
3.3.1.6	<i>Misión</i> .....	46
3.3.1.7	<i>Visión</i> .....	46
3.3.1.8	<i>Objetivos Institucionales</i> .....	47
3.3.1.9	<i>Políticas Institucionales</i> .....	48
3.3.1.10	<i>Valores institucionales</i> .....	49
3.3.1.11	<i>Los procesos</i> .....	50
3.3.1.12	<i>Puestos Directivos</i> .....	50
3.3.1.13	<i>La Estructura Organizacional por Procesos</i> .....	50
3.3.1.14	<i>Organigrama Estructural</i> .....	50
<b>3.3.2</b>	<b>Marco Legal</b> .....	52
3.3.2.1	<i>Constitución de la república del Ecuador Sección tercera Servidoras y servidores públicos</i> .....	52
3.3.2.2	<i>Código Orgánico de las Entidades de Seguridad Ciudadana y Orden Público</i> .....	52
3.3.2.3	<i>Resolución 006-SNGR-2020</i> .....	54
3.3.2.4	<i>Ley Orgánica de los Servidores Públicos (LOSEP) capítulo VI del subsistema de evaluación del desempeño</i> .....	56
3.3.2.5	<i>Reglamento de LOSEP capítulo VII del subsistema de evaluación del desempeño</i> .....	59
<b>3.3.3</b>	<b>Contenido de la propuesta</b> .....	62
3.3.3.1	<i>Matriz FODA del Cuerpo de Bomberos del cantón Pujilí</i> .....	62

3.3.3.2 <i>Diseño de la evaluación del desempeño de competencias técnicas</i> .....	64
3.3.3.3 <i>Diseño de la evaluación del desempeño de competencias conductuales</i> .....	66
3.3.3.4 <i>Diseño de la evaluación del desempeño físico</i> .....	67
3.3.3.5 <i>Aplicación de las Evaluaciones del Desempeño</i> .....	72
3.3.3.6 <i>Resultados de la Evaluación del Desempeño en base a Competencias Técnicas</i> .....	73
3.3.3.7 <i>Resultados generales de la Evaluación del Desempeño en base a Competencias Técnicas basado en las escalas de Evaluación</i> .....	78
3.3.3.8 <i>Resultados de la Evaluación del Desempeño en base a Competencias Conductuales</i> .....	79
3.3.3.9 <i>Resultados de la evaluación del desempeño físico</i> .....	84
3.3.3.10 <i>Estrategias de mejora en base a los resultados obtenidos</i> .....	89
3.3.3.11. <i>Matriz de estrategias</i> .....	90
<b>CONCLUSIONES</b> .....	91
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	92
<b>GLOSARIO</b>	
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	
<b>ANEXOS</b>	

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1-2:</b> Personal operativo del Cuerpo de Bomberos de cantón Pujilí que será evaluado. ....	23
<b>Tabla 2-3:</b> Rendimiento de pruebas físicas, psicológicas y de conocimiento .....	28
<b>Tabla 3-3:</b> COESCOP código que se debe aplicar a los cuerpos de Bomberos.....	29
<b>Tabla 4-3:</b> Conocimiento de que según el Código Orgánico de las Entidades de Seguridad Ciudadana y Orden Público como Bombero operativo debe aprobar una evaluación del desempeño .....	30
<b>Tabla 5-3:</b> Conocimiento que al no aprobar una evaluación del desempeño es una causal de destitución según la LOSEP.....	31
<b>Tabla 6-3:</b> Conocimiento de la pirámide establecida en la resolución SNGR-2020-006 para aprobar la evaluación del desempeño.....	32
<b>Tabla 7-3:</b> Importancia del entrenamiento físico de un bombero operativo .....	33
<b>Tabla 8-3:</b> Necesidad de la capacitación y evaluación de conocimientos del personal operativo ...	34
<b>Tabla 9-3:</b> Evaluación del desempeño física acorde a la edad del personal .....	35
<b>Tabla 10-3:</b> Consideración que la tabla de tiempos y rendimientos debería ser menor para las funcionarias de género femenino .....	36
<b>Tabla 11-3:</b> Necesidad de establecer y aplicar la evaluación del desempeño acordé a la realidad de la institución.....	37
<b>Tabla 12-3:</b> Calificaciones del ambiente laboral dentro de la institución .....	38
<b>Tabla 13-3:</b> Calificaciones del desempeño del jefe inmediato superior.....	39
<b>Tabla 14-3:</b> Matriz FODA del Cuerpo de Bomberos del cantón Pujilí.....	63
<b>Tabla 15-3:</b> Formato de evaluación de competencias conductuales .....	66
<b>Tabla 16-3:</b> Formato de evaluación física al personal masculino de 20 hasta los 35 años de edad .	69
<b>Tabla 17-3:</b> Formato de evaluación física al personal masculino de 35 años 1 mes hasta los 35 años de edad .....	70
<b>Tabla 18-3:</b> Formato de evaluación física al personal masculino de 45 años 1 mes hasta los 65 años de edad .....	70
<b>Tabla 19-3:</b> Formato de evaluación física al personal femenino de 20 años hasta los 34 años de edad .....	71
<b>Tabla 20-3:</b> Formato de evaluación física al personal femenino de 35 años 1 mes hasta los 35 años de edad .....	71
<b>Tabla 21-3:</b> Formato de evaluación física al personal femenino de 45 años 1 mes hasta los 65 años de edad .....	72
<b>Tabla 22-3:</b> Respuestas de la pregunta 1 de la evaluación del desempeño técnica.....	73

<b>Tabla 23-3:</b> Respuestas de la pregunta 2 de la evaluación del desempeño técnica.....	74
<b>Tabla 24-3:</b> Respuestas de la pregunta 3 de la evaluación del desempeño técnica.....	75
<b>Tabla 25-3:</b> Respuestas de la pregunta 4 de la evaluación del desempeño técnica.....	76
<b>Tabla 26-3:</b> Respuestas de la pregunta 5 de la evaluación del desempeño técnica.....	77
<b>Tabla 27-3:</b> Resultados generales de las escalas de la evaluación de competencias técnicas .....	78
<b>Tabla 28-3:</b> Resultados de la competencia conductual 1 de acuerdo a las escalas de evaluación ...	79
<b>Tabla 29-3:</b> Resultados de la competencia conductual 2 de acuerdo a las escalas de evaluación ...	80
<b>Tabla 30-3:</b> Resultados de la competencia conductual 3 de acuerdo a las escalas de evaluación ...	81
<b>Tabla 31-3:</b> Resultados de la competencia conductual 4 de acuerdo a las escalas de evaluación ...	82
<b>Tabla 32-3:</b> Resultados de la competencia conductual 4 de acuerdo a las escalas de evaluación ...	83
<b>Tabla 33-3:</b> Resultados de la evaluación del desempeño física del personal masculino de 20 años hasta los 35 años de edad. ....	84
<b>Tabla 34-3:</b> Resultados de la evaluación del desempeño física del personal masculino de 35 años 1 mes hasta los 45 años de edad.....	85
<b>Tabla 35-3:</b> Resultados de la evaluación del desempeño física del personal masculino de 45 años 1 mes hasta los 65 años de edad.....	86
<b>Tabla 36-3:</b> Resultados de la evaluación del desempeño física del personal femenino de 20 años hasta los 35 años de edad. ....	87
<b>Tabla 37-3:</b> Resultados generales de la evaluación del desempeño físico.....	88
<b>Tabla 38-3:</b> Estrategias para mejorar el desempeño de las competencias del personal operativo del CBCP .....	90

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1-1.</b> Evaluación de 360 grados .....	12
<b>Figura 2-1.</b> Factores del clima laboral .....	15
<b>Figura 3-1.</b> Logo del Cuerpo de Bomberos del cantón Pujilí .....	45
<b>Figura 4-1.</b> Organigrama estructural del Cuerpo de Bomberos del cantón Pujilí .....	51

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1-3.</b> Rendimiento de pruebas físicas, psicológicas y de conocimiento .....	28
<b>Gráfico 2-3.</b> COESCOP código que se debe aplicar a los cuerpos de Bomberos .....	29
<b>Gráfico 3-3.</b> Conocimiento de que según el Código Orgánico de las Entidades de Seguridad Ciudadana y Orden Público como Bombero operativo debe aprobar una evaluación del desempeño .....	30
<b>Gráfico 4-3.</b> Conocimiento que al no aprobar una evaluación del desempeño es una causal de destitución según la LOSEP .....	31
<b>Gráfico 5-3.</b> Conocimiento de la pirámide establecida en la resolución SNGR-2020-006 para aprobar la evaluación del desempeño.....	32
<b>Gráfico 6-3.</b> Importancia del entrenamiento físico de un bombero operativo .....	33
<b>Gráfico 7-3.</b> Necesidad de la capacitación y evaluación de conocimientos del personal operativo	34
<b>Gráfico 8-3.</b> Evaluación del desempeño física acorde a la edad del personal.....	35
<b>Gráfico 9-3.</b> Consideración que la tabla de tiempos y rendimientos debería ser menor para las funcionarias de género femenino .....	36
<b>Gráfico 10-3.</b> Necesidad de establecer y aplicar la evaluación del desempeño acorde a la realidad de la institución.....	37
<b>Gráfico 11-3.</b> Calificaciones del ambiente laboral dentro de la institución .....	38
<b>Gráfico 12-3.</b> Calificaciones del desempeño del jefe inmediato superior .....	39
<b>Gráfico 13-3.</b> Respuestas de la pregunta 1 de la evaluación técnica.....	73
<b>Gráfico 14-3.</b> Respuestas de la pregunta 2 de la evaluación técnica.....	74
<b>Gráfico 15-3.</b> Respuestas de la pregunta 3 de la evaluación técnica.....	75
<b>Gráfico 16-3.</b> Respuestas de la pregunta 4 de la evaluación técnica.....	76
<b>Gráfico 17-3.</b> Respuestas de la pregunta 5 de la evaluación técnica.....	77
<b>Gráfico 18-3.</b> Resultados generales según las escalas de la evaluación técnica.....	78
<b>Gráfico 19-3.</b> Resultados de la competencia conductual 1de acuerdo a las escalas de evaluación..	79
<b>Gráfico 20-3.</b> Resultados de la competencia conductual 2 de acuerdo a las escalas de evaluación.	80
<b>Gráfico 21-3.</b> Resultados de la competencia conductual 3 de acuerdo a las escalas de evaluación.	81
<b>Gráfico 22-3.</b> Resultados de la competencia conductual 4 de acuerdo a las escalas de evaluación.	82
<b>Gráfico 23-3.</b> Resultados de la competencia conductual 5 de acuerdo a las escalas de evaluación.	83
<b>Gráfico 24-3.</b> Resultados de la evaluación del desempeño física del personal masculino de 20 años hasta los 35 años de edad. ....	84

<b>Gráfico 25-3.</b> Resultados de la evaluación del desempeño física del personal masculino de 35 años 1 mes hasta los 45 años de edad.....	85
<b>Gráfico 26-3.</b> Resultados de la evaluación del desempeño física del personal masculino de 45 años 1 mes hasta los 65 años de edad.....	86
<b>Gráfico 27-3.</b> Resultados de la evaluación del desempeño física del personal femenino de 20 años hasta los 35 años de edad. ....	87
<b>Gráfico 28-3.</b> Resultados generales de la evaluación del desempeño físico .....	88

## **ÍNDICE DE ANEXOS**

**ANEXO A:** ANTEPROYECTO

**ANEXO B:** FORMATO DE LA ENCUESTA APLICADA AL PERSONAL OPERATIVO DEL CUERPO DE BOMBEROS DEL CANTÓN PUJILÍ.

**ANEXO C:** FOTOS DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS AL PERSONAL OPERATIVO DEL CBCP

**ANEXO D:** FORMATO DE LA ENTREVISTA APLICADA AL JEFE DEL CUERPO DE BOMBEROS DEL CANTÓN PUJILÍ

**ANEXO E:** FOTOS DE LA ENTREVISTA AL JEFE DEL CUERPO DE BOMBEROS DEL CANTÓN PUJILÍ

**ANEXO F:** FOTOS DE LA APLICACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN BASE A COMPETENCIAS TÉCNICAS

**ANEXO G:** FOTOS DE LA OBSERVACIÓN DEL COMPORTAMIENTO CONDUCTUAL PARA SU RESPECTIVA EVALUACIÓN

**ANEXO H:** FOTOS DE LA APLICACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO FÍSICO

## RESUMEN

El diseño y aplicación de una evaluación del desempeño al personal operativo del cuerpo de Bomberos del cantón Pujilí, provincia de Cotopaxi, periodo 2021 tuvo como propósito valorar el desempeño en cuanto a competencias técnicas, conductuales y físicas que un bombero operativo debe desarrollar al momento de realizar su trabajo. Este proceso de evaluación del desempeño contribuyó de manera significativa para que la institución sea más eficiente, además de que permitió mejorar la gestión del talento humano mediante la implementación de estrategias de mejora continua. Dentro de la presente investigación se utilizaron varios métodos y técnicas de investigación que permitieron llevar con efectividad el trabajo de campo para lo cual se aplicaron técnicas como la encuesta que fue dirigida al personal operativo y la entrevista al jefe de la institución, en donde se logró determinar la carencia de un proceso de evaluación del desempeño y la necesidad de evaluar el desempeño en cuanto a competencias técnicas, físicas y conductuales del personal operativo, además de implementar la técnica de la observación con su respectiva guía que permitió observar y evaluar las competencias conductuales del personal. En base a los resultados obtenidos de la encuesta como de la entrevista se determinó la necesidad de diseñar y aplicar una evaluación del desempeño, además se realizó un análisis situacional de la institución mediante una matriz FODA en donde se logró detectar varias debilidades que tienen relación con la falta de implementación de una evaluación del desempeño. Posteriormente se realizaron los formatos de evaluación del desempeño basados en competencias técnicas, físicas y conductuales bajo todos los reglamentos legales pertinentes. Luego de haber obtenido los resultados de las evaluaciones, se implementaron estrategias de mejora. Después de realizar la presente investigación, se concluyó que al aplicar la evaluación se logró valorar el desempeño técnico, conductual y físico del personal operativo del Cuerpo de Bomberos del cantón Pujilí en donde se plantearon estrategias que permitan mejorar la calidad del desempeño dentro de la institución, además se recomendó que el proceso de evaluación del desempeño debe ser previamente programada y aplicada una vez al año bajo todos los parámetros legales.

**Palabras clave:** <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS>, <EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO>, <CUERPO DE BOMBEROS (COTOPAXI-PUJILÍ)>, <PERSONAL OPERATIVO>, <FODA>, <ESTRATEGIAS DE MEJORA>.



14-09-2022  
1851-DBRA-UTP-2022

## ABSTRACT

The design and application of a performance evaluation to the operative personnel of the Fire Department of the Pujilí canton, province of Cotopaxi, period 2021 was aimed at evaluating the performance in terms of technical, behavioral and physical competencies that an operative firefighter must develop when doing a job. This performance evaluation process contributed significantly to making the institution more efficient, in addition to improving the management of human talent through the implementation of continuous improvement strategies. Within the present investigation, several research methods and techniques were used that allowed the field work to be carried out effectively, for which techniques such as a survey that was applied to the operative personnel and an interview with the head of the institution, where it was determined the lack of a performance evaluation process and the need to evaluate the performance in terms of technical, physical and behavioral skills of the operational staff, in addition to implementing the observation technique with its respective guide that allowed observing and evaluating behavioral skills of the staff. Based on the results obtained from the survey and the interview, the need to design and apply a performance evaluation was determined, in addition, a situational analysis of the institution was carried out through a SWOT matrix where it was possible to detect several weaknesses that are related to the lack of implementation of a performance evaluation. Subsequently, performance evaluation formats based on technical, physical and behavioral competencies were carried out under all relevant legal regulations. After obtaining the results of the evaluations, improvement strategies were implemented. After carrying out this investigation, it was concluded that by applying the evaluation, it was possible to assess the technical, behavioral and physical performance of the operative personnel of the Fire Department of the Pujilí canton, where strategies were proposed to improve the quality of performance within the institution. In addition, it was recommended that the performance evaluation process should be previously scheduled and applied once a year under the legal parameters.

**Keywords:** <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES>, <PERFORMANCE EVALUATION>, <FIRE DEPARTMENT (COTOPAXI-PUJILÍ)>, <OPERATIVE PERSONNEL>, <SWOT>, <IMPROVEMENT STRATEGIES>.



Luis Fernando Barriga Fray  
0603010612

## **INTRODUCCIÓN**

Uno de los mayores inconvenientes que hoy en día tienen las organizaciones es contar con capital humano calificado que pueda aportar de manera eficiente, con el fin de crear una ventaja competitiva y que sirva para impulsar la organización, mediante competencias técnicas, físicas y conductuales del personal. La evaluación de desempeño siendo una herramienta de gestión indispensable actúa como un sistema que aporta a la productividad de las empresas ya que tiene el propósito valorar el desempeño de los trabajadores en donde se puede detectar posibles debilidades, así como también las fortalezas de un equipo de trabajo, mismas que nos dan a conocer resultados para poder actuar con estrategias de mejora o soluciones para fortalecer el desempeño de los empleados.

El Capítulo 1. Marco Teórico referencial: está conformado por los antecedentes de la investigación que permiten tener conocimiento acerca de trabajos de investigación que tienen similitud con el que se elaboró, permitiendo conocer el criterio de diferentes autores. Además, en este capítulo se presenta un marco teórico en donde se pueden apreciar varios conceptos y definiciones que tienen relación evaluación del desempeño, estos conceptos están debidamente justificados. Finalmente cuenta con el marco conceptual en donde están ubicados conceptos secundarios de la presente investigación.

El Capítulo 2. Marco Metodológico: se puede apreciar las herramientas que se utilizaron y que sirvieron de guía para la correcta ejecución de la presente investigación, en este apartado se da a conocer el enfoque, los métodos, niveles y tipo de investigación, además se mencionan los instrumentos, el tipo de investigación, se muestra la población objetivo y las técnicas que se utilizaron para la correcta ejecución de la investigación.

El Capítulo 3. Marco de Resultados y Discusión de los Resultados: se reflejan los resultados obtenidos de la encuesta que fue dirigida al personal operativo del Cuerpo de Bomberos del cantón Pujilí y la entrevista que fue dirigida al Jefe de la institución, en donde en base a los resultados, se logró evidenciar la situación actual de la institución y necesidad de diseñar y aplicar una evaluación del desempeño, además dentro de la propuesta se encuentran las generalidades de la institución, el marco legal que sirve como base legal en donde se encuentran Leyes, artículos y resoluciones de las evaluaciones del desempeño en el sector público. Además, se muestra una matriz FODA en donde se logra apreciar la situación actual de la institución y la necesidad de aplicar una evaluación del desempeño, finalmente se presentan los formatos y los resultados de la aplicación de la evaluación del desempeño en donde se plantearon estrategias de mejora en base a los resultados obtenidos.

# CAPÍTULO I

## 1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

### 1.1 Antecedentes de Investigación

La evaluación de desempeño es un componente fundamental y primordial dentro de toda organización o institución ya que permite obtener resultados reales de posibles fortalezas y debilidades de los miembros que desempeñan en ella, permitiendo obtener resultados que permitan dar una buena respuesta a la toma de estrategias que mejoren el desempeño y la productividad del capital humano con el fin de que realicen un trabajo de eficiente y de calidad, generando una ventaja competitiva entre los colaboradores y la institución.

La Escuela Superior Politécnica de Chimborazo busca generar técnicas, métodos y estrategias con el propósito de mejorar la productividad de la sociedad y el desarrollo de varias empresas, luego de verificar archivos, investigaciones, artículos y demás documentos investigativos dentro de la biblioteca y el repositorio de la Facultad de Administración de Empresas se logró determinar que existen documentos y Trabajos de Integración Curricular relacionados con evaluación del desempeño, diseño y aplicación de evaluaciones, mismos que han sido aplicadas al capital humano de diferentes empresas tanto públicas como privadas, entre los cuales se puede citar los siguientes:

Para (Espinosa, 2018, p.39) en su trabajo titulado: “Evaluación del desempeño laboral y su incidencia en los resultados del rendimiento de los trabajadores de la dirección de obras públicas del GAD municipal del cantón Pastaza, periodo 2017”, concluye que: La Evaluación del Desempeño Laboral es una herramienta muy utilizada y misma que permite detectar el comportamiento, desempeño actitudinal y laboral de los miembros de una organización además de permitir la toma de decisiones y estrategias para un correcto control del personal. Su propósito rige en obtener una visión requerida tendiendo a optimizar la productividad de los colaboradores y los servicios públicos que brindan los colaboradores y servidores de las organizaciones volviéndolas más productivas y aumentando la satisfacción de los clientes.

Para (Guachamboza, 2020, p.117) en su trabajo de integración curricular titulado: “Evaluación del desempeño del talento humano de las áreas administrativa y financiera del GAD municipal del cantón Baños de Agua Santa, provincia de Tungurahua, periodo 2019.”, recomienda que: Se debe aplicar

periódicamente el proceso de evaluación de desempeño a los colaboradores administrativos y financieros, para lograr la eficiencia de las operaciones cotidianas para agilizar los diferentes procesos y tomar en consideración los objetivos primordiales de la evaluación del desempeño, debido a que ayuda a mejorar la productividad, la eficiencia e incrementar la motivación de los servidores.

Según (Guambo & Rivera, 2018) en su trabajo de titulación denominado: “Evaluación del desempeño al talento humano de la dirección provincial del ambiente de Pastaza, Puyo-Ecuador periodo 2017.”, recomienda que: El Departamento de Talento Humano debe reformar una comisión reguladora misma que será responsable de la ejecución y la correcta aplicación de la evaluación del desempeño estructurado por un delegado legal, un custodio de cada unidad o departamento que trabajara en conjunto con el departamento de talento humano. (p.79).

Para (Cuadrado, 2016) en su trabajo de integración curricular denominado: “Diseño de un sistema de evaluación del desempeño basado en competencias para el Talento Humano del Hospital básico de Colta “Dr. Publio Escobar G”, concluye que: Para la correcta elaboración del Sistema de Evaluación del Desempeño del Talento Humano aporta a la generación de una gran cantidad de técnicas debidamente estructuradas y organizadas que permiten apreciar información verídica clara y fiable a cerca las competencias y necesidades del talento humano para complementarse en beneficio del desempeño y lograr así una ventaja competitiva. (p.100).

## **1.2 Marco Teórico**

### ***1.2.1 Evaluación del Desempeño***

La evaluación del desempeño sirve como una herramienta sistemática de cómo las personas o individuos se desempeñan en cada uno de sus cargos o puestos laborales y de su potencial de desarrollo prospectivo dentro de la empresa. Toda evaluación de desempeño es un procedimiento que se debe realizar para estimular o juzgar el valor, las aptitudes de competencias técnicas y las cualidades de una de un colaborador dentro de una organización. En resumen, la evaluación del desempeño es una definición dinámica, ya que las empresas o instituciones siempre evalúan a sus colaboradores de manera formal o informal, con cierta progresividad. Además, la evaluación del desempeño representa una técnica y una herramienta de administración imprescindible dentro de la actividad administrativa. (Chiavenato, 2007)

Una evaluación del desempeño debe ser una herramienta indispensable que debe ser aplicada de manera periódica a cada uno de los miembros de la organización con el fin de conocer cuál es su desempeño dentro de su área y también permite conocer posibles debilidades dentro de su desempeño laboral, una vez que se conocen los resultados de la evaluación el custodio del personal podrá tomar técnicas o estrategias que permitan mejorar la productividad de los colaboradores.

Según (Activa, 2018), una evaluación del desempeño se trata de un tipo de herramienta indispensable que permite la comprobación y valoración del grado de cumplimiento que alcanzan dentro de un área específica de trabajo para poder valorar si se cumplen con los objetivos individuales de cada colaborador que presta sus servicios dentro de la organización. De tal manera que se puede medir el rendimiento de competencias técnicas o aptitudinales y las competencias conductuales de los profesionales que la representan y la obtención de los resultados de una manera integral, sistemática y objetiva.

Mediante la aplicación de esta herramienta indispensable se podrá dar una valorización al trabajo o al desempeño que realizan los colaboradores en cada una de las áreas de una empresa tanto administrativas como operativas en donde se podrá valorar y conocer cuáles son las fortalezas y debilidades que tienen tanto en sus competencias técnicas como conductuales con fin de poder tomar las medidas necesarias para la mejora de la productividad de los trabajadores con el fin de que se desempeñen de una manera eficiente.

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

Una evaluación del desempeño es de suma importancia tanto para el jefe de la empresa u organización ya que tanto ellos como los colaboradores serán los beneficiados. A través de esta herramienta se pueden saber y valorar cual es desempeño del trabajo y para así poder definir nuevos planes de formación, dentro de esta además de conocer el desempeño de los colaboradores se podrá determinar cuál es el ambiente laboral que existe dentro de la empresa. (Contol Group, 2017)

La importancia de la evaluación de desempeño laboral es muy indispensable ya que radica en que esta permite que tanto el empleado y el custodio, jefe o encargado de la evaluación valoricen y coordinen las áreas en las que se pueden detectar debilidades y así poder tomar estrategias que ayuden a mejorar el desempeño laboral de los trabajadores. También puede ser una oportunidad importante para reforzar o aclarar las expectativas ya que el propósito de una evaluación de desempeño es lograr

identificar posibles debilidades e implementar estrategias o planes de mejora continua con la intención de reforzar el desarrollo integral de las personas por medio de planes de acción con el jefe para que sus colaboradores se desempeñen eficientemente.

#### *1.2.1.2 Objetivos de la evaluación del desempeño*

Los objetivos de la evaluación del desempeño laboral sirven para poder valorar el comportamiento del rendimiento de cada trabajador de la organización y tienen la finalidad de dar una respuesta al custodio con el fin establecer estrategias para la mejora de la competitividad, productividad y sirve motivar a los trabajadores y fomentar su desarrollo personal dentro de la empresa. (Adecco, 2019)

“Para (Adecco, 2019) los objetivos principales de una evaluación de desempeño destacan:

- Efectuar la medición del rendimiento humano en el desarrollo de sus tareas.
- Establecer criterios y estándares para medir la productividad y la eficiencia de los trabajadores.
- Implantar políticas monetarias también de compensaciones, basados en el desempeño.
- Reconocer necesidades, así como programar actividades de capacitación y desarrollo continuas.
- Evaluar la productividad y la competitividad técnica y conductual de las unidades, así como de la organización.
- Establecer políticas de promoción de incentivos, ascensos y rotaciones adecuadas.
- Mejorar las relaciones humanas en el trabajo asimismo elevar el clima organizacional.
- Validar los procesos de selección y asignación de personal.
- Mejorar las relaciones jefe-subordinado basadas en la confianza mutua.”

#### *1.2.1.3 Propósito de la Evaluación del Desempeño*

Para (Victorisai, 2015), el propósito de la evaluación del desempeño es que permite gestionar de manera correcta los recursos humanos en lo que involucra la motivación y el desarrollo del mismo, de tal modo que hagan un aporte al logro de los objetivos y de las metas de la organización, el objetivo es utilizar la evaluación del desempeño como una herramienta de gestión primordial dentro de la organización ya que permite evaluar el trabajo que se encuentra desempeñando el personal en cada una de sus áreas y que también la información obtenida del manejo sirva de base para la planificación de los recursos humanos, programas de capacitación y desarrollo para mejorar los resultados alcanzados por las personas y por dar cumplimiento a los objetivos de la organización. Aun cuando

es una funcionalidad es sumamente fundamental en el proceso de gestión de los recursos humanos ya que a menudo frecuenta desarrollarse de manera superficial, con prejuicios y sin informar a los colaboradores de cómo permanecen llevando a cabo su desempeño. La gran mayor parte de los trabajadores evaluados tienden a mejorar una vez que se les informa de cómo han estado desarrollando su trabajo y constantemente que les reditúe cualquier beneficio a ellos y a la organización.

“A continuación, se presentarán algunos de los propósitos de la evaluación del desempeño:

- Contribuir al mejoramiento del desempeño de los trabajadores mediante la identificación de posibles debilidades con el fin de lograr que se tomen estrategias de mejora continua.
- Identificar a quienes tengan potencial laboral para asumir mayores responsabilidades, ahora o en el futuro, y brindar una guía sobre lo que debe hacerse para asegurar que ese potencial se realice.
- Ayuda a la correcta toma de decisiones por parte de los custodios de la organización.”  
(Victorisai, 2015)

#### *1.2.1.4 Responsabilidades en la Evaluación del Desempeño*

De acuerdo con la política de recursos humanos que implemente la empresa, la responsabilidad de la evaluación del desempeño de los colaboradores o funcionarios de la organización será atribuida al jefe superior o al gerente, al propio trabajador, es decir al trabajador y a su custodio de manera conjunta a todos los miembros de trabajo, al área encargada de la administración de recursos humanos o a una comisión de evaluación del desempeño. (Chiavenato, 2007)

Este criterio hace referencia a que siempre existirá la presencia de una persona superior quien será el custodio del proceso de evaluación del desempeño, el custodio encargado tendrá toda la responsabilidad del proceso o del uso de esta herramienta evaluación bajo políticas de recursos humanos implementadas.

#### *1.2.1.5 Requisitos de un criterio de evaluación.*

Según (Torres N. , 2014). Menciona que para llevar a cabo una correcta y efectiva evaluación del desempeño laboral dentro de una empresa o institución existen una serie de requisitos en los cuales se podrá apreciar los más relevantes. Dentro de los requisitos de un criterio de evaluación del desempeño, se pueden destacar los siguientes:

- Un criterio de evaluación del desempeño debe ser pertinente y coherente para el trabajador y para la institución.
- Debe generar confiabilidad tanto al evaluador como al evaluado, así como también debe existir coherencia y relación entre las evaluaciones históricas.
- Poseer capacidad discriminadora, ya esto sería de gran utilidad si reúne este contexto, ya que permite discriminar entre evaluador bueno o deficiente.
- Deber ser de carácter práctico y debe tener un significado para el evaluador y el evaluado.

#### *1.2.1.6 Beneficios de la evaluación del desempeño*

Cuando un programa o sistema de evaluación del desempeño se planifica, organiza y ejecuta de una manera correcta, esta genera beneficios de corto, mediano y largo plazo. De esta manera quienes serán los principales beneficiarios son el trabajador que mejorará su desempeño, el gerente o jefe, la organización y la ciudadanía. (Chiavenato, 2009)

#### **“Beneficios para el gerente como administrador de personas**

- Evaluar el desempeño técnico y conductual de los trabajadores, con base en factores y herramientas de evaluación, contando con un sistema de calificación capaz de neutralizar la subjetividad.
- Establecer medidas para rectificar la calidad de desempeño de los trabajadores.
- Tener contacto con los trabajadores para persuadir de que la evaluación del desempeño es un sistema objetivo, el cual les permite saber cómo está su desempeño laboral.

#### **Beneficios para la persona**

- Conocer las reglas y procedimientos, los aspectos de las actitudes y el desempeño de los colaboradores que son un fuerte para la empresa.
- Permite conocer cuáles son las expectativas o estrategias que implementara para la capacitación del personal.
- Conocer las medidas que el líder toma para mejorar su desempeño programas de capacitación, de desarrollo y de motivación laboral en las que el empleado pondrá su empeño en mejora.
- Realizar una autoevaluación y una crítica constructiva personal en cuanto a su desarrollo y control personales. Beneficios para la organización
- Evaluar sus competencias técnicas y conductuales a mediano y largo plazo para poder definir la contribución de cada empleado dentro de la organización.

- Identificar a los empleados que necesitan capacitarse o perfeccionarse en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a quienes están listos para un ascenso o transferencia o que estén aptos para realizar eficientemente su trabajo.” (Chiavenato, 2009)

### ***1.2.2 Métodos de Evaluación del Desempeño***

Para (Pérez, 2019). La evaluación del desempeño laboral es una herramienta que permite saber que es lo que esta haciendo un empleado dentro de una empresa asi mismo se podrá conocer cual es desempeño que realiza. Para esto existen diferentes métodos de de evaluación del desempeño en donde se podrá conocer cua es la participación del individuo dentro de la empresa con el fin de determinar si el empleado cuenta con las tecnicas suficientes para llevar a cabo su labor.

En la actualidad se pueden apreciar distintos métodos de evaluación del desempeño laboral que utilizan los funcionarios dentro de la organización en función a los diferentes roles en que los colaboradores realizan con fin de poder conocer resultados esperados y así potencializar el capital humano dentro de la organización:

A continuación, se presentarán algunos de los métodos de evaluación de desempeño laboral:

#### ***1.2.2.1 Método de Evaluación del Desempeño 90 grados***

Para (Valera, 2011), en su trabajo de Integración Curricular titulado: “Diseño de un subsistema de evaluación del desempeño por competencias para la institución Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio (FEPP) oficinal central.” Menciona que:

*“La evaluación de 90 grados en una técnica que se implementa para poder analizar la situación actual y el nivel laboral de los colaboradores que se encuentran a un nivel jerárquico superior al inferior, esto no quiere decir, jefes hacia sus subalternos, esta evaluación de 90 grados no es utilizada frecuentemente por las organizaciones ya que no genera valores representativos y se relaciona más con valores subjetivos y conductuales”.* (Valera, 2011)

“La evaluación del desempeño denominada 90 grados no genera fiabilidad en cuanto a la obtención de sus resultados esto debido a que existe una relación social entre el jefe y sus subalternos lo cual

genera una desigualdad para evaluar y los resultados serán bajo el criterio del jefe de acuerdo a la relación con su empleado.

Ventajas:

- Se centra en los valores de las competencias conductuales y el comportamiento de los colaboradores dentro de la organización.
- El trabajador o colaborador evaluado no tiene la presión de ser evaluado por muchas personas.
- La tabulación y análisis de los resultados obtenido durante el proceso de evaluación son mucho más sencillos.

Desventajas:

- No presenta valores muy representativos puesto a que se centra en la conducta de los trabajadores
- Existe la posibilidad de crear incomodidad entre las partes al obtener opiniones negativas.
- Puede representar resultados negativos debido a la relación social entre el jefe y el subalterno”. (Valera, 2011)

#### *1.2.2.2 Método de Evaluación del Desempeño 180 grados*

La evaluación 180 grados es una herramienta o técnica indispensable para el desarrollo de recursos humanos y el cumplimiento de objetivos y metas dentro de la organización, al utilizarla implica un compromiso bastante representativo tanto de la organización y del evaluador como de los colaboradores, esta evaluación puede definirse como una elección inmediata entre la evaluación 360 grados y el enfoque tradicional de la evaluación de desempeño representado por la relación jefe-empleado o supervisor-supervisado (Alles, 2008).

Cabe mencionar que en el método de evaluación del desempeño denominado 180 grados el evaluador y el evaluado tienen la oportunidad de trabajar en cuanto a opinión que da el jefe o custodio acerca de los diferentes tipos de aciertos o competencias en las que destaca y en las que existe falencias se podrá tomar una decisión de capacitarlo con fin de tener una mejora continua, esto quiere decir el proceso evaluativo no termina al aplicar la prueba sino que continúa a través de estrategias y un

análisis continuo brindando las capacitaciones pertinentes con el fin de llegar a obtener mejores resultados en futuras evaluaciones.

“Según (Kenjo, 2018), destaca las siguientes ventajas:

- El formulario de evaluación se puede adaptar a la cultura y necesidades de la empresa.
- Al aplicar este método la empresa genera credibilidad.
- Utilizar sistemas de evaluación también pone de manifiesto el interés de la compañía por mejorar el rendimiento y promover el crecimiento de los profesionales.”

“Según (Moreira, 2017), menciona las siguientes desventajas:

- No se da una visión global por parte de todos los posibles evaluadores, y no llega a ser completa como si lo es la 360°
- Se centra mucho en la parte ocupacional sin darle real importancia a la parte personal.”

#### *1.2.2.3. Método de evaluación del desempeño 360 grados*

Según (Chiavenato, 2007), la evaluación del desempeño de 360° se refiere al contexto general en el que se desenvuelve cada persona. Se trata de una evaluación hecha, en forma circular, por todos los elementos que tienen algún tipo de relación directa con el evaluado. Participan en ella el jefe, los trabajadores o compañeros de labor, los trabajadores, 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 herramienta más rica de evaluación porque la información que se lograra obtener viene de todos lados.

La evaluación de 360° ofrece condiciones para que el administrador se adapte y se ajuste a las muy distintas demandas que recibe de su contexto laboral o de sus diferentes asociados. Cabe mencionar que el evaluado se encuentra en un ambiente bajo la vista de todos, esta situación que no es nada fácil. Si no estuviera bien preparado para este proceso o si no tuviera una mente abierta y receptiva para este tipo de evaluación amplia y envolvente, el evaluado podría ser muy vulnerable.

En esta evaluación del desempeño denominada 360 grados se conocerá el comportamiento íntegro y total de cada individuo que será evaluado lo cual nos permite y ahondar más en cuanto a las competencias técnicas y conductuales del mismo ya que el empleado o colaborador al será autoevaluado, luego evaluado por el jefe o evaluador alterno sin la intervención de sus compañeros y posteriormente será evaluado por sus subalternos, de esta manera se logrará obtener una respuesta

más fiable en cuanto a la aplicación de esta evaluación ya que por ende existen 4 tipos de evaluadores. (Chiavenato, 2009)

Para (Torres L. M., 2013). El objetivo primordial de la evaluación del desempeño denominada 360 grados es valorar todo el desempeño de las personas que trabajan en la empresa en donde se puede valorar todas las competencias del personal, siempre que se haya desarrollado y diseñado en base a los comportamientos esperados del personal dentro de la organización, de tal modo que estos comportamientos deben ser reales ya que serán necesarios para tomar correctas estrategias y para alcanzar los objetivos esperados. También cabe mencionar que el proceso de evaluación 360 grados no culmina cuando se presentan los resultados, sino que las personas deben comprender y aceptar cuales fueron los resultados de la evaluación recibida para con ello poder tomar estrategias pertinentes en las que involucren la mejora continua del desempeño laboral de los colaboradores.

Según (Chiavenato, 2007) menciona que dentro del proceso de la evaluación del desempeño podemos encontrar aspectos positivos y negativos que se los conocería como posibles ventajas y desventajas, mismas que se presentan a continuación:

Ventajas:

- El sistema es más amplio y las evaluaciones provienen de muchas perspectivas.
- La información tiene mejor calidad ya que la calidad de los evaluadores es más importante que la calidad misma.
- Complementa las iniciativas de calidad total y les da importancia a los clientes internos/externos y al equipo.
- Como la retroalimentación proviene de varios evaluadores, puede haber preconcepciones y prejuicios.
- La retroalimentación proporcionada por los compañeros de trabajo y terceros puede aumentar el desarrollo personal del evaluado.

Desventajas:

Entre las desventajas más aclaradas podemos encontrar las siguientes, según (Chiavenato, 2007):

- El sistema es administrativamente complejo porque debe combinar todas las evaluaciones.
- La retroalimentación puede intimidar al evaluado y provocar resentimientos o malos entendidos.
- Puede involucrar evaluaciones diferentes y encontradas debido a los diversos puntos de vista.

- El sistema requiere de capacitación para poder funcionar debidamente.
- Las personas la pueden tomar a juego o se pueden coludir, invalidando así la evaluación de otras.

A continuación, se presenta una figura en donde se puede apreciar el detalle cada una de las evaluaciones del desempeño que se encuentran inmersas dentro de la evaluación de 360 grados:



**Figura 1-1.** Evaluación de 360 grados

**Realizado por:** (Pérez, 2015)

### 1.2.3 Métodos Tradicionales de Evaluación del Desempeño

#### 1.2.3.1 Método de Escalas Gráficas

Éste es el método es la herramienta más común y divulgado por su facilidad de ejecución y aplicación. Su aplicación requiere tener sumo cuidado a fin de neutralizar la subjetividad y los prejuicios del encargado de la evaluación, los cuales pueden intervenir de manera directa en los resultados. Es objeto

de muchas críticas, sobre todo cuando reduce los resultados a expresiones numéricas por medio de tratamientos estadísticos o matemáticos para neutralizar las distorsiones de orden personal de los evaluadores. (Chiavenato, 2007)

Este método nos da a conocer los resultados de la evaluación del desempeño por medio gráficos que representan la valoración o los resultados de los evaluados de mayor a menor.

#### *1.2.3.2 Método de Elección Forzada*

Para (Jimenez, 2017), en su trabajado de Fin de Master Individual denominado “Evaluación del rendimiento por competencias”, menciona que: La evaluación del desempeño Método de Elección forzada consiste en evaluar el rendimiento mediante la elección entre frases descriptivas, opcionales o tipos de desempeño individual cada una con una valoración según la importancia que cada una de ellas contenga. De esta manera, el evaluador debe elegir por fuerza una o dos frases que se apliquen al desempeño del evaluado. Posteriormente, las frases son calificadas, de modo que el evaluado tendría una valoración final. Una de las ventajas de este método es que el evaluador no tiene noción acerca del porcentaje que se le ha establecido a cada frase descriptiva, alternativa o tipo de desempeño. Por tanto, la posibilidad de favoritismo sería menor que en otros sistemas de evaluación del desempeño.

#### *1.2.3.3 Método de Investigación de Campo*

Se basa en entrevistas realizadas por una persona capacitada en el área para la evaluación con el superior inmediato, mediante las cuales se evalúa el desempeño laboral de los trabajadores, se buscan las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, mediante el análisis de hechos y situaciones para emitir un diagnóstico del desempeño del evaluado y planear junto con el superior inmediato su desarrollo en el cargo y en la organización. (Reyes, 2018)

Este método se aplica de la siguiente manera: primero se hace una evaluación inicial, se evalúa el desempeño de cada empleado de acuerdo a los siguientes parámetros, desempeño más que satisfactorio, desempeño satisfactorio y desempeño menos satisfactorio, luego se realiza un análisis complementario donde cada empleado es evaluado con mayor profundidad a través de preguntas realizadas al gerente, posteriormente se elabora un plan de acción que pueda implementar asesorías

al empleado, capacitación, promoción etc. Y por último se realiza un seguimiento para verificar o comprobar el desempeño de cada empleado.

#### ***1.2.4 Autoevaluación laboral***

La evaluación le da al colaborador que labora en una empresa, la oportunidad para poder valorarse a sí mismo mediante una autoevaluación y autocrítica para su autodesarrollo y autocontrol. Mediante la aplicación de dicha autoevaluación se valora el trabajo en equipo y se procura desarrollar las acciones pertinentes para motivar al trabajador y conseguir su identificación con los objetivos de la organización. Es una herramienta que sirve para mantener un ambiente de justicia y equidad con todos los demás colaboradores. Estimula a los empleados para que brinden a la organización sus mejores competencias y vela por que esa lealtad y entrega sean debidamente recompensadas. (Robles, 2009)

Mediante la aplicación de la autoevaluación los trabajadores de una empresa podrán conocer de manera consciente y autocritica su principales fortalezas y debilidades durante el desempeño laboral, así como también los ayuda a conocer que tan desarrolladas tienen sus competencias técnicas y conductuales lo cual permitirá auto valorarse con el fin de tomar conciencia y mejorar en sí mismo.

#### ***1.2.4 Desempeño Laboral***

El desempeño de los miembros o colaboradores dentro de una organización siempre ha sido considerado como un obstáculo para poder efectuar sus actividades con éxito dentro de una organización, empresa o institución; por tal razón existe en la actualidad total interés para los gerentes, jefes o líderes de talento humano respecto a los aspectos que permitan no solo medir el desempeño sino también mejorarlo continuamente. En este sentido, el desempeño son aquellas actitudes o comportamientos observados en los colaboradores que son relevantes para el cumplimiento de los objetivos de la organización, y pueden ser medidos en términos de las competencias o aptitudes de cada individuo y su nivel de contribución a la organización. (Pedraza, Amaya, & Conde, 2010).

El desempeño laboral de un colaborador dentro de una institución u organización es de gran importancia ya que permite que la empresa cumpla con sus objetivos y metas propuestas, así mismo sirve de gran aporte para generar una ventaja competitiva frente a diferentes organizaciones, así como también tendrán un alto nivel competitivo los trabajadores que laboran dentro de ella. El desempeño laboral depende también de las competencias tanto técnicas como conductuales de los trabajadores.

### 1.2.5 Ambiente Laboral

El ambiente laboral es un conjunto de acciones muy importantes que deben fundamentarse con el día a día durante el funcionamiento de una empresa, esto es la relación que existe entre los miembros de una organizacional lo cual permite que tengan un buen clima organizacional. Se ha determinado que el ambiente laboral influye de manera notoria en la productividad y en la vida personal de los colaboradores, es decir un ambiente favorable dentro de una empresa es un factor muy indispensable para mantenerse en un empleo y para llevar una buena relación con todos los colaboradores dentro de una organización. (Riquelme, 2017)

El ambiente laboral es un aspecto muy importante dentro de una empresa ya que establece un correcto clima laboral dentro de la misma, promoviendo una relación amena con todos los colaboradores que trabajan en ella lo cual permite que el desempeño de los mismo sea más eficiente y de calidad para que así se cumplan con los objetivos organizacionales y se lleguen cumplir metas de una manera adecuada. En la siguiente figura se presentan algunos factores claves que son primordiales para llevar a un buen clima o ambiente laboral dentro de la empresa:



**Figura 2-1.** Factores del clima laboral

Realizado por: (García S. , 2014)

### ***1.2.6 Gestión del talento humano***

Se puede definir a la gestión del talento humano o capital humano como uno de los activos más importantes de toda organización ya que este es un conjunto en el que involucra de procesos de la empresa, diseñados para atraer, gestionar, desarrollar, motivar, capacitar y retener a los colaboradores con el fin de que realicen un trabajo eficiente y de calidad. (Pérez, 2019)

Durante la practica efectiva de la gestión del talento humano se podrán obtener resultados de calidad por parte de los socios y colaboradores ya que mediante la garantía laboral que ellos brinden se logrará cumplir con los objetivos estratégicos, mejorará la productividad y ayudará a llegar a sus metas propuestas.

#### ***1.2.6.1 Importancia de la gestión del talento humano en la empresa***

Un adecuado sistema de gestión del talento humano dentro de la empresa mide, califica, valora y administra el desempeño de los trabajadores por medio evaluaciones, capacitaciones, la retroalimentación, la motivación y el apoyo, que les permita tener una visión clara de las competencias que necesitan para alcanzar el éxito personal y organizacional. (Pérez, 2019)

La importancia de la gestión del talento humano dentro de una organización radica en que se puede valorar la productividad, la eficiencia y eficacia de los colaboradores al momento que realizan su trabajo con el fin de poder tener una respuesta efectiva del desempeño que ellos realizan y así poder tomar estrategias que mejoren su calidad productiva.

### ***1.2.7 Formulario de evaluación***

Un formulario de evaluación del desempeño es un formato o una plantilla de evaluación en la que se registran distintos aspectos vinculados con actividades, preguntas técnicas sobre el puesto que perfila con el fin de conocer cuál es el rendimiento profesional de un empleado o el desempeño de un departamento. El formato de evaluación de desempeño laboral también es definido como plantilla de evaluación o cuestionario de evaluación. En cualquiera de los casos su función coincide en documentar, de forma detallada, el rendimiento laboral de una persona o sector. Así es como el formato o formulario de evaluación registra el rendimiento técnico y conductual actual del empleado, esto permite valorar su potencial de desarrollo y efectividad, permitiendo conocer posibles

debilidades. Esta información se obtiene a través de una evaluación cuantitativa y cualitativa, lo que permite tomar decisiones basadas en datos objetivos. (bizneo, s.f.)

En síntesis, un formulario de evaluación es aquel formato en el que se encuentra una serie de preguntas relacionadas al tipo de competencias tanto técnicas como conductuales que posee un colaborador dentro de una organización en el cual se podrán apreciar los resultados de una evaluación y en base a ello así poder tomar decisiones y estrategias que mejoren la productividad.

### ***1.2.8 Personal Operativo de Bomberos***

Se entiende por personal operativo del Cuerpo de Bomberos del Cantón Pujilí a los funcionarios de la casaca roja encargados de planificar, organizar, dirigir, controlar y evaluar las actividades para la eficaz atención de emergencias y prestación de servicios a la ciudadanía del cantón Pujilí en distintas situaciones en las que cuya integridad y/o bienes estén en peligro, por efecto de eventos naturales y/o antrópicos, además de garantizar la atención de calidad y oportuna de las emergencias que deban ser atendidas dentro y fuera del cantón.

## **1.3 Marco Conceptual**

### ***1.3.1 Administración.***

Es el arte de llevar de manera correcta cada una de las actividades de una organización, ya sea lucrativa o no, en ella se aborda la planeación, organización, dirección y control de las actividades separadas por la división del trabajo que ocurren dentro de la organización.

### ***1.3.2 Efectividad***

Concepto que incluye la eficiencia y la eficacia, vinculado al logro de los resultados planificados a tiempo y al costo más razonable.

### ***1.3.3 Eficiencia***

Cumplir con las actividades planteadas utilizando el menor tiempo y el costo posible, generando un trabajo de calidad optimizando recursos.

#### ***1.3.4 Participación***

Es la capacidad en la que el colaborador debe tener la posibilidad de explicar su situación o plantear cualquier duda o desacuerdo sobre la evaluación.

#### ***1.3.5 Productividad***

Capacidad de que un colaborador cuenta con el fin de lograr los objetivos propuestos.

#### ***1.3.6 Control***

Mecanismo que sirve para regular o dar seguimiento a una actividad específica con el fin de que esta se realice de una manera correcta

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO METODOLÓGICO

#### 2.1 Enfoque de investigación

Cuando hablamos de enfoque de investigación, nos referimos a la naturaleza del estudio que se realizó en la presente investigación en las cuales se pueden detallar lo siguiente:

##### 2.1.1 *Método Cualitativo*

La investigación cualitativa trata de identificar la naturaleza profunda de las realidades, su sistema de relaciones, su estructura dinámica. En el caso específico de estudios un enfoque cualitativo, las decisiones correspondientes a los procesos de recolección y procesamiento de datos se encuentran particularmente relacionadas con el diseño de la investigación. (Solís, 2020)

Dentro de la presente investigación se implementó el uso de un método de investigación cualitativa ya que se deseó obtener información acerca de diferentes definiciones frente al estudio evaluativo proporcionando una investigación que permitió conocer el tipo de evaluaciones, mismo que sirvió como referente para la correcta formulación y aplicación la evaluación de desempeño.

##### 2.1.2 *Método Cuantitativo*

A diferencia de la investigación cualitativa, las técnicas cuantitativas son métodos de investigación sistemáticos y estadísticos que buscan recoger información numérica y medible. En otras palabras, se apoyan en modelos matemáticos que ofrezcan resultados estadísticamente representativos con el objetivo de explicar lo que se observa, o para apoyar o rechazar hipótesis y teorías previamente elaboradas. (León, 2019)

Dentro de la presente investigación que tiene como propósito el diseño y aplicación de la evaluación del desempeño destinada al personal operativo del Cuerpo de Bomberos del Catón Pujilí, se aplicó una metodología de carácter cuantitativa ya que se requiere de la obtención de resultados cuantificables numéricos que darán una respuesta medible de la investigación con el fin de determinar

resultados numéricos que servirán de sustento y repuesta para así poder tomar las decisiones pertinentes y correctivas con el fin de mejorar la productividad del personal.

### ***2.1.3 Método Mixto***

El método de investigación mixto es también llamado o comprendido como un proceso cuyo propósito es obtener información de datos cualitativos como cuantitativos dentro de un mismo campo de estudio o de investigación con el fin de obtener resultados más fiables al momento de realizar dicha investigación (Ocampo, 2019).

Para la correcta ejecución de esta investigación se utilizó el método de investigación mixto ya que se aplicaron métodos cualitativos y cuantitativos con el fin de obtener resultados confiables.

## **2.2 Nivel de Investigación**

### ***2.2.1 Nivel Descriptivo***

Para (Mejia, 2020), el nivel de investigación descriptivo es aquel nivel que se encarga de describir la población, situación o fenómeno alrededor del cual se centra la investigación. Este método requiere brindar información necesaria acerca del qué, cómo, cuándo y dónde, perteneciente al problema de que se desea investigar, sin darle relevancia a cuestionamientos del “por qué” ocurre el problema. Como dice su propio nombre, esta forma de investigar “describe”, no explica.

Para el correcto proceso y efectividad de esta investigación, dentro del diseño y aplicación de dicha evaluación de desempeño se utilizó este nivel descriptivo ya que tiene como finalidad describir los fenómenos que se van a investigar, tal como es y se manifiesta en ese momento, utilizando la observación como una técnica del método descriptivo.

### ***2.2.2 Nivel Explicativo***

Según el criterio de (Investigadores, 2020), el método de investigación explicativa se lo aplica para un problema que no se investigó con anterioridad, exige prioridades, este método genera conceptos y definiciones operativas y proporciona un modelo mejor investigado. En realidad, al aplicar este

método, es un tipo de diseño de investigación que se compromete en explicar los aspectos de su estudio.

La presente investigación tuvo un nivel de investigación de carácter explicativo ya que dentro de la institución no se han realizado evaluaciones del desempeño con anterioridad y mucho menos al personal operativo. Con este estudio se pudo conocer el porqué de un hecho o fenómeno de la realidad, además tiene tales y cuales características, cualidades, propiedades, etc. En síntesis, nos dicen por qué la variable es como es. Estas causales ya que plantean hipótesis explicativas y al mismo tiempo plantean una propuesta de explicación y solución al problema causal, en este nivel se puede conocer y se dará a conocer las causas o factores que han dado origen al fenómeno de estudio

## **2.3 Diseño de investigación**

### ***2.3.1 No Experimental***

Para (Agudelo, Aignerren, & Ruiz, 2018). El diseño de la investigación no experimental hace referencia a que en cualquier investigación o trabajo de estudio resulta imposible manipular variables a investigar o asignar aleatoriamente a los sujetos o a las condiciones. Es por ello que no hay condiciones o estímulos a los cuales se expongan los sujetos del estudio. Los sujetos son observados en su ambiente natural, en su realidad.

En la presente investigación se aplicó diseño de investigación no experimental ya que este se basa en categorías, conceptos, variables, sucesos, comunidades o contextos que se dan sin la intervención directa del investigador, es decir; se realiza sin manipular deliberadamente variables. En la investigación no experimental, se observan los fenómenos o acontecimientos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos.

### ***2.3.2 Corte transversal***

Para (Rodriguez & Mendivelso, 2018). El diseño de corte transversal es calificado como un estudio observacional de base individual que por lo general tiene un propósito doble como es el método descriptivo y analítico. Este método es también es conocido como estudio de prevalencia o encuesta transversal en donde su objetivo principal es identificar cual es el fenómeno de estudio de la población que se va a resolver.

Mediante la aplicación de este tipo de diseño de corte transversal en la presente investigación no se realizó ningún tipo de intervención ya que se realizó una sola medición de las variables de interés con el fin de que no se convierta en un corte longitudinal.

## **2.4 Tipo de estudio**

### ***2.4.1 Investigación de Campo***

Una investigación de campo o estudio de campo es un tipo de investigación en donde se aprecian o cuantifican datos sobre un fenómeno en particular, en el lugar geográfico en donde suceden. Es decir que, la persona que realizando la investigación estará el sitio donde ocurre el fenómeno o problema que desea estudiar, con el fin de recolectar información útil para su investigación (Cajal, 2020).

Esta investigación fue de campo ya que se diseñó y se aplicó la evaluación del desempeño de manera directa en el lugar donde se desempeña el personal, es decir dentro de las instalaciones del Cuerpo de Bomberos del Cantón Pujilí durante el periodo 2021, en donde se estuvo ligado hacia la obtención de resultados de primera fuente, es decir que es indispensable para poder contrarrestar este problema ya que al actuar de manera directa con el personal se lograra obtener información efectiva y veraz mediante la aplicación de diferentes cuestionarios.

### ***2.4.2 Investigación bibliográfica o documental***

En el proceso de recolección de información para la construcción de un objeto de investigación o de un proyecto de tesis, la Investigación Bibliográfica y Documental (IBD) ocupa un lugar importante, ya que garantiza la calidad de los fundamentos teóricos de la investigación (Rodriguez M. , 2013).

En el presente trabajo de investigación, se utilizó este método de investigación bibliográfica o documental ya que se necesitó obtener información veraz y fiable mediante la búsqueda sustancial y el uso de diversas fuentes bibliográficas que sustenten las referencias teóricas dentro de la presente investigación y mismas que servirán como guía o referente para futuras investigaciones que tengan relación a la problemática que se resolverá.

## 2.5 Población, Planificación, selección cálculo del tamaño de la muestra

### 2.5.1 Población

La población es todo el elemento de estudio mediante el cual se busca emitir una conclusión final en base a los resultados de un estudio investigativo, los elementos de una población deben tener características similares con el fin de realizar un correcto estudio investigativo.

El diseño y aplicación de una evaluación del desempeño será fue aplicada a toda la población que corresponde al personal operativo del Cuerpo de Bomberos del cantón Pujilí, es decir fue aplicada a 29 bomberos operativos, siendo esta una población de estudio pequeña por lo que no se necesitó aplicar el cálculo de la muestra.

A continuación, se presenta la tabla en la que se puede apreciar la población de estudio en la que se detalla de manera cuantificada el número de colaboradores que pertenecen al personal operativo, así como también se aprecia cuál es su rango dentro del Cuerpo de Bomberos del Cantón Pujilí:

**Tabla 1-2:** Personal operativo del Cuerpo de Bomberos de cantón Pujilí que será evaluado.

<b>PERSONAL OPERATIVO DEL CUERPO DE BOMBEROS DEL CANTÓN PUJILÍ</b>	
<b>JEFE DE BOMBEROS OPERATIVO CON CARRERA BOMBERIL</b>	
<b>MAYOR (JEFE DE BOMBEROS)</b>	1 (Entrevista)
<b>BOMBEROS OPERATIVOS A EVALUAR</b>	
<b>SUB OFICIAL MAYOR</b>	1
<b>SUB OFICIALES</b>	3
<b>SARGENTOS</b>	2
<b>CABOS</b>	10
<b>BOMBEROS</b>	13
<b>BOMBEROS OPERATIVOS A EVALUAR</b>	<b>29</b>

**Fuente:** Elaboración propia

**Realizado por:** Herrera, V. 2021

La evaluación del desempeño se aplicó al total de bomberos operativos incluyendo bomberos operativos con funciones administrativas con un total de 29 personas a evaluar.

## **2.6 Métodos, técnicas e instrumentos de investigación**

Este tipo de instrumentos de investigación sirvieron como sustento para tener una investigación de calidad en cuanto a la búsqueda y recolección de información, misma que sirvió para lograr alcanzar los resultados esperados.

### ***2.6.1 Métodos de Investigación***

#### *2.6.1.1 Método Analítico*

El Método analítico es aquel método de investigación que consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos. El análisis es la observación y examen de un hecho en particular. Es necesario conocer la naturaleza del fenómeno y objeto que se estudia para comprender su esencia. Este método nos permite conocer más del objeto de estudio, con lo cual se puede: explicar, hacer analogías, comprender mejor su comportamiento y establecer nuevas teorías (Ruiz, 2006).

Mediante la aplicación del método analítico se logró apreciar cuales son las causas que generan este problema dentro del personal operativo del Cuerpo de Bomberos del Cantón Pujilí y en base a esto procedió a dar a una solución mediante la formulación del diseño del aplicativo de la evaluación del desempeño de competencias físicas, técnicas y conductuales.

#### *2.6.1.2 Método inductivo*

El método inductivo consiste en basarse en aspectos poco significativos o singulares, tales como los resultados de observaciones o experiencias para plantear enunciados poblacionales, tales como hipótesis o teorías. Esto es como decir que la naturaleza se comporta siempre de la misma forma y cuando se dan las mismas circunstancias de comportamiento, en lo que se puede concluir que bajo las mismas circunstancias experimentales se aprecian los resultados similares (Cegarra, 2012).

En la presente investigación se aplicó el método de carácter inductivo en donde se obtuvieron resultados que se valorarán a futuro mediante varias técnicas de investigación como observaciones en donde se podrá apreciar cual es el estado actual de la organización y el desempeño de los colaboradores con el fin de estimar propuestas pertinentes para la correcta evaluación del desempeño.

## ***2.6.2 Técnicas de investigación***

### ***2.6.2.1 Entrevista***

La entrevista es una técnica investigativa que es de mucha utilidad en dentro de un trabajo de investigación cualitativa para obtener datos necesarios, se define como una conversación que se propone un fin determinado distinto al simple hecho de dialogar. Es un instrumento técnico que adopta la forma de una conversación coloquial. (Díaz, 2007)

La aplicación de esta técnica fue realizada en un ambiente ameno, de aceptación y empatía que permitió mantener un buen dialogo lo cual es muy indispensable para el investigador como para el sujeto de estudio ya que además de tener un diálogo se podrá mantener el intercambio de vivencias y conocimientos. Esta entrevista fue efectiva mediante ya que se la aplicó a los sujetos de estudio, mediante una correcta documentación e interpretación sobre el tema que me implementó.

La entrevista se aplicó al Jefe del Cuerpo de Bomberos del cantón Pujilí previo al proceso de evaluación del desempeño ya que es una técnica muy utilizada que permite mantener un diálogo directo entre el evaluador y el custodio de las personas a evaluar con el fin de conocer diferentes requerimientos o información, determinando la situación actual de la institución para poder realizar la evaluación del desempeño laboral.

### ***2.6.2.2 Observación***

Según (Mata, 2020), el uso de la técnica de observación en la investigación cualitativa o mixta responde a determinadas problemáticas y diseño de estudio que priorizan el acercamiento y captación directa de dinámicas y prácticas sociales en los contextos naturales en que se desarrollan, ya que esta técnica consiste en observar con atención el fenómeno de estudio con el fin de receptar información y registrarla para un análisis posterior.

Mediante la aplicación de la técnica de la observación se logró determinar la situación actual en cuanto a las competencias conductuales del personal dentro del Cuerpo de Bomberos del cantón Pujilí y el desempeño de su personal operativo, también se apareció la relación y el clima laboral existente en la institución, la comunicación y la relación social.

### *2.6.2.3 Encuesta*

*Para (Caceres, 2014), “La encuesta es una investigación estadística en que la información se obtiene de una parte representativa de las unidades de información o de todas las unidades seleccionadas que componen el universo a investigar.”*

Mediante la aplicación de esta técnica se logró identificar, validar, tabular y analizar las cuestiones que hacen a la subjetividad con el fin de obtener un diagnóstico actual en la institución al momento de encuestar al personal operativo del Cuerpo de Bomberos del cantón Pujilí con el fin de obtener una perspectiva acerca de la necesidad de la aplicación de una evaluación del desempeño en cuanto a competencias técnicas, físicas y conductuales del personal operativo.

Esta técnica permitió obtener información pertinente para la formulación y aplicación de la evaluación del desempeño del personal operativo de la institución.

### ***2.6.3 Instrumentos de Investigación***

#### *2.6.3.1 Guía de la Entrevista*

Para (IDEO, 2012) , La Guía para Entrevistas funciona como una lista de comprobación que ayuda a preparar un plan de acción para conducir entrevistas. La forma más fácil de entender a una persona es hablando con ella.

Dentro de la presente investigación se diseñó una guía de entrevista con una serie de preguntas que se aplicarán durante el proceso de evaluación, misma que se aplicó al Jefe del Cuerpo de Bomberos del cantón Pujilí, en donde se logró apreciar que es importante la aplicación de una evaluación del desempeño al personal operativo de la institución.

#### *2.6.3.2 Cuestionario*

El cuestionario es un procedimiento que consiste en un conjunto de preguntas, normalmente de varios tipos, preparado sistemática y cuidadosamente, sobre los hechos y aspectos que interesan en una investigación o evaluación para la obtención y registro de datos. Su versatilidad permite utilizarlo como instrumento de investigación y como instrumento de evaluación de personas, procesos y

programas de formación. Es una técnica de evaluación que puede abarcar aspectos cuantitativos y cualitativos. (García T. , 2003)

Para la aplicación de la evaluación del desempeño se diseñó un cuestionario con una serie de preguntas que tengan relación en sus competencias técnicas y conductuales, esto me permitió obtener un resultado y con base al mismo se pudo realizar un análisis del desempeño laboral del personal operativo y así se logró formular estrategias de mejora en base a los resultados obtenidos con el fin de que ayuden a mejorar la calidad productiva y eficiente de los colaboradores.

#### *2.6.3.3 Guía de la Observación*

La guía de observación puede actuar como marco teórico ya que, al momento de consultar esta guía, el observador accederá a información que le ayudará a saber cómo realizar su tarea y encuadrar su investigación. Una guía de observación, por lo tanto, es un documento que permite encausar la acción de observar ciertos fenómenos. (Ortiz, 2015)

La guía de la observación fue realizada mediante un formato de evaluación del desempeño en base a competencias conductuales que sirvió como sustento representativo que me permitió observar lo más importante de la situación de la institución en cuanto al clima organizacional y el desempeño del personal dentro de ella, así como también sirvió como una herramienta para emitir estrategias de mejora en cuanto a todo lo observado dentro del proceso de evaluación del desempeño conductual del personal operativo del Cuerpo de Bomberos del cantón Pujilí.

## CAPÍTULO III

### 3. MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

#### 3.1 Resultados

##### 3.1.1 Encuesta dirigida al personal operativo del Cuerpo de Bomberos del cantón Pujilí

###### Objetivo

Determinar si es necesario la creación de un instrumento para evaluar el desempeño técnico, físico y conductual del personal operativo del Cuerpo de Bomberos del cantón Pujilí.

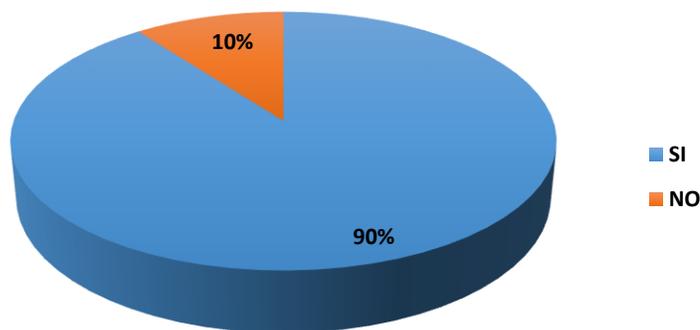
**Pregunta 1.** ¿Al ingresar a las filas de la institución usted rindió pruebas físicas, psicológicas y de conocimiento?

**Tabla 2-3:** Rendimiento de pruebas físicas, psicológicas y de conocimiento

OPCIONES	RESPUESTAS	PORCENTAJE
SI	26	90%
NO	3	10%
<b>TOTAL</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

Realizado por: Herrera, V. 2021



**Gráfico 1-3.** Rendimiento de pruebas físicas, psicológicas y de conocimiento

Realizado por: Herrera, V. 2021

**Análisis.** El 90% del personal operativo del Cuerpo de Bomberos del cantón Pujilí ha ingresado a la institución rindiendo pruebas físicas, psicológicas y de conocimiento. El 10% de su personal ha ingresado a la institución sin rendir este tipo de pruebas debido a que fueron de las primeras promociones de la institución y tienen un alto grado de antigüedad.

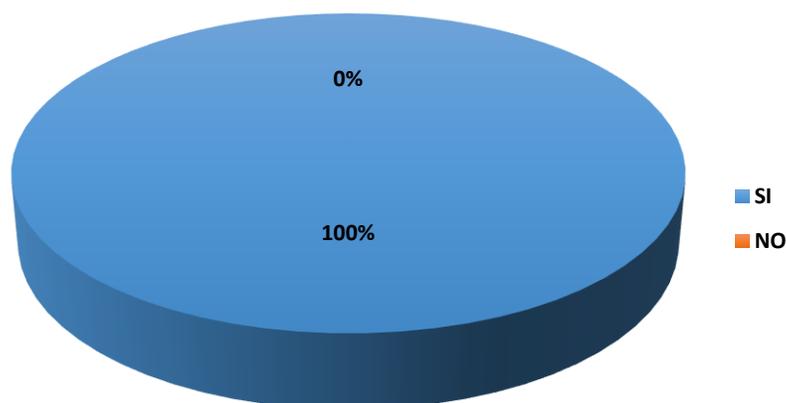
**Pregunta 2.** ¿Sabía que el COESCOP es el código que se debe aplicar en los cuerpos de Bomberos para su ingreso, carrera y permanencia?

**Tabla 3-3:** COESCOP código que se debe aplicar a los cuerpos de Bomberos

OPCIONES	RESPUESTAS	PORCENTAJE
SI	29	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>29</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia

Realizado por: Herrera, V. 2021



**Gráfico 2-3.** COESCOP código que se debe aplicar a los cuerpos de Bomberos

Realizado por: Herrera, V. 2021

**Análisis.** Dentro de la institución el 100% del personal operativo tiene conocimiento que el Código Orgánico de Entidades de Seguridad Ciudadana y Orden Público se aplica en el Cuerpo de Bomberos para el debido ingreso de su personal.

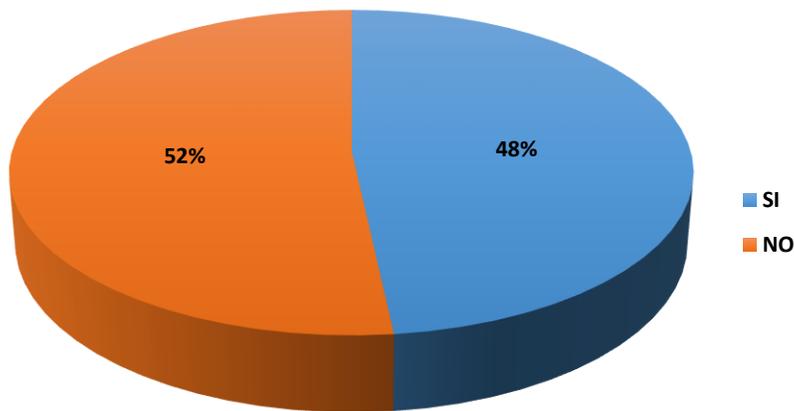
**Pregunta 3.** ¿Tiene conocimiento de que según el Código Orgánico de las Entidades de Seguridad Ciudadana y Orden Público como Bombero operativo debe aprobar una evaluación del desempeño anual para su permanencia en la institución?

**Tabla 4-3:** Conocimiento de que según el Código Orgánico de las Entidades de Seguridad Ciudadana y Orden Público como Bombero operativo debe aprobar una evaluación del desempeño

OPCIONES	RESPUESTAS	PORCENTAJE
SI	14	48%
NO	15	52%
<b>TOTAL</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

Realizado por: Herrera, V. 2021



**Gráfico 3-3.** Conocimiento de que según el Código Orgánico de las Entidades de Seguridad Ciudadana y Orden Público como Bombero operativo debe aprobar una evaluación del desempeño

Realizado por: Herrera, V. 2021

**Análisis.** El 48% del personal operativo del Cuerpo de Bomberos del cantón Pujilí tiene conocimiento de que se debe aprobar una evaluación del desempeño de manera anual según del COESCOP para su debida permanencia dentro de la institución, por otro lado, el 52% no tiene conocimiento del mismo por lo que debe poner en conocimiento ya que se tiene un porcentaje elevado acerca del desconocimiento del tema.

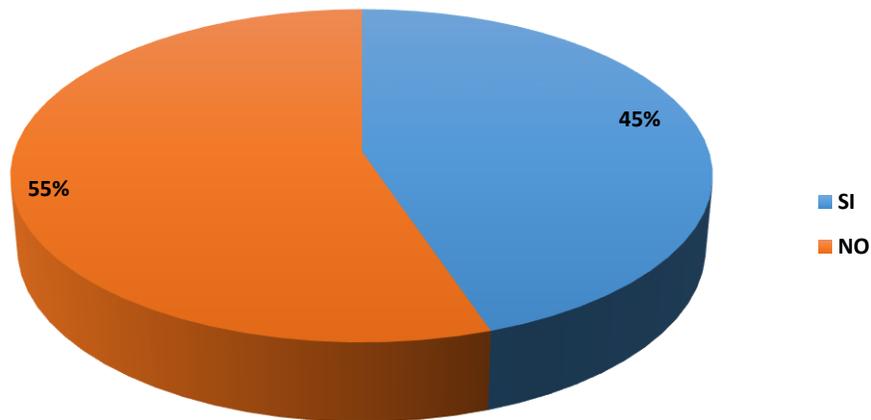
**Pregunta 4.** ¿Tiene conocimiento que al no aprobar una evaluación del desempeño es una causal de destitución según la LOSEP?

**Tabla 5-3:** Conocimiento que al no aprobar una evaluación del desempeño es una causal de destitución según la LOSEP

OPCIONES	RESPUESTAS	PORCENTAJE
SI	13	45%
NO	16	55%
<b>TOTAL</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

Realizado por: Herrera, V. 2021



**Gráfico 4-3.** Conocimiento que al no aprobar una evaluación del desempeño es una causal de destitución según la LOSEP

Realizado por: Herrera, V. 2021

**Análisis.** El 45% del personal operativo del Cuerpo de Bomberos tiene conocimiento que al no aprobar una evaluación el desempeño esta puede ser una causa de destitución según la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP), mientras que el 55% no tiene conocimiento por ende es necesario realizar una evaluación acorde a la situación actual de la institución.

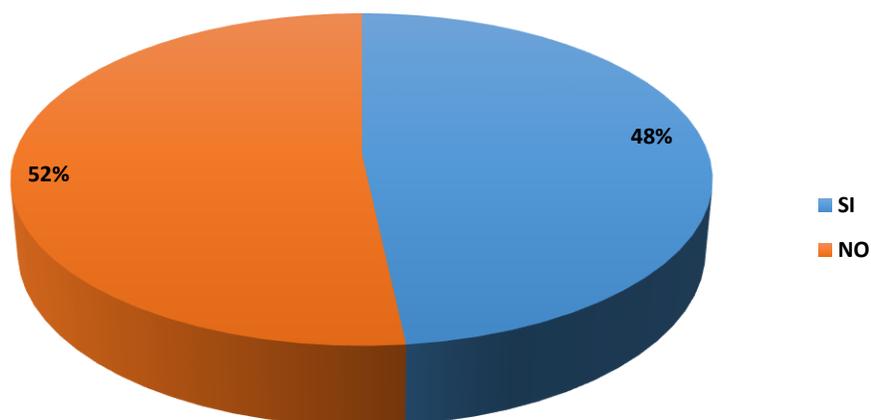
**Pregunta 5.** ¿Sabía usted que para realizar el ascenso de grado en grado según la pirámide establecida en la resolución SNGR-2020-006 usted debe aprobar la evaluación del desempeño?

**Tabla 6-3:** Conocimiento de la pirámide establecida en la resolución SNGR-2020-006 para aprobar la evaluación del desempeño

OPCIONES	RESPUESTAS	PORCENTAJE
SI	14	48%
NO	15	52%
<b>TOTAL</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

Realizado por: Herrera, V. 2021



**Gráfico 5-3.** Conocimiento de la pirámide establecida en la resolución SNGR-2020-006 para aprobar la evaluación del desempeño

Realizado por: Herrera, V. 2021

**Análisis.** El 48% del personal operativo del Cuerpo de Bomberos del cantón Pujilí tiene conocimiento que para poder ascender de grado según la pirámide establecida en la resolución SNGR-2020-006 debe aprobar la evaluación del desempeño, por otro lado, el 52% de su personal no tiene conocimiento, por ende, es necesario aplicar una evaluación del desempeño que sea aprobada con el fin de que puedan ascender de grado.

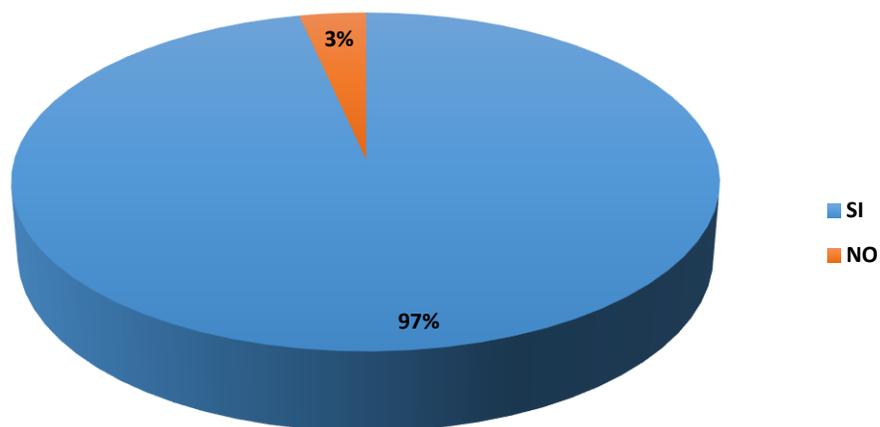
**Pregunta 6.** ¿Cree que el entrenamiento físico es importante para un bombero operativo?

**Tabla 7-3:** Importancia del entrenamiento físico de un bombero operativo

OPCIONES	RESPUESTAS	PORCENTAJE
SI	28	97%
NO	1	3%
<b>TOTAL</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

Realizado por: Herrera, V. 2021



**Gráfico 6-3.** Importancia del entrenamiento físico de un bombero operativo

Realizado por: Herrera, V. 2021

**Análisis.** El 97% del personal de servicio bomberil considera que es importante el entrenamiento físico para un bombero operativo ya que ellos deben estar en óptimas condiciones físicas con el fin de atender emergencias en las cuales se requiere aplicar un gran esfuerzo corporal, por otro lado, el 3% considera que no es importante ya que en la institución existe personal con índice de obesidad.

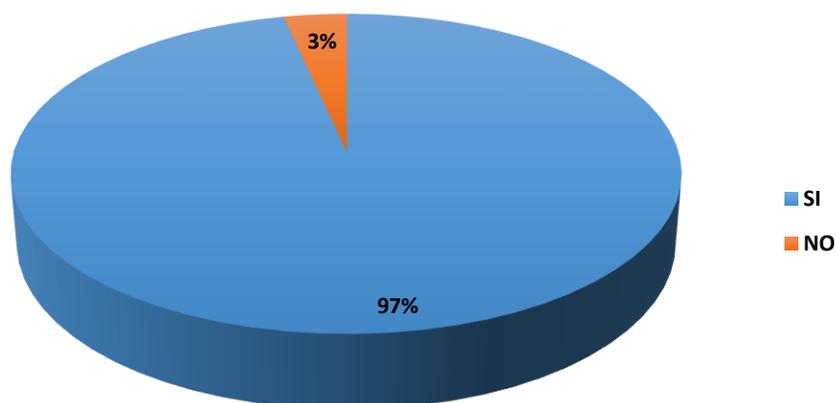
**Pregunta 7.** A su criterio ¿es necesario que el personal operativo esté en constante capacitación y evaluación de sus conocimientos?

**Tabla 8-3:** Necesidad de la capacitación y evaluación de conocimientos del personal operativo

OPCIONES	RESPUESTAS	PORCENTAJE
SI	28	97%
NO	1	3%
<b>TOTAL</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

Realizado por: Herrera, V. 2021



**Gráfico 7-3.** Necesidad de la capacitación y evaluación de conocimientos del personal operativo

Realizado por: Herrera, V. 2021

**Análisis.** El 97% del personal operativo del Cuerpo de Bomberos del cantón Pujilí considera que es necesario mantenerse en capacitaciones constantes y valorar sus conocimientos mediante evaluaciones del desempeño con el fin de mejorar su productividad dentro de la institución. Apenas el 3% considera que no es necesario.

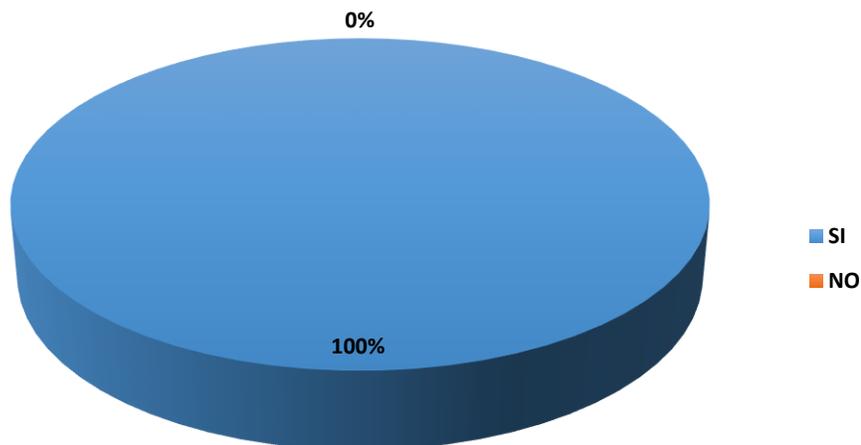
**Pregunta 8** ¿Al aplicar una evaluación del desempeño físico, cree que se debería seccionar el rendimiento acorde a la edad y genero del funcionario?

**Tabla 9-3:** Evaluación del desempeño física acorde a la edad del personal

OPCIONES	RESPUESTAS	PORCENTAJE
SI	29	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

Realizado por: Herrera, V. 2021



**Gráfico 8-3.** Evaluación del desempeño física acorde a la edad del personal

Realizado por: Herrera, V. 2021

**Análisis.** El 100% del personal operativo encuestado considera que las evaluaciones del desempeño físico deben estar seccionadas acorde a la edad de cada uno de ellos ya que el rendimiento físico varía con el pasar los años y por ende es necesario establecer una tabla de evaluación de ejercicios físicos acorde a la edad de cada funcionario.

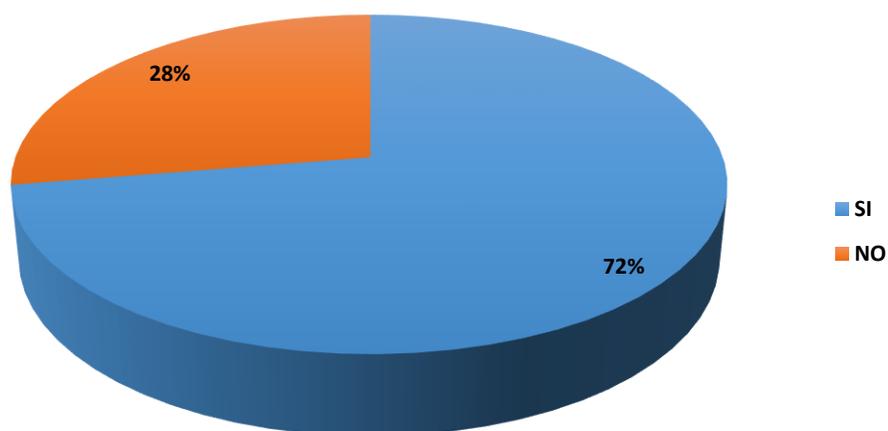
**Pregunta 9.** En una prueba física ¿considera que la tabla de tiempos y rendimientos debería ser menor para las funcionarias de género femenino?

**Tabla 10-3:** Consideración que la tabla de tiempos y rendimientos debería ser menor para las funcionarias de género femenino

OPCIONES	RESPUESTAS	PORCENTAJE
SI	21	72%
NO	8	28%
<b>TOTAL</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

Realizado por: Herrera, V. 2021



**Gráfico 9-3.** Consideración que la tabla de tiempos y rendimientos debería ser menor para las funcionarias de género femenino

Realizado por: Herrera, V. 2021

**Análisis.** El 72% del personal operativo considera que en una evaluación del desempeño físico la tabla de tiempos y rendimiento debe ser menor para las funcionarias de género femenino esto debido a que su rendimiento físico es menor al del género masculino, por otro lado, el 28% considera que si debe ser igual ya que consideran que debe haber equidad de género.

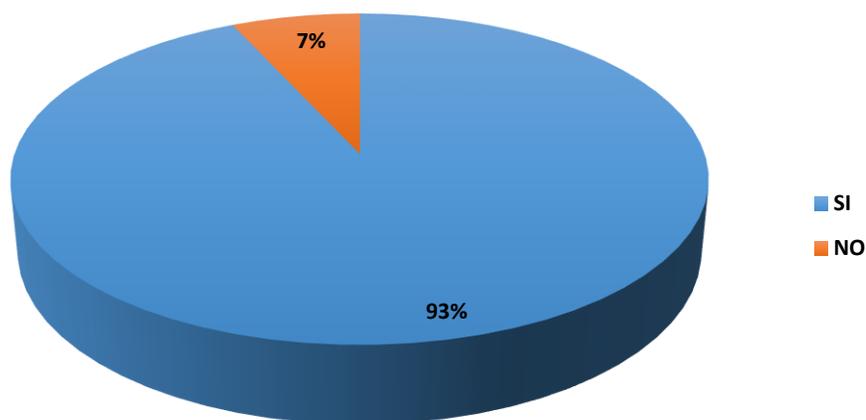
**Pregunta 10.** ¿Cree que es necesario que se establezca y aplique la evaluación del desempeño acorde a la realidad de la institución?

**Tabla 11-3:** Necesidad de establecer y aplicar la evaluación del desempeño acorde a la realidad de la institución

OPCIONES	RESPUESTAS	PORCENTAJE
SI	27	93%
NO	2	7%
<b>TOTAL</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

Realizado por: Herrera, V. 2021



**Gráfico 10-3.** Necesidad de establecer y aplicar la evaluación del desempeño acorde a la realidad de la institución

Realizado por: Herrera, V. 2021

**Análisis.** El 93% del personal operativo del Cuerpo de Bomberos del cantón Pujilí encuestado está de acuerdo que es necesario la aplicación de una evaluación del desempeño acorde a la realidad de la institución, esto debido a que el personal no ha sido sometido a una evaluación que permita valorar la calidad de su desempeño y apenas el 7% considera que no es necesario, siendo esto un mínimo porcentaje.

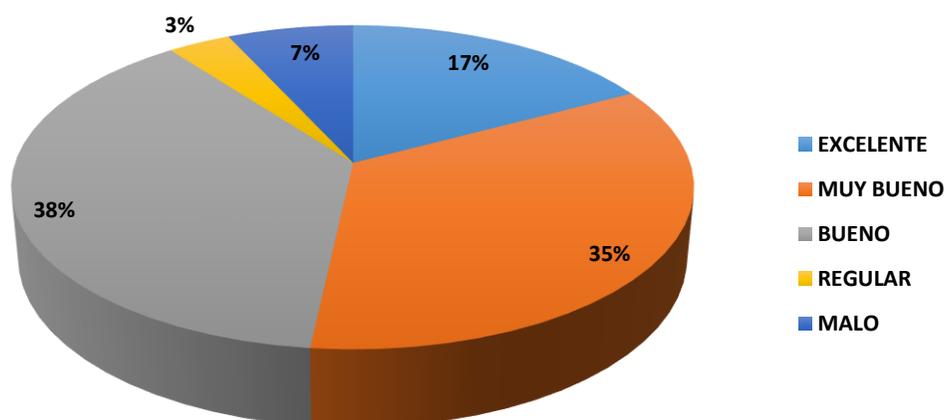
**Pregunta 11.** Califique el ambiente laboral que se presenta dentro de la institución

**Tabla 12-3:** Calificaciones del ambiente laboral dentro de la institución

OPCIONES	RESPUESTAS	PORCENTAJE
EXCELENTE	5	17%
MUY BUENO	10	35%
BUENO	11	38%
REGULAR	1	3%
MALO	2	7%
<b>TOTAL</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

Realizado por: Herrera, V. 2021



**Gráfico 11-3.** Calificaciones del ambiente laboral dentro de la institución

Realizado por: Herrera, V. 2021

**Análisis.** En cuanto a los resultados obtenidos acerca de la calificación del ambiente laboral que se presenta dentro de la institución y de su personal operativo, se obtienen las siguientes calificaciones: El 17% considera que el ambiente laboral es excelente, el 35% ha calificado como muy bueno, el 38% considera que el ambiente es bueno, el 3% considera que es regular y el 7% lo ha calificado como malo, esto debido a que el personal operativo trabaja en cambios de guardias por ende el ambiente laboral varía de acuerdo al equipo de trabajo.

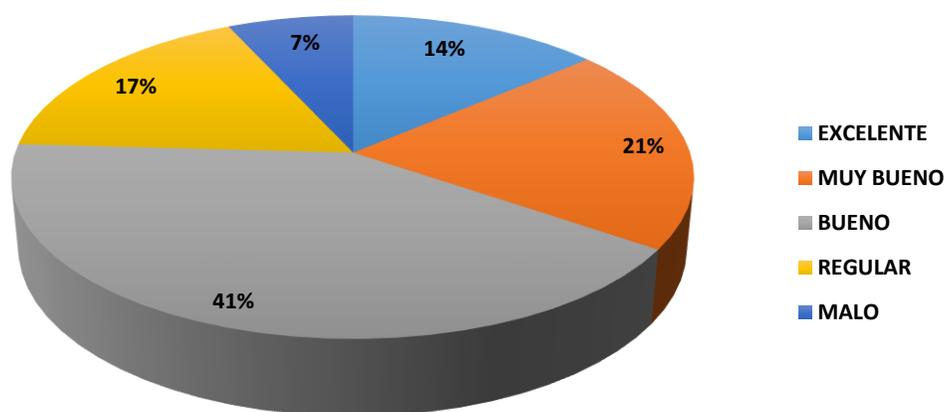
**Pregunta 12.** Cómo calificaría el desempeño de su jefe inmediato superior

**Tabla 13-3:** Calificaciones del desempeño del jefe inmediato superior

OPCIONES	RESPUESTAS	PORCENTAJE
EXCELENTE	4	14%
MUY BUENO	6	21%
BUENO	12	41%
REGULAR	5	17%
MALO	2	7%
<b>TOTAL</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

Realizado por: Herrera, V. 2021



**Gráfico 12-3.** Calificaciones del desempeño del jefe inmediato superior

Realizado por: Herrera, V. 2021

**Análisis.** De acuerdo a los resultados obtenidos acerca de la calificación del jefe inmediato superior de cada guardia del personal operativo del Cuerpo de Bomberos del cantón Pujilí, se aprecia que el 14% considera que el desempeño es excelente, el 21% considera que es muy bueno, el 41% considera que es bueno, el 17% lo calificado como regular y el 7% considera que el desempeño es malo, estas calificaciones han dado estos resultados debido a la actitud de cada jefe inmediato superior de cada guardia.

### ***3.1.2 Resultados de la entrevista dirigida al Jefe del Cuerpo de Bomberos del cantón Pujilí***

La entrevista fue realizada al Jefe del Cuerpo de Bomberos del cantón Pujilí Mayor (B) Carlos Zambrano en donde se presentaron preguntas relacionadas a la situación actual de la institución con el fin de determinar la necesidad de diseñar y aplicar una evaluación del desempeño a su personal operativo.

Para la correcta ejecución de la entrevista se tomó como instrumento su respectiva guía en donde se presentaron las preguntas que debía responder el entrevistado.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos mediante la aplicación de la misma:

Entrevista,

Mayor (B). Carlos Zambrano

**Jefe del Cuerpo de Bomberos del cantón Pujilí**

- 1. Usted como máxima autoridad de la institución ¿Procura que todos los funcionarios se encuentren actualizados en conocimientos y tácticas para la correcta atención a la ciudadanía?**

*“La unidad administrativa de talento Humano anualmente realiza el plan anual de talento humano en el cual consta la capacitación tanto para el personal administrativo y operativo para su especialización y tecnificación”.* (Zambrano, C. 2021)

- 2. ¿Se ha realizado una evaluación del desempeño a su personal operativo?**

*“A raíz de que se emitió el COESCOP el cuerpo de bomberos no ha realizado la evaluación del desempeño al personal operativo dado a que no se emitían los lineamientos específicos.”* (Zambrano, C. 2021)

**3. ¿Cada cuánto tiempo se evalúan los conocimientos y rendimiento del personal operativo del cuerpo de bomberos del cantón Pujilí?**

*“Se debe evaluar anualmente para conocer el estado intelectual físico y psicológico del personal para conocer las falencias que mantienen y en dónde se debe capacitar”.*  
(Zambrano, C. 2021)

**4. ¿Estaría de acuerdo en que se establezca un formato de evaluación del desempeño acorde a la realidad de la institución?**

*“Claro, la evaluación debe ser parametrizada y establecida, al tener un instrumento indicado se realizaría una resolución administrativa para fijar el formato y los lineamientos”.* (Zambrano, C. 2021)

**5. ¿El personal operativo se capacita constantemente para mantenerse en el puesto de trabajo?**

*“Dado a que el presupuesto es limitado se capacita a personas específicas para que realicen el efecto multiplicador y así mantener actualizado a todo el personal”.* (Zambrano, C. 2021)

**6. ¿Cree que todo el personal operativo se encuentra en las mismas condiciones físicas para atender una emergencia?**

*“No, cuentan con el mismo conocimiento, pero dado a la edad hay personas que no pueden realizar la misma actividad física para un rescate o recuperación de cuerpos que requiere un estado físico óptimo, el personal que tiene más edad no podría rendir de igual manera.”*  
(Zambrano, C. 2021)

**7. ¿Estaría de acuerdo en seccionar por edades y género al personal para evaluar el rendimiento físico?**

*“Si, ya que las funcionarias de sexo femenino por su naturaleza no pueden tener el mismo rendimiento físico y fuerza que el personal masculino por ende se debería establecer una*

*tabla de tiempos y rendimientos distintos para el personal operativo de género femenino”.*  
(Zambrano, C. 2021)

**8. ¿Usted aplicaría la evaluación del desempeño que se propondrá?**

*“Claro que se aplicará y se lo hará de manera justa y equitativa a todo el personal en base a lo establecido por la ley y las resoluciones o reglamentos internas de la institución”.*  
(Zambrano, C. 2021)

**9. ¿Cree usted que la evaluación al desempeño permitirá determinar el nivel de eficiencia y eficacia de desempeño del personal en sus puestos de trabajo?**

*“Claro el nivel de efectividad será reconocido al realizar la evaluación, pero hay recalcar que al desempeñar sus funciones en una emergencia se puede aumentar el rendimiento por la presión del auxilio al que acudan”.* (Zambrano, C. 2021)

**10. ¿Cree usted que la evaluación al desempeño servirá para las futuras promociones y ascensos del personal?**

*“Claro, es un requisito indispensable según la norma legal vigente a la cual se acoge el personal de los cuerpos de Bomberos del país.”* (Zambrano, C. 2021)

### **3.2 Discusión de los resultados**

#### ***3.2.1 Discusión de los resultados de las encuestas***

En base a los resultados obtenidos mediante la aplicación de las encuestas dirigidas al personal operativo del Cuerpo de Bomberos del cantón Pujilí, se logró determinar la importancia de diseñar y aplicar de una evaluación del desempeño que permita evaluar y valorar los conocimientos técnicos, conductuales y físicos de un bombero operativo, acorde a la situación actual de la institución.

En cuanto a los resultados obtenidos de la pregunta 3 de la encuesta en donde se cuestiona lo siguiente: ¿Tiene conocimiento de que según el Código Orgánico de las Entidades de Seguridad Ciudadana y

Orden Público como Bombero operativo debe aprobar una evaluación del desempeño anual para su permanencia en la institución? En cuanto a los resultados obtenidos, el 52% del personal operativo no tiene conocimiento de que como parte de sus funciones es aprobar una evaluación del desempeño con el fin de que se garantice su permanencia dentro de la institución. Se obtuvo como resultado el porcentaje más elevado en cuanto al desconocimiento de este reglamento, en donde se logró determinar que es necesario la implementación de una evaluación del desempeño.

Luego de haber analizado los resultados obtenidos de la pregunta 4 en la que se cuestionó lo siguiente: ¿Tiene conocimiento que al no aprobar una evaluación del desempeño es una causal de destitución según la LOSEP?, se obtuvo como resultados que el 55% del personal operativo no tiene conocimiento que al no aprobar una evaluación del desempeño ellos se verían sometidos a un proceso de destitución a causa de la misma según lo menciona la Ley Orgánica el Servicio Público. En base a este análisis es necesario realizar el diseño y aplicación de una evaluación del desempeño acorde a leyes y reglamentos a los que se rige la institución.

Uno de los requisitos para que un bombero operativo pueda realizar su ascenso de grado en grado según la pirámide establecida en la resolución SNGR-2020-006 es aprobar una evaluación de desempeño, en donde se obtuvo que el 52% no tiene conocimiento de este requisito importante para su ascenso, por ende, es importante realizar este proceso de evaluación con el fin de garantizar uno de los requisitos para el respectivo ascenso de grado del personal operativo.

El conocimiento técnico, el entrenamiento y las buenas condiciones físicas son muy importantes dentro de las funciones que desempeña un bombero operativo, es por ello que en base a los resultados obtenidos en las encuestas en donde se hace mención de la constante capacitación de sus conocimientos y el entrenamiento físico, se determinó que es necesario realizar una evaluación del desempeño de conocimientos técnicos, conductuales y físicos acorde a la realidad de la institución. Las evaluaciones de conocimientos contendrán preguntas técnicas que un bombero debe conocer, en cuanto a las evaluaciones físicas, estarán seccionadas por género y edad de los funcionarios en donde se podrá determinar el rendimiento y las condiciones en las que se encuentran para realizar sus funciones bomberiles.

Dentro de la encuesta se destinaron preguntas relacionadas a la actitud en donde se puede valorar la conducta y el ambiente laboral que se presenta dentro de la institución, en la calificación el desempeño de su jefe inmediato superior se obtuvieron resultados de 38% con una calificación de Bueno en

cuanto al ambiente laboral, en cuanto al desempeño del jefe inmediato superior un 41% Bueno. En base a los resultados obtenidos se ha determinado la necesidad de evaluar los conocimientos conductuales del personal operativo del Cuerpo de Bomberos del cantón Pujilí ya que no se han obtenido calificaciones relevantes de Muy Bueno y Excelente, es por ello que se diseñará y aplicará una evaluación en donde se pueda determinar la conducta de los funcionarios.

Finalmente, en base a un análisis y discusión de los resultados obtenidos de las encuestas, es fundamental diseñar y aplicar una evaluación del desempeño de competencias técnicas, una evaluación del desempeño físico seccionada por géneros, tiempos y edades, y una evaluación del desempeño de competencias conductuales del personal operativo del Cuerpo de Bomberos del cantón Pujilí, Estas evaluaciones serán realizadas acorde a la realidad de la institución.

### ***3.2.2 Discusión de los resultados de la entrevista***

En base a la entrevista realizada al jefe del Cuerpo de Bomberos del cantón Pujilí se logró determinar que es necesario diseñar y aplicar una evaluación del desempeño que permita valorar cuales son las condiciones actuales en cuanto al conocimiento técnico intelectual, conductual y el rendimiento físico del personal operativo de la institución con el fin de conocer sus falencias y poder tomar estrategias para la mejora continua.

Es importante realizar este proceso de evaluación del desempeño dentro de la institución ya que a raíz de que se emitió el COESCOP, la institución no ha realizado una evaluación del desempeño de su personal, además de que se determinó que el presupuesto para un proceso de capacitación es limitado, por ende, el personal no se encuentra actualizado en sus condiciones laborales.

Finalmente, se logró determinar que es necesario evaluar el desempeño de conocimientos técnicos bomberiles, las competencias conductuales y el rendimiento físico acorde a la edad y género del personal operativo de la institución, además este proceso de evaluación servirá como sustento para aplicarla de manera permanente en la institución y además servirá para futuras promociones y ascensos del personal.

### 3.3 Propuesta

#### 3.3.1 Generalidades del Cuerpo de Bomberos del cantón Pujilí

##### 3.3.1.1 Logo del Cuerpo de Bomberos del cantón Pujilí



**Figura 3-1.** Logo del Cuerpo de Bomberos del cantón Pujilí

Realizado por: (Bomberos, P. 2017)

##### 3.3.1.2 Reseña histórica

El Cuerpo de Bomberos del Cantón Pujilí fue creado el 7 de octubre de 1986 mediante acuerdos ministeriales ya que existía la necesidad de crear esta institución que brinde el servicio pertinente en caso de emergencias, socorros, incendios y primeros auxilios dirigida hacia la comunidad Pujilense. Luego de varios años se constituye como una entidad pública y autónoma que hasta la actualidad se constituye de esta manera.

Esta institución está ubicada en la cabecera cantonal, en la Avenida Velasco Ibarra y s/n.

### *3.3.1.3 Finalidad de la Institución*

Esta institución regulará sus procedimientos en base a lo establecido la Constitución, Ley de Defensa Contra Incendios y sus Reglamentos en lo aplicable, las Ordenanzas expedidas por el GAD Municipal y las Resoluciones emitidas por el CAD.

Así mismo y en concordancia con lo que establece el Art. 140, párrafo 3ero del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización tendrá como finalidad: “gestionar los servicios de prevención, protección, socorro y extinción de incendios”.

### *3.3.1.4 Objetivo*

El Cuerpo de Bomberos del Cantón Pujilí es una institución apolítica, especializada y técnica destinada a la Prevención, protección, socoro y extinción de incendios, a defender a las personas y a las propiedades contra el fuego, al rescate y salvamento, a la atención prehospitalaria en casos de emergencias, al socorro en catástrofes o siniestros, así como en capacitación a la ciudadanía para prevenir y estar preparados ante flagelos y demás riesgos naturales y antrópicos.

### *3.3.1.5 Ámbitos de acción*

El CBP ejecutará sus acciones en las áreas de:

Capacitación, Prevención y Protección en Siniestros, Socorros, Rescates, Atención Prehospitalaria y extinción de Incendios dentro del cantón Pujilí

### *3.3.1.6 Misión*

Socorrer y Proteger a la comunidad; Prevenir y Defender sus bienes en caso de emergencia o desastres; mediante acciones oportunas y eficientes en prevención y atención; proporcionando un servicio eficiente y de calidad; con Honor, Abnegación y Disciplina.

### *3.3.1.7 Visión*

Ser un organismo de Primera respuesta, baluarte en la prevención, mitigación, combate de incendios y atención de emergencias en el Cantón Pujilí, dentro de un ambiente profesional altamente técnico

que utiliza protocolos de operación normalizados con equipamiento de última tecnología, con altos índices de calidad y calidez al servicio de la comunidad.

#### *3.3.1.8 Objetivos Institucionales*

Los objetivos institucionales contribuyen al cumplimiento de la misión y visión, es decir, definen el futuro de la institución.

- Normar y direccionar las acciones de prevención, planificación, comunicación, capacitación e inspección oportunas para la prevención de incidentes e incendios, a fin de generar una actitud y cultura preventiva en el Cantón Pujilí,
- Atender los requerimientos de la Ciudadanía en áreas de control de incendios, control de inundaciones, accidentes vehiculares, rescate y salvamento, prehospitalaria y derrumbes o deslizamientos,
- Fortalecer la gestión de prevención y protección ciudadana a través de sistemas de análisis, evaluación y planificación de acciones de reducción de riesgos de incendios y la vinculación comunitaria permanente. (PREVENCIÓN)
- Desarrollar, Planificar, organizar, dirigir y supervisar las acciones, procedimientos y protocolos a llevarse a cabo en la atención de emergencias en el Cantón Pujilí.
- Atender y coordinar las solicitudes de auxilio de la comunidad recibidas por la Central 911, y llamadas directas, en forma eficiente y oportuna.
- Desarrollar las capacidades gerenciales y administrativas de sus directivos; la tecnificación y profesionalización del personal del Cuerpo de Bomberos.
- Gestionar convenios interinstitucionales de capacitación, formación y actualización para el personal del Cuerpo de Bomberos

- Desarrollar y mantener una institución estructurada que atienda con eficiencia, eficacia y oportunidad los requerimientos de los servicios de emergencia y acciones preventivas de reducción de riesgos.
- Dotar y proteger al talento humano con equipos de última tecnología que cumplan normativas vigentes de seguridad.
- Administrar eficiente y correctamente los recursos institucionales para la gestión preventiva y atención de emergencias.
- Fortalecer la calidad de los servicios internos institucionales, dotando de herramientas de gestión que permitan la mejora continua de las actividades internas, que contribuyan a los procesos, habilitantes y a una atención oportuna a la ciudadanía. (PROCESOS HABILITANTES: ASESORÍA Y APOYO)
- Solicitar al GAD Municipal del Cantón Pujilí la asignación y establecimiento de presupuestos y tasas para inversión en tecnificación

#### *3.3.1.9 Políticas Institucionales.*

Para orientar las acciones pertinentes en el cumplimiento de la misión institucional se practican las siguientes políticas:

- Promover la práctica de los valores institucionales.
- Fortalecer y consolidar la institucionalidad y profesionalización del Cuerpo de Bomberos del Cantón Pujilí, sustentadas en competencias, cultura y clima organizacional, con el fin de garantizar el fiel cumplimiento de su misión.
- Emitir directrices que permitan su eficaz accionar en planes, programas, proyectos y actividades de prevención de riesgos de incendios, siniestros, atención de emergencias y atención prehospitalaria.
- Trabajar con estándares nacionales e internacionales; a fin de garantizar la excelencia en el servicio.

- Capacitar continuamente a la comunidad en temas de prevención.
- Realizar alianzas estratégicas con instituciones Pública o Privadas, Nacionales o Internacionales, relacionados a las actividades acordes a la misión institucional.
- Efectuar el seguimiento, monitoreo y control del plan estratégico y operativo; así como la transparencia de la información y el manejo de recursos; se realizará a través de herramientas automatizadas que permitan una gestión institucional eficiente y eficaz;
- Establecer la rendición de cuentas como norma institucional de transparencia e información de las actividades institucionales.

#### *3.3.1.10 Valores institucionales*

El Cuerpo de Bomberos del cantón Pujilí basa su gestión en los siguientes valores:

**Lealtad:** Institución fiel y comprometida con la Comunidad en proveer de servicios para Socorrer y proteger a las personas y bienes.

**Honradez:** Convicción y valor personal con la cual se muestra tanto en su obrar como en su manera de pensar como justa, recta e íntegra.

**Valentía:** Enfrentar los riesgos con acciones permitiendo el fiel cumplimiento de la misión institucional en beneficio de la población afectada.

**Disciplina:** Responsabilidad y cumplimiento de las actividades de los procesos institucionales que han sido designados.

**Trabajo en Equipo:** Cumplir con los objetivos planteados en forma coordinada e integrada entre las personas y los procesos.

**Solidaridad:** Brindar y compartir con la comunidad el apoyo y la ayuda que necesitan.

**Abnegación:** Valor que permite la renuncia de los intereses personales al beneficio e intereses de la Comunidad.

**Respeto:** Consideración con las actitudes y pensamientos de la comunidad.

**Compromiso:** Convicción personal en torno a los beneficios que trae el desempeño responsable de las tareas a su cargo para cumplimiento de la Misión y Visión

#### *3.3.1.11 Los procesos*

Los procesos que generan los productos y servicios del Cuerpo de Bomberos del Cantón Pujilí se ordenan y clasifican en función de su grado de contribución o valor agregado al cumplimiento de la misión institucional

#### *3.3.1.12 Puestos Directivos.*

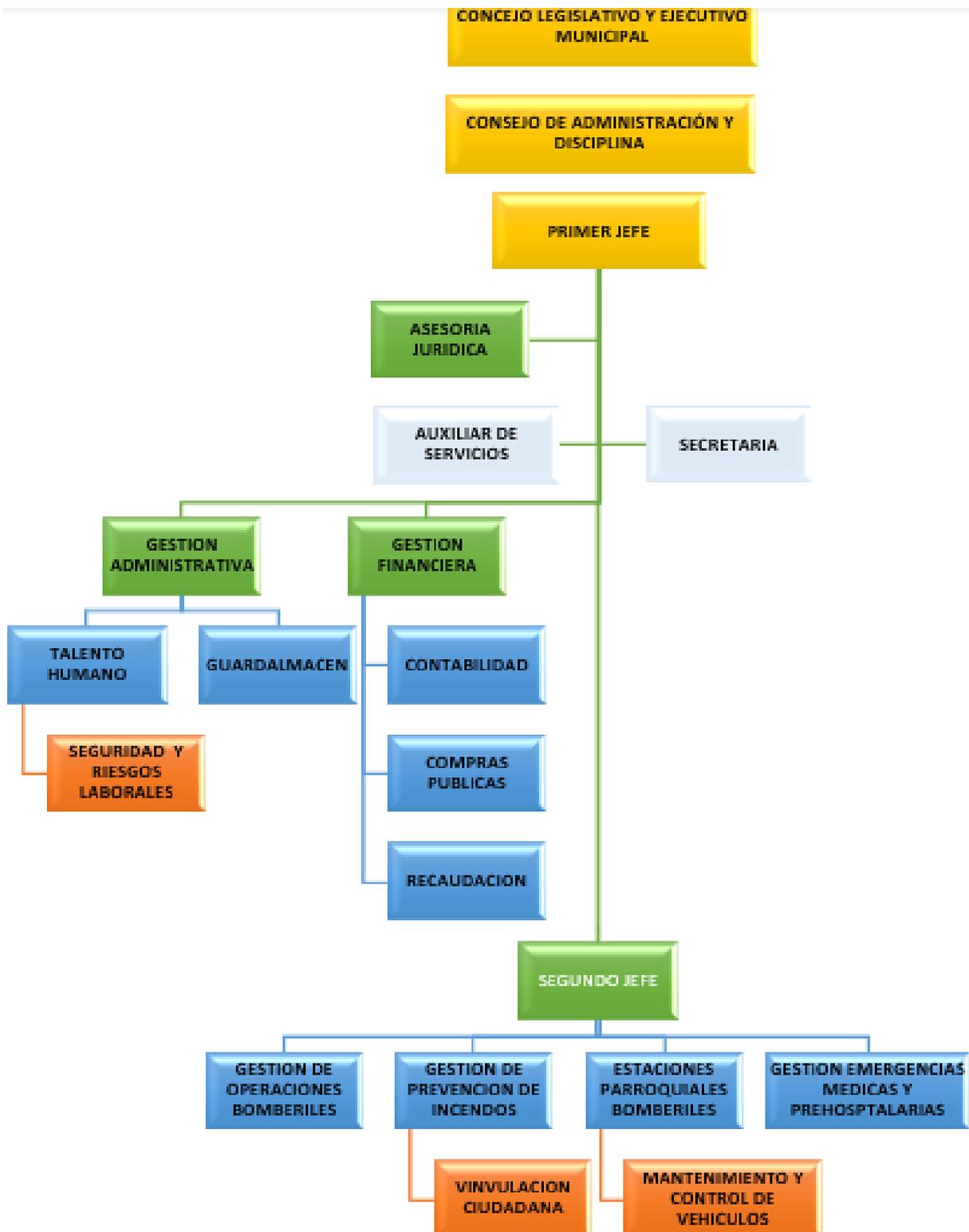
El Cuerpo de Bomberos del Cantón Pujilí, contará con los órganos de dirección y administración: la Municipalidad a través del Legislativo y Ejecutivo Municipal, el Concejo de Administración y Disciplina y el Comandante Jefe del CBP, Además contará con las unidades, procesos y subprocesos requeridos para su desarrollo, funcionamiento y gestión

#### *3.3.1.13 La Estructura Organizacional por Procesos*

La estructura organizacional del Cuerpo de Bomberos del Cantón Pujilí se alinea con su misión, visión, valores y objetivos estratégicos sustentados en la Ley de Defensa Contra Incendios y sus reglamentos; en su filosofía y enfoque de productos, servicios y procesos, con el propósito de asegurar su ordenamiento orgánico interno.

#### *3.3.1.14 Organigrama Estructural*

La representación gráfica del Cuerpo de Bomberos del Cantón Pujilí está expresada en la siguiente representación gráfica denominada Organigrama Estructural:



**Figura 4-1.** Organigrama estructural del Cuerpo de Bomberos del cantón Pujilí

Realizado por: (Bomberos, P. 2021)

### **3.3.2 Marco Legal**

#### *3.3.2.1 Constitución de la república del Ecuador Sección tercera Servidoras y servidores públicos*

“**Art. 229.-** Serán servidoras o servidores públicos todas las personas que en cualquier forma o a cualquier título trabajen, presten servicios o ejerzan un cargo, función o dignidad dentro del sector público.

Los derechos de las servidoras y servidores públicos son irrenunciables. La ley definirá el organismo rector en materia de recursos humanos y remuneraciones para todo el sector público y regulará el ingreso, ascenso, promoción, incentivos, régimen disciplinario, estabilidad, sistema de remuneración y cesación de funciones de sus servidores.

Las obreras y obreros del sector público estarán sujetos al Código de Trabajo.

La remuneración de las servidoras y servidores públicos será justa y equitativa, con relación a sus funciones, y valorará la profesionalización, capacitación, responsabilidad y experiencia.

**Art. 234.-** El Estado garantizará la formación y capacitación continua de las servidoras y servidores públicos a través de las escuelas, institutos, academias y programas de formación o capacitación del sector público; y la coordinación con instituciones nacionales e internacionales que operen bajo acuerdos con el Estado.” (Constitución, 2008)

#### *3.3.2.2 Código Orgánico de las Entidades de Seguridad Ciudadana y Orden Público*

“**Artículo 2.-** **Ámbito.** - Las disposiciones de este Código son de aplicación obligatoria en todo el territorio nacional y se rigen al mismo las siguientes entidades:

1. Policía Nacional.
2. Entidades del Sistema Especializado Integral de Investigación, Medicina Legal y Ciencias Forenses.
3. Servicio de Protección Pública.
4. Entidades complementarias de seguridad de la Función Ejecutiva:

- a) Cuerpo de Vigilancia Aduanera.
- b) Cuerpo de Vigilancia de la Comisión de Tránsito del Ecuador; y,
- c) Cuerpo de Seguridad y Vigilancia Penitenciaria.

1. Entidades complementarias de seguridad de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales y Metropolitanos:

- a) Cuerpos de Control Municipales o Metropolitanos;
- b) Cuerpos de Agentes Civiles de Transito; y,
- c) Cuerpos de Bomberos.

**Artículo 8.-** Carrera. - La carrera de las entidades de seguridad previstas en este Código constituye el sistema mediante el cual se regula la selección, ingreso, formación, capacitación, ascenso, estabilidad, evaluación y permanencia en el servicio de las y los servidores que las integran.

**Artículo 22.-** Evaluación de desempeño y gestión. - La evaluación de desempeño y gestión de las y los servidores de las entidades de seguridad es un proceso integral y permanente.

En la evaluación se medirán los resultados de su gestión, la calidad de su formación profesional e intelectual, el cumplimiento de las normas disciplinarias y las aptitudes físicas y personales demostradas en el ejercicio del cargo y nivel al que han sido designados.

La evaluación será obligatoria para determinar el ascenso, cesación y utilización adecuada del talento humano.

Cada entidad regulada por este Código establecerá las normas de evaluación para la gestión realizada en cada grado o categoría, nivel de gestión y cargo sobre la base de indicadores objetivos de desempeño.

Los requerimientos específicos, así como la metodología de evaluación, se realizarán de acuerdo al:

**Artículo 194.-** Estabilidad y las Evaluaciones. La estabilidad del personal del Servicio en sus cargos y carrera profesional dependerá de los resultados de la evaluación integral y permanente de su desempeño, que incluirá pruebas físicas, académicas, psicológicas y, en caso de ser necesario, pruebas integrales de control y confianza de acuerdo al perfil de riesgo y previamente autorizadas, de conformidad a los reglamentos respectivos.

En todos los casos la evaluación deberá basarse en parámetros objetivos. Se establecerán normas de evaluación de desempeño sobre la base de los indicadores de gestión. Los requerimientos específicos, así como la metodología de evaluación, serán detallados en el respectivo reglamento que expedirá el ministerio rector del orden público, protección interna y seguridad ciudadana, en coordinación con el ministerio rector en materia de trabajo.” (COESCOPE, 2017)

### 3.3.2.3 Resolución 006-SNGR-2020

**“Artículo 1.- EXPEDIR** el plan de Carrera, Homologación de los Grados, Ingresos, Formación, Política de Ubicación del Personal Bomberil previsto en el artículo 279 de Código Orgánico de las Entidades de Seguridad Ciudadana y Orden Público, así como la categorización de los Cuerpo de Bomberos del País.

**Artículo 2.- ÁMBITO** la presente resolución es de cumplimiento obligatorio por todos los Cuerpos de Bomberos del país, los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales y Metropolitanos y demás entidades del sector público y privado.

## CAPÍTULO V PERMANENCIA DE LA CARRERA

### LA PERMANENCIA

Para permanecer en el nivel técnico operativo correspondiente, se requiere aprobar la evaluación del desempeño que consiste en la valoración continua de la gestión del personal operativo, la misma que se realizará cada año fundamentada en la programación institucional que incluirá, evaluación de los indicadores de pruebas físicas, académicas, psicológicas y en caso de ser necesario pruebas de control y confianza. El formato de evaluación será remitido

por la Unidad de Talento Humano (o quien haga sus veces) al jefe inmediato del servidor evaluado asignándole a cada una de las evaluaciones el porcentaje correspondiente, de conformidad a la reglamentación interna definida para el efecto.

En caso de que un bombero remunerado cumpla con todos los requisitos establecidos para un ascenso, apruebe el curso previamente justificado; y cuente con el tiempo de permanencia en el grado, podrá ascender al grado inmediato superior siempre que cuente con las vacantes orgánicas justificadas de acuerdo a la realidad y estructura del cuerpo de bomberos.

De no existir la vacante Orgánica el servidor o servidores operativos continuarán en servicio en el grado que ostentan hasta que exista la necesidad y vacante orgánica, como establece el artículo 230 del código orgánico de las entidades de seguridad ciudadana y orden público.

Durante la permanencia en el grado, los servidores deberán realizar cursos de especialización y/o entrenamiento a fin de mejorar las aptitudes profesionales que se requieran para la ejecución adecuada de las operaciones.

#### ESCALAS DE EVALUACIÓN

Las escalas de calificación para la evaluación de los resultados del desempeño serán cualitativas y cuantitativas. Las calificaciones son: excelente, muy bueno, satisfactorio, regular e insuficiente:

- a) Excelente (Desempeño alto, calificación que es igual o superior al 95%)
- b) Muy Bueno (Desempeño mejor a lo esperado, calificación que está comprendida entre el 90% y 94,9%)
- c) Regular (Desempeño bajo lo esperado, calificación que está comprendida entre el 70% y 79,9%)
- d) Insuficiente (Desempeño muy bajo a lo esperado, calificación igual o inferior al 69,9%)

## EFECTOS DE LA EVALUACIÓN

Los resultados de la evaluación del desempeño del personal operativo se constituirán en uno de los mecanismos para aplicar las políticas de reconocimiento, ascenso y cesación a través de los cuales se procurará mejorar los niveles de eficiencia y eficacia del personal.

Los efectos de la evaluación serán los siguientes:

- a) El personal operativo que obtenga la calificación de excelente, muy bueno o satisfactorio, será considerado para la aplicación de políticas de reconocimiento y ascenso dentro de su carrera.
- b) El personal operativo que obtenga la calificación de regular volverá, a ser evaluado en el plazo de tres meses; de obtener la misma calificación será remitido a la Comisión de Administración Disciplinaria para el trámite disciplinario pertinente; y,
- c) Para el personal que hubiere obtenido la calificación de insuficiente, se seguirá el siguiente procedimiento:
  1. Obligatoriamente se realizará una segunda evaluación en el plazo de dos meses calendario, contados a partir de la notificación a la servidora o servidor, del resultado de la primera evaluación;
  2. En el caso de que la o el servidor por segunda ocasión consecutiva obtuviere una calificación de insuficiente, el expediente será remitido a la Comisión de Administración Disciplinaria para el trámite disciplinario correspondiente.” (SNGRE-006, 2020)

### *3.3.2.4 Ley Orgánica de los Servidores Públicos (LOSEP) capítulo VI del subsistema de evaluación del desempeño*

“**Art. 76.-** Subsistema de evaluación del desempeño. - Es el conjunto de normas, técnicas, métodos, protocolos y procedimientos armonizados, justos, transparentes, imparciales y libres de arbitrariedad que sistemáticamente se orienta a evaluar bajo parámetros objetivos acordes con las funciones, responsabilidades y perfiles del puesto.

La evaluación se fundamentará en indicadores cuantitativos y cualitativos de gestión, encaminados a impulsar la consecución de los fines y propósitos institucionales, el desarrollo de los servidores públicos y el mejoramiento continuo de la calidad del servicio público

prestado por todas las entidades, instituciones, organismos o personas jurídicas señaladas en el artículo 3 de esta Ley.

**Art. 77.-** De la planificación de la evaluación. - El Ministerio de Relaciones Laborales y las Unidades Institucionales de Administración del Talento Humano, planificarán y administrarán un sistema periódico de evaluación del desempeño, con el objetivo de estimular el rendimiento de las servidoras y los servidores públicos, de conformidad con el reglamento que se expedirá para tal propósito. Planificación y administración que deberá ser desconcentrada y descentralizada, acorde a los preceptos constitucionales correspondientes.

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

**Art. 78.-** Escala de calificaciones. - El resultado de la evaluación del desempeño se sujetará a la siguiente escala de calificaciones:

- a) Excelente;
- b) Muy Bueno;
- c) Satisfactorio;
- d) Regular; y,
- e) Insuficiente.

En el proceso de evaluación la servidora o servidor público deberá conocer los objetivos de la evaluación, los mismos que serán relacionados con el puesto que desempeña. Los instrumentos diseñados para la evaluación del desempeño deberán ser suscritos por el jefe inmediato o el funcionario evaluador, pudiendo este último realizar sus observaciones por escrito.

Los resultados de la evaluación serán notificados a la servidora o servidor evaluado, en un plazo de ocho días, quien podrá solicitar por escrito y fundamentalmente, la reconsideración y/o la recalificación; decisión que corresponderá a la autoridad nominadora, quien deberá notificar por escrito a la o el servidor evaluado en un plazo máximo de ocho días con la resolución correspondiente.

El proceso de recalificación será realizado por un tribunal integrado por tres servidores incluidos en la escala del nivel jerárquico superior que no hayan intervenido en la calificación inicial.

**Art. 79.-** De los objetivos de la evaluación del desempeño. - La evaluación del desempeño de las y los servidores públicos debe propender a respetar y consagrar lo señalado en los artículos 1 y 2 de esta Ley.

La evaluación del desempeño servirá de base para:

- a) Ascenso y cesación; y,
- b) Concesión de otros estímulos que contemplen esta Ley o los reglamentos, tales como: menciones honoríficas, licencias para estudio, becas y cursos de formación, capacitación e instrucción.

**Art. 80.-** Efectos de la evaluación. - La servidora o servidor que obtuviere la calificación de insuficiente, será destituido de su puesto, previo el respectivo sumario administrativo que se efectuará de manera inmediata.

La servidora o servidor público que obtuviere la calificación de regular será nuevamente evaluado en el plazo de tres meses y si nuevamente mereciere la calificación de regular, dará lugar a que sea destituido de su puesto, previo el respectivo sumario administrativo que se efectuará de manera inmediata.

Posteriores evaluaciones deberán observar el mismo procedimiento.

La evaluación la efectuará el jefe inmediato y será revisada y aprobada por el inmediato superior institucional o la autoridad nominadora.

La servidora o servidor calificado como excelente, muy bueno o satisfactorio, será considerado para los ascensos, promociones o reconocimientos, priorizando al mejor calificado en la evaluación del desempeño. Estas calificaciones constituirán antecedente para la concesión de estímulos que establece la ley y sugerir recomendaciones relacionadas con el mejoramiento y desarrollo de los recursos humanos.” (LOSEP, 2016)

### 3.3.2.5 Reglamento de LOSEP capítulo VII del subsistema de evaluación del desempeño

**Art. 215.-** De la evaluación. - Consiste en la evaluación continua de la gestión del talento humano, fundamentada en la programación institucional y los resultados alcanzados de conformidad con los parámetros que el Ministerio de Relaciones Laborales emita para el efecto, cuyas metas deberán ser conocidas previamente por la o el servidor.

**Art. 216.-** Objetivo específico.- La evaluación del desempeño programada y por resultados tiene como objetivo medir y estimular la gestión de la entidad, de procesos internos y de servidores, mediante la fijación de objetivos, metas e indicadores cuantitativos y cualitativos fundamentados en una cultura organizacional gerencial basada en la observación y consecución de los resultados esperados, así como una política de rendición de cuentas que motive al desarrollo en la carrera del servicio público, enfocada a mejorar la calidad de servicio y a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos.

En el desarrollo de los procesos de evaluación de desempeño que se realicen conforme a la LOSEP, este Reglamento General y las normas pertinentes, será de cumplimiento obligatorio por parte de las o los servidores.

**Art. 217.-** Ámbito de aplicación de la evaluación del desempeño. - Estarán sujetos a la evaluación del desempeño todas y todos los servidores públicos que prestan servicios en las instituciones determinadas en el artículo 3 de la LOSEP.

**Art. 218.-** Periodicidad. - La evaluación del desempeño programado y por resultados, constituye un proceso permanente; los responsables de las Unidad de Administración del Talento Humano (UATH) y de las unidades, áreas o procesos deberán evaluar una vez al año según el requerimiento del plan operativo institucional, la estructura institucional y posicional y las disposiciones de la máxima autoridad o jefe inmediato.

**Art. 219.-** De los resultados esperados. - Los resultados esperados se evaluarán a través del conjunto de las siguientes perspectivas o variables de medición, en forma integral y complementaria:

- a) Perspectiva institucional: Incorpora a la evaluación del desempeño de la o el servidor, los resultados de la medición de los objetivos y metas estratégicas derivadas de la naturaleza, especialización y cumplimiento de la misión institucional y su gestión;
- b) Perspectiva del usuario externo: La percepción de los usuarios externos acerca de la calidad de los productos y servicios institucionales que recibe;
- c) Perspectiva de los procesos internos: La evaluación del desempeño de la o el servidor respecto de la calidad, productividad y uso de los recursos en la generación de los insumos necesarios para elaborar los productos y servicios de cada unidad organizacional; y,
- d) Perspectiva del talento humano: Incluirá en la evaluación del desempeño de la o el servidor la calificación de la calidad y resultados del liderazgo de los procesos internos, el uso eficaz del tiempo y la colaboración del trabajo en equipo de las y los servidores.

**Art. 220.-** Responsabilidades de las Unidad de Administración del Talento Humano (UATH).- Las (UATH), sobre la base de las políticas, normas, instrumentos y metodologías emitidos, tendrán la responsabilidad de asesorar a cada unidad, área o proceso, en la aplicación del subsistema y de instrumentar y consolidar la información y resultados de la evaluación de las y los servidores, a fin de retroalimentar al sistema integrado de desarrollo del talento humano de la institución, con la finalidad de cubrir las debilidades determinadas en la evaluación de desempeño.

**Art. 221.-** Escalas de evaluación. - Las escalas de evaluación de los resultados de la gestión y desempeño organizacional serán las siguientes:

- a) Excelente: Es aquel que supera los objetivos y metas programadas;
- b) Muy Bueno: Es el que cumple los objetivos y metas programadas;
- c) Satisfactorio: Mantiene un nivel mínimo aceptable de productividad;
- d) Regular: Es aquel que obtiene resultados menores al mínimo aceptable de productividad; y,
- e) Insuficiente: Su productividad no permite cubrir las necesidades del puesto.

Las escalas de evaluación incorporarán la ponderación de los indicadores de evaluación establecidos en la norma técnica.

La evaluación la efectuará el jefe inmediato y será revisada y aprobada por el inmediato superior institucional o la autoridad nominadora previa a la notificación de la o el servidor.

Los resultados de la evaluación serán notificados a la servidora o servidor evaluado, en un plazo de ocho días contados a partir de la culminación de la obtención de resultados; y, de ser el caso, la recalificación en un plazo de 5 días, en caso de que haya sido solicitada por escrito y fundamentadamente.

El proceso de recalificación será realizado por un Tribunal integrado conforme establece el artículo 78 de la LOSEP.

**Art. 222.-** Efectos de la evaluación. - Los resultados de la evaluación del desempeño, cumplimiento de procesos internos, programación institucional, objetivos y del servidor público, constituirá uno de los mecanismos para aplicar las políticas de promoción, reconocimiento, ascenso y cesación, a través de la cual se procurará mejorar los niveles de eficiencia y eficacia del servicio público.

Los efectos de la evaluación serán los siguientes:

- a) La o el servidor público que obtenga la calificación de excelente, muy bueno o satisfactorio, será considerado para la aplicación de políticas de promoción, reconocimiento, ascensos dentro de la carrera del servicio público y estímulos que contempla la LOSEP, este Reglamento General y la Norma que para el efecto se expida;
- b) La o el servidor que obtenga la calificación de regular, volverá a ser evaluado en el plazo de tres meses; de obtener la misma calificación, será destituido de su puesto, previo el sumario administrativo que se efectuará de manera inmediata; y,
- c) Para las servidoras o servidores que hubieren obtenido la calificación de insuficiente, se seguirá el siguiente procedimiento:

1.- Obligatoriamente se realizará una segunda evaluación en el plazo de dos meses calendario, contados a partir de la notificación a la servidora o servidor, del resultado de la primera evaluación;

2.- En el caso de que la o el servidor por segunda ocasión consecutiva obtuviere una calificación de insuficiente, será destituido previo el respectivo sumario administrativo de conformidad con lo establecido en el literal m) del artículo 48 de la LOSEP. Si en este caso se obtuviere una calificación de regular se aplicará lo establecido en el artículo 80 de la LOSEP;

3.- En el caso de que la o el servidor haya obtenido por primera vez la calificación de insuficiente, y que, dentro del plazo establecido de los dos meses, por segunda ocasión la o el servidor obtuviere una calificación de regular se estará a lo establecido en el artículo 80 segundo inciso de la LOSEP; y,

4.- En el caso de que en la segunda evaluación la o el servidor obtuviere una calificación de satisfactorio, muy bueno y/o excelente, se le aplicará la evaluación del desempeño por el tiempo que faltare del período de evaluación vigente.

**Art. 223.-** Evaluación institucional que contemple la evaluación por los usuarios externos de los procesos. - El Ministerio de Relaciones Laborales emitirá las políticas, normas e instrumentos para el aprovechamiento de los resultados de la evaluación desde la perspectiva institucional por parte de sus usuarios externos y de los procesos, en relación con el artículo 130 de la LOSEP y este Reglamento General.” (LOSEP, 2016)

### ***3.3.3 Contenido de la propuesta***

#### ***3.3.3.1 Matriz FODA del Cuerpo de Bomberos del cantón Pujilí***

La matriz FODA es una valoración de los factores Internos y Externos que se la aplicó al Cuerpo de Bomberos del cantón Pujilí, en donde con el fin de valorar la situación actual de la institución, en donde se ha logrado determinar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la de la misma.

A continuación, se presenta la tabla de la matriz FODA del Cuerpo de Bomberos del cantón Pujilí:

**Tabla 14-3:** Matriz FODA del Cuerpo de Bomberos del cantón Pujilí

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El Cuerpo de Bomberos cuenta con los equipos apropiados para atender los diversos tipos de emergencias que se susciten.</li> <li>• Atención inmediata a los requerimientos o emergencias que necesita la comunidad.</li> <li>• Liderazgo democrático ejercido por parte del Jefe del Cuerpo de Bomberos.</li> <li>• Amplia infraestructura de la Institución.</li> <li>• Cuenta con buenos sistemas de seguridad y vigilancia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Convenios con entidades externas en materia de capacitación.</li> <li>• Cursos de mejora continua de las competencias bomberiles con entidades capacitadas en materia de seguridad.</li> <li>• Integración institucional con demás Cuerpos de Bomberos.</li> <li>• Posibilidad de incrementar la asignación presupuestaria para la institución.</li> <li>• Oportunidad de permanencia en la institución mediante la aplicación de evaluaciones del desempeño.</li> </ul>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de implementación de una evaluación del desempeño al personal operativo.</li> <li>• Personal Operativo de la institución poco capacitado para el correcto desarrollo de sus competencias.</li> <li>• Carencia de planes de contingencia y capacitación bomberil.</li> <li>• Cuenta con bajo presupuesto para dar solución a diversas problemáticas institucionales.</li> <li>• Desconocimiento de la base legal rige a la institución.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riesgo vial por alto flujo vehicular al momento de atender emergencias.</li> <li>• Poca educación se seguridad por moradores de zonas rurales en cuanto a la prevención de incendios forestales.</li> <li>• Disminución del presupuesto general del estado para un mejor equipamiento vehicular para atender emergencias.</li> <li>• Falta de hidrantes en la ciudad que abastezcan a las motobombas.</li> <li>• Falta de vías de acceso para atender emergencias en sectores aledaños.</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración propia

**Realizado por:** Herrera, V. 2021

Mediante un análisis de la matriz FODA del Cuerpo de Bomberos del cantón Pujilí, se puede apreciar las principales debilidades que se presentan dentro de la institución, siendo estas parte del justificante de la problemática que se presenta dentro de la misma, entre las principales debilidades, se ha logrado determinar la falta de implementación de una evaluación del desempeño al personal operativo, por ende, es necesario implementar una evaluación que mida el desempeño técnico, conductual y físico.

### 3.3.3.2 *Diseño de la evaluación del desempeño de competencias técnicas*

El diseño o el formato de la evaluación de desempeño para poder valorar los conocimientos técnicos de un bombero operativo, fue realizada con el apoyo de la máxima autoridad de la institución, basándose en las competencias técnicas bomberiles y en base a las funciones que cada uno de ellos debe realizar al momento de atender las necesidades de la comunidad.

Las competencias técnicas a evaluar son las siguientes:

- Competencias técnicas y básicas de un Cuerpo de Bomberos.
- Competencias técnicas en cuanto incendios.
- Competencias técnicas en base a primeros auxilios.

Estas competencias a evaluar se rigen en base a las funciones de los bomberos operativos.

#### **Objetivo de la evaluación técnica**

Determinar los conocimientos técnicos del personal operativo del Cuerpo de Bomberos del cantón Pujilí mediante la aplicación de un cuestionario acorde a sus competencias.

Para la ejecución de la evaluación de desempeño técnica, el bombero operativo deberá cumplir con las siguientes indicaciones o instrucciones:

- Leer detenidamente cada pregunta antes de contestar.
- La evaluación es de carácter individual y tiene un tiempo límite de 15 minutos
- La evaluación consta de 5 preguntas con respuestas de selección múltiple, no se acepta más de una respuesta por pregunta, no se aceptan tachones, enmendaduras ni el uso de corrector.

La evaluación será calificada en base a las escalas de evaluación de la LOSEP, y la Resolución SNGR-006-2020, de la siguiente manera: Si contesta de manera correcta las 5 preguntas, su Desempeño es Excelente; Si contesta 4 correctas, su Desempeño es Muy Bueno; Si contesta 3 correctas, su Desempeño es Satisfactorio; Si contesta 2 correctas, el Desempeño es Regular y si solamente contesta 1 correcta, el Desempeño es Insuficiente.

A continuación, se presenta el formato de la evaluación del desempeño de conocimientos técnicos bomberiles, en donde se encuentran señaladas las respuestas correctas que se deben contestar:



**CUERPO DE BOMBEROS DEL CANTÓN PUJILÍ**  
**Evaluación del Desempeño en base a Competencias Técnicas**



**Instrucciones:** Lea detenidamente cada pregunta antes de contestarla, no use corrector ni realice tachones, la evaluación es de carácter individual y solo se acepta una respuesta por pregunta. Tiempo límite 15 minutos.

**Nombre:**

**Grado:**

**1. Una de las funciones de los cuerpos de bomberos es:**

- a) Aprobar la planificación estratégica institucional, el presupuesto institucional y sus reformas
- b) Ejecutar los servicios de prevención, protección y extinción de incendios, así como socorrer en desastres naturales y emergencias, además de realizar acciones de salvamento
- c) Supervisar la gestión administrativa y económica de la institución
- d) Ninguna de las anteriores

**2. Los puestos de observación en un incendio forestal son:**

- a) Puestos que se establecen en los focos de incendio sospechosos
- b) Puestos que se establecen en forma permanente o temporal para mantener la vigilancia y la observación del incendio
- c) Puestos que se establecen para controlar el incendio
- d) Todas las anteriores.

**3. Si tras evaluar a un herido comprobamos que está inconsciente, pero respira:**

- a) Avisaremos a los servicios de emergencias y nos quedaremos con él por si recupera la consciencia
- b) Le colocaremos en PLS (posición lateral de seguridad) y esperaremos a que se recupere
- c) Le colocaremos en PLS (posición lateral de seguridad) y avisaremos a los servicios de emergencia
- d) No le moveremos por si tiene fracturas y avisaremos a los servicios de emergencias

**4. Ante una situación de atragantamiento, en caso de obstrucción de vía aérea leve, se debe:**

- a) Animar a la víctima a seguir tosiendo
- b) Dar hasta 5 golpes en la espalda
- c) Realizar la maniobra de Heimlich
- d) Tumbarse a la víctima en el suelo e iniciar RCP

**5. La actitud correcta ante una hemorragia es:**

- a) Aplicar un torniquete y vigilarlo periódicamente
- b) Presionar con una gasa limpia y elevar el miembro
- c) Limpiar la herida y llevar al herido al hospital
- d) Limpiar la herida y ofrecer agua al lesionado

### 3.3.3.3 Diseño de la evaluación del desempeño de competencias conductuales

Para la valoración de las competencias conductuales del personal operativo se elaboró un formato de evaluación del desempeño conductual con el fin de valorar la conducta y el ambiente laboral dentro de la institución.

#### Objetivo de la evaluación conductual

Determinar las competencias conductuales del personal operativo del Cuerpo de Bomberos del cantón Pujilí mediante la aplicación de un cuestionario de evaluación, utilizando la técnica de la observación y evaluando la conducta y el clima laboral.

**Tabla 15-3:** Formato de evaluación de competencias conductuales

 <b>EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS CONDUCTUALES</b> 						
<b>NOMBRE:</b>						
<b>RANGO:</b>						
<b>COMPETENCIAS CONDUCTUALES</b>	<b>COMPORTAMIENTO OBSERVABLE</b>	<b>Desempeño Excelente</b>	<b>Desempeño Muy Bueno</b>	<b>Desempeño Satisfactorio</b>	<b>Desempeño Regular</b>	<b>Desempeño Insuficiente</b>
Desarrollo de personas	Sabe impulsar el desarrollo de las habilidades personales y de las potenciales habilidades de las personas a su cargo.					
Comunicación con el equipo	Domina la forma en como comunicarse con los integrantes de su equipo de manera verbal y no verbal.					
Compromiso	Sabe implicarse al máximo en una labor, poniendo todas sus capacidades para conseguir llevarla a cabo.					
Inteligencia emocional	Sabe apreciar y expresar de manera equilibrada sus propias emociones, entender las de los demás, y utiliza esta información para guiar su forma de pensar y su comportamiento.					
Trabajo en equipo	Logra desarrollar un correcto trabajo en equipo frente a las labores que desempeña dentro de la institución.					

Fuente: Elaboración propia

Realizado por: Herrera, V. 2021

#### *3.3.3.4 Diseño de la evaluación del desempeño físico*

El personal operativo del Cuerpo de Bomberos del cantón Pujilí debe tener buenas capacidades y un buen rendimiento físico para el correcto desempeño de sus funciones ya que, al atender emergencias de rescate, incendios forestales, primeros auxilios y demás siniestros, son emergencias en las que se requiere un alto esfuerzo físico.

El diseño de la evaluación del desempeño físico del personal operativo del Cuerpo de Bomberos del cantón Pujilí fue elaborada de acuerdo a las edades y género de cada bombero operativo, en base a estas variables se elaboraron tablas acorde a tiempos y actividades seccionadas por género, esto debido a que el rendimiento físico de cada bombero va cambiando en cuanto a la edad.

#### **Objetivo**

Conocer el desempeño físico del personal operativo el Cuerpo de Bomberos del cantón Pujilí mediante la aplicación de pruebas de entrenamiento acorde a la edad y género de cada uno.

Esta evaluación del desempeño fue diseñada bajo las escalas de evaluación del desempeño sustentadas bajo en Capítulo VI de la LOSEP, Artículo 78 de las escalas de calificaciones, el Capítulo VII de la LOSEP, Artículo 221 de las escalas de evaluación y bajo la resolución SNGR-006-2020 de las escalas de evaluación del desempeño.

En base a los parámetros mencionados en el párrafo anterior, las calificaciones para esta evaluación del desempeño son valoradas de la siguiente manera:

#### **Personal Masculino de 20 hasta 35 años de edad**

- Excelente = 500 puntos
- Muy Bueno = De 400 hasta 499 puntos
- Satisfactorio = De 300 hasta 399 puntos
- Regular = De 200 hasta 299 puntos
- Insuficiente = De 100 hasta 199 puntos

### **Personal Masculino de 35 años 1 mes hasta 45 años de edad**

- Excelente = 500 puntos
- Muy Bueno = De 400 hasta 499 puntos
- Satisfactorio = De 300 hasta 399 puntos
- Regular = De 200 hasta 299 puntos
- Insuficiente = De 100 hasta 199 puntos

### **Personal Masculino de 45 años 1 mes hasta 65 años de edad**

- Excelente = 300 puntos
- Muy Bueno = De 270 hasta 299 puntos
- Satisfactorio = De 240 hasta 269 puntos
- Regular = De 210 hasta 239 puntos
- Insuficiente = De 180 hasta 209 puntos

### **Personal Femenino de 20 hasta 35 años de edad**

- Excelente = 500 puntos
- Muy Bueno = De 400 hasta 499 puntos
- Satisfactorio = De 300 hasta 399 puntos
- Regular = De 200 hasta 299 puntos
- Insuficiente = De 100 hasta 199 puntos

### **Personal Femenino de 35 años 1 mes hasta 45 años de edad**

- Excelente = 500 puntos
- Muy Bueno = De 400 hasta 499 puntos
- Satisfactorio = De 300 hasta 399 puntos
- Regular = De 200 hasta 299 puntos
- Insuficiente = De 100 hasta 199 puntos

### Personal Femenino de 45 años 1 mes hasta 65 años de edad

- Excelente = 300 puntos
- Muy Bueno = De 270 hasta 299 puntos
- Satisfactorio = De 240 hasta 269 puntos
- Regular = De 210 hasta 239 puntos
- Insuficiente = De 180 hasta 209 puntos

A continuación, se presentan las tablas de evaluación del desempeño físico, seccionadas por tiempos, edad y genero del personal operativo del Cuerpo de Bomberos del cantón Pujilí:

**Tabla 16-3:** Formato de evaluación física al personal masculino de 20 hasta los 35 años de edad

 <b>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO FÍSICO</b> 					
<b>PERSONAL MASCULINO</b>					
<b>DE 20 AÑOS HASTA 35 AÑOS DE EDAD</b>					
<b>NOMBRE:</b>		<b>EDAD:</b>		<b>RANGO:</b>	
<b>PRUEBAS FÍSICAS</b>	<b>BASE</b>	<b>PUNTOS</b>	<b>MÍNIMO</b>	<b>PUNTOS</b>	<b>RESULTADO</b>
100 metros velocidad	14 Seg	100	16 Seg	80	
Abdominales	45	100	40	80	
Flexiones de barra	10	100	8	80	
Flexiones de pecho	45	100	40	80	
12 minutos de carrera continua	3000 mts	100	2800 mts	80	
<b>TOTAL</b>					

**Fuente:** Elaboración propia

**Realizado por:** Herrera, V. 2021

**Tabla 17-3:** Formato de evaluación física al personal masculino de 35 años 1 mes hasta los 35 años de edad

 <b>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO FÍSICO</b> 					
<b>PERSONAL MASCULINO</b>					
<b>DESDE 35 AÑOS 1 MES HASTA 45 AÑOS DE EDAD</b>					
<b>NOMBRE:</b>		<b>EDAD:</b>		<b>RANGO:</b>	
<b>PRUEBAS FÍSICAS</b>	<b>BASE</b>	<b>PUNTOS</b>	<b>MÍNIMO</b>	<b>PUNTOS</b>	<b>RESULTADO</b>
100 metros velocidad	16 Seg	100	18 Seg	80	
Abdominales	40	100	35	80	
Flexiones de barra	8	100	6	80	
Flexiones de pecho	40	100	30	80	
12 minutos de carrera continua	2400 mts	100	2200 mts	80	
<b>TOTAL</b>					

**Fuente:** Elaboración propia

**Realizado por:** Herrera, V. 2021

**Tabla 18-3:** Formato de evaluación física al personal masculino de 45 años 1 mes hasta los 65 años de edad

 <b>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO FÍSICO</b> 					
<b>PERSONAL MASCULINO</b>					
<b>DESDE 45 AÑOS 1 MES HASTA 65 AÑOS DE EDAD</b>					
<b>NOMBRE:</b>		<b>EDAD:</b>		<b>RANGO:</b>	
<b>PRUEBAS FÍSICAS</b>	<b>BASE</b>	<b>PUNTOS</b>	<b>MÍNIMO</b>	<b>PUNTOS</b>	<b>RESULTADO</b>
Abdominales	30	100	25	90	
Flexiones de pecho	25	100	20	90	
12 minutos de carrera continua	2000 mts	100	1800 mts	90	
<b>TOTAL</b>					

**Fuente:** Elaboración propia

**Realizado por:** Herrera, V. 2021

**Tabla 19-3:** Formato de evaluación física al personal femenino de 20 años hasta los 34 años de edad

 <b>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO FÍSICO</b> 					
<b>PERSONAL FEMENINO</b>					
<b>DE 20 AÑOS HASTA LOS 35 AÑOS</b>					
<b>NOMBRE:</b>		<b>EDAD:</b>		<b>RANGO:</b>	
<b>PRUEBAS FÍSICAS</b>	<b>BASE</b>	<b>PUNTOS</b>	<b>MÍNIMO</b>	<b>PUNTOS</b>	<b>RESULTADO</b>
60 mts velocidad	9 Seg	100	11 Seg	80	
Abdominales	35	100	30	80	
Flexiones de pecho con apoyo	25	100	20	80	
12 minutos de carrera continua	2000 mts	100	1800 mts	80	
<b>TOTAL</b>					

**Fuente:** Elaboración propia

**Realizado por:** Herrera, V. 2021

**Tabla 20-3:** Formato de evaluación física al personal femenino de 35 años 1 mes hasta los 35 años de edad

 <b>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO FÍSICO</b> 					
<b>PERSONAL FEMENINO</b>					
<b>DESDE LOS 35 AÑOS 1 MES HASTA 45 AÑOS DE EDAD</b>					
<b>NOMBRE:</b>		<b>EDAD:</b>		<b>RANGO:</b>	
<b>PRUEBAS FÍSICAS</b>	<b>BASE</b>	<b>PUNTOS</b>	<b>MÍNIMO</b>	<b>PUNTOS</b>	<b>RESULTADO</b>
60 mts velocidad	11 Seg	100	13 Seg	80	
Abdominales	30	100	25	80	
Flexiones de pecho con apoyo	20	100	15	80	
12 minutos de carrera continua	1800 mts	100	1600 mts	80	
<b>TOTAL</b>					

**Fuente:** Elaboración propia

**Realizado por:** Herrera, V. 2021

**Tabla 21-3:** Formato de evaluación física al personal femenino de 45 años 1 mes hasta los 65 años de edad

 <b>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO FÍSICO</b> 					
<b>PERSONAL FEMENINO</b>					
<b>DESDE LOS 45 AÑOS 1 MES HASTA 60 AÑOS DE EDAD</b>					
<b>NOMBRE:</b>		<b>EDAD:</b>		<b>RANGO:</b>	
<b>PRUEBAS FÍSICAS</b>	<b>BASE</b>	<b>PUNTOS</b>	<b>MÍNIMO</b>	<b>PUNTOS</b>	<b>RESULTADO</b>
Abdominales	25	100	20	90	
Flexiones de pecho con apoyo	15	100	10	90	
12 minutos de carrera continua	1600 mts	100	1400 mts	90	
<b>TOTAL</b>					

**Fuente:** Elaboración propia

**Realizado por:** Herrera, V. 2021

### 3.3.3.5 Aplicación de las Evaluaciones del Desempeño

El personal operativo del Cuerpo de Bomberos del cantón Pujilí realiza sus funciones de manera permanente y a la vez periódica ya que existen cambios de guardia del personal que son establecidos de la siguiente manera:

- Guardia 1. Trabaja dos días y descansa cuatro días
- Guardia 2. Trabaja dos días y descansa cuatro días
- Guardia 3. Trabaja dos días y descansa cuatro días

Para la aplicación de las evaluaciones del desempeño en base a competencias técnicas y conductuales, se las realizó en el primer día de cada guardia y la aplicación de las evaluaciones del desempeño físico fueron realizadas en el segundo día de cada guardia.

### 3.3.3.6 Resultados de la Evaluación del Desempeño en base a Competencias Técnicas

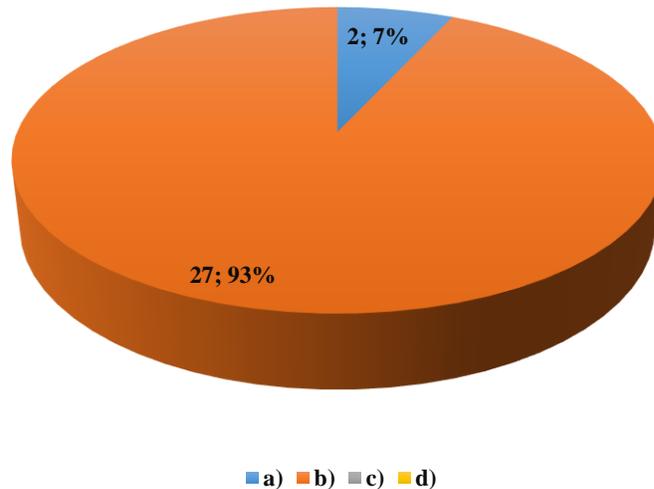
**Pregunta 1.** Una de las funciones de los cuerpos de bomberos es:

**Tabla 22-3:** Respuestas de la pregunta 1 de la evaluación del desempeño técnica

OPCIONES DE RESPUESTA		RESPUESTAS	PORCENTAJE
a)	Aprobar la planificación estratégica institucional, el presupuesto institucional y sus reformas	2	7%
b)	Ejecutar los servicios de prevención, protección y extinción de incendios, así como socorrer en desastres naturales y emergencias, además de realizar acciones de salvamento	27	93%
c)	Supervisar la gestión administrativa y económica de la institución	0	0%
d)	Ninguna de las anteriores	0	0%
<b>TOTAL</b>		<b>29</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

Realizado por: Herrera, V. 2021



**Gráfico 13-3.** Respuestas de la pregunta 1 de la evaluación técnica

Realizado por: Herrera, V. 2021

**Análisis.** En base a los resultados obtenidos de la primera pregunta de la evaluación del desempeño en base a las competencias técnicas, se logró apreciar que el 93% del personal evaluado escogió la respuesta correcta que corresponde al literal b), y apenas el 7% escogió la respuesta incorrecta.

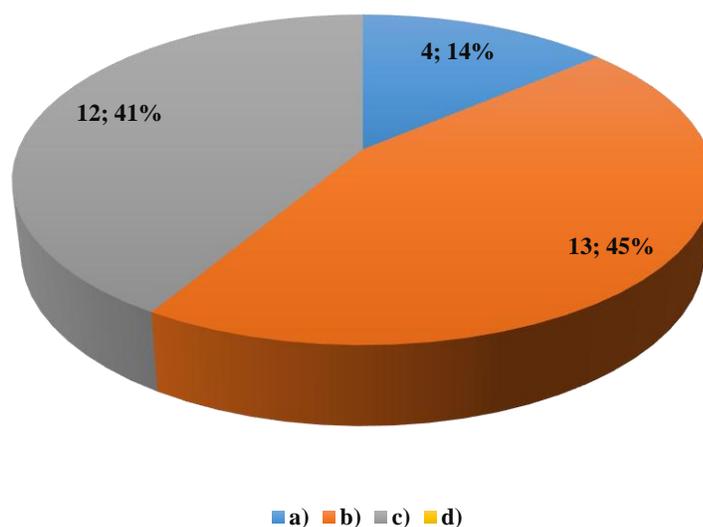
**Pregunta 2.** Los puestos de observación en un incendio forestal son:

**Tabla 23-3:** Respuestas de la pregunta 2 de la evaluación del desempeño técnica

OPCIONES DE RESPUESTA		RESPUESTAS	PORCENTAJE
a)	Puestos que se establecen en los focos de incendio sospechosos	4	14%
b)	Puestos que se establecen en forma permanente o temporal para mantener la vigilancia y la observación del incendio	13	45%
c)	Puestos que se establecen para controlar el incendio	12	41%
d)	Todas las anteriores.	0	0%
<b>TOTAL</b>		<b>29</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia

**Realizado por:** Herrera, V. 2021



**Gráfico 14-3.** Respuestas de la pregunta 2 de la evaluación técnica

**Realizado por:** Herrera, V. 2021

**Análisis.** En base a los resultados obtenidos en cuanto a la segunda pregunta de la evaluación del desempeño de competencias técnicas, se logró apreciar de que, el 45% del personal evaluado selecciono el literal b), siendo esa la respuesta correcta, el 14% y el 41% seleccionaron el literal a) y el literal c), respectivamente, siendo estas opciones de respuestas incorrectas.

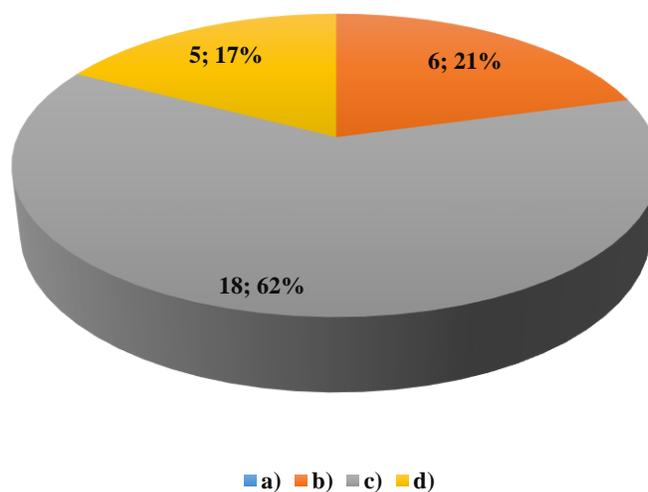
**Pregunta 3.** Si tras evaluar a un herido comprobamos que está inconsciente, pero respira:

**Tabla 24-3:** Respuestas de la pregunta 3 de la evaluación del desempeño técnica

OPCIONES DE RESPUESTA		RESPUESTAS	PORCENTAJE
a)	Avisaremos a los servicios de emergencias y nos quedaremos con él por si recupera la consciencia	0	0%
b)	Le colocaremos en PLS (posición lateral de seguridad) y esperaremos a que se recupere	6	21%
c)	Le colocaremos en PLS (posición lateral de seguridad) y avisaremos a los servicios de emergencia	18	62%
d)	No le moveremos por si tiene fracturas y avisaremos a los servicios de emergencias	5	17%
<b>TOTAL</b>		<b>29</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia

**Realizado por:** Herrera, V. 2021



**Gráfico 15-3.** Respuestas de la pregunta 3 de la evaluación técnica

**Realizado por:** Herrera, V. 2021

**Análisis.** En cuanto a los relatos obtenidos de la pregunta 3 de la evaluación del desempeño de competencias técnicas, se logró apreciar que el 62% del personal evaluado seleccionó la respuesta correcta que corresponde al literal c), el 21% seleccionó el literal b), el 17% seleccionó el literal d), siendo estas respuestas incorrectas respectivamente.

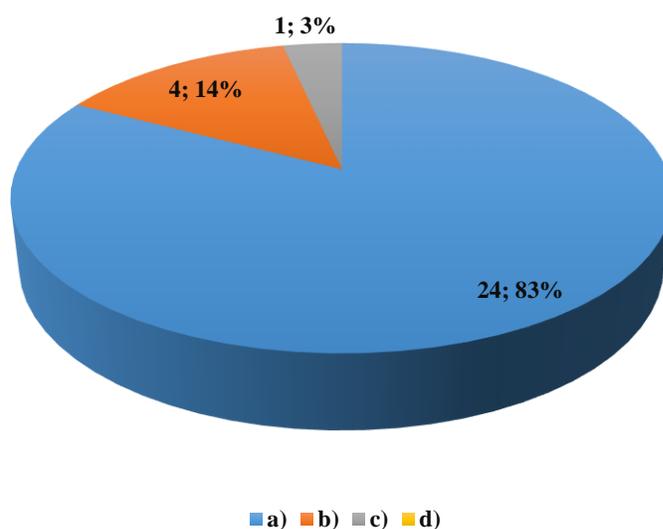
**Pregunta 4.** Ante una situación de atragantamiento, en caso de obstrucción de vía aérea leve, se debe:

**Tabla 25-3:** Respuestas de la pregunta 4 de la evaluación del desempeño técnica

OPCIONES DE RESPUESTA		RESPUESTAS	PORCENTAJE
a)	Animar a la víctima a seguir tosiendo	24	83%
b)	Dar hasta 5 golpes en la espalda	4	14%
c)	Realizar la maniobra de Heimlich	1	3%
d)	Tumbar a la víctima en el suelo e iniciar RCP	0	0%
<b>TOTAL</b>		<b>29</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

Realizado por: Herrera, V. 2021



**Gráfico 16-3.** Respuestas de la pregunta 4 de la evaluación técnica

Realizado por: Herrera, V. 2021

**Análisis.** En cuanto a los resultados obtenidos de la pregunta 4 de esta evaluación se logró apreciar de que el 83% del personal operativo evaluado seleccionó la respuesta correcta que corresponde al literal a), el 14 % seleccionó la respuesta incorrecta que corresponde al literal b), y el 3% seleccionó de igual manera selecciono la respuesta incorrecta que corresponde al literal c).

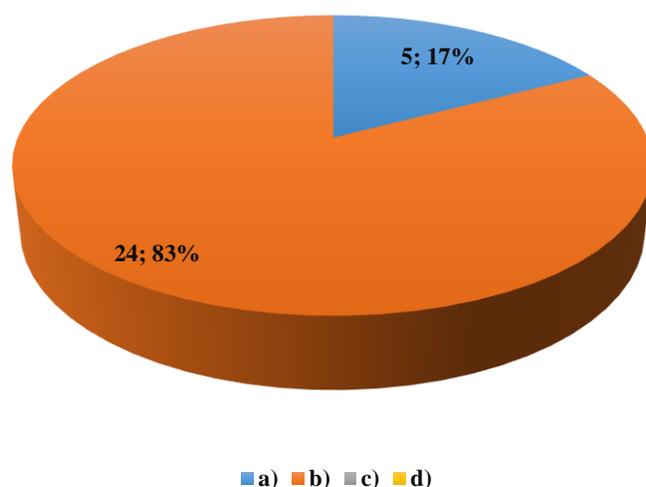
**Pregunta 5.** La actitud correcta ante una hemorragia es:

**Tabla 26-3:** Respuestas de la pregunta 5 de la evaluación del desempeño técnica

OPCIONES DE RESPUESTA		RESPUESTAS	PORCENTAJE
a)	Aplicar un torniquete y vigilarlo periódicamente	5	17%
b)	Presionar con una gasa limpia y elevar el miembro	24	83%
c)	Limpiar la herida y llevar al herido al hospital	0	0%
d)	Limpiar la herida y ofrecer agua al lesionado	0	0%
<b>TOTAL</b>		<b>29</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

Realizado por: Herrera, V. 2021



**Gráfico 17-3.** Respuestas de la pregunta 5 de la evaluación técnica

Realizado por: Herrera, V. 2021

**Análisis.** De acuerdo a los resultados obtenidos de la última pregunta de la evaluación del desempeño técnico, se logró apreciar que el 83% del personal operativo evaluado seleccionó la respuestas correcta que corresponde al literal b), y apenas el 17 % seleccionó la respuesta incorrecta correspondiente al literal c).

3.3.3.7 Resultados generales de la Evaluación del Desempeño en base a Competencias Técnicas basado en las escalas de Evaluación

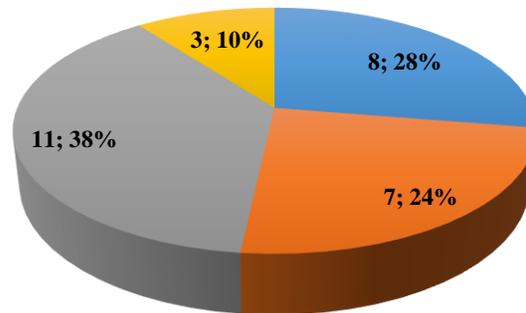
Resultados generales de la evaluación del desempeño técnico basado en las escalas de evaluación.

**Tabla 27-3:** Resultados generales de las escalas de la evaluación de competencias técnicas

ESCALAS DE EVALUACIÓN	RESULTADOS	PORCENTAJE
Desempeño Excelente	8	28%
Desempeño Muy Bueno	7	24%
Desempeño Satisfactorio	11	38%
Desempeño Regular	3	10%
Desempeño Insuficiente	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

Realizado por: Herrera, V. 2021



■ Desempeño Excelente   ■ Desempeño Muy Bueno   ■ Desempeño Satisfactorio  
 ■ Desempeño Regular   ■ Desempeño Insuficiente

**Gráfico 18-3.** Resultados generales según las escalas de la evaluación técnica

Realizado por: Herrera, V. 2021

**Análisis.** De acuerdo a los resultados generales obtenidos en cuanto a la aplicación del desempeño en base a competencias técnicas, se logró apreciar de que el apenas el 28% tiene un desempeño técnico Excelente, el 24% tienen un desempeño técnico Muy Bueno, el 38% cuenta con un desempeño Satisfactorio y el 10% tiene un conocimiento técnico Regular. En base a estos resultados obtenidos es necesario aplicar estrategias que permitan mejorar el desempeño técnico del personal operativo del Cuerpo de bomberos del cantón Pujilí.

### 3.3.3.8 Resultados de la Evaluación del Desempeño en base a Competencias Conductuales

#### Competencial conductual 1. Desarrollo de personas

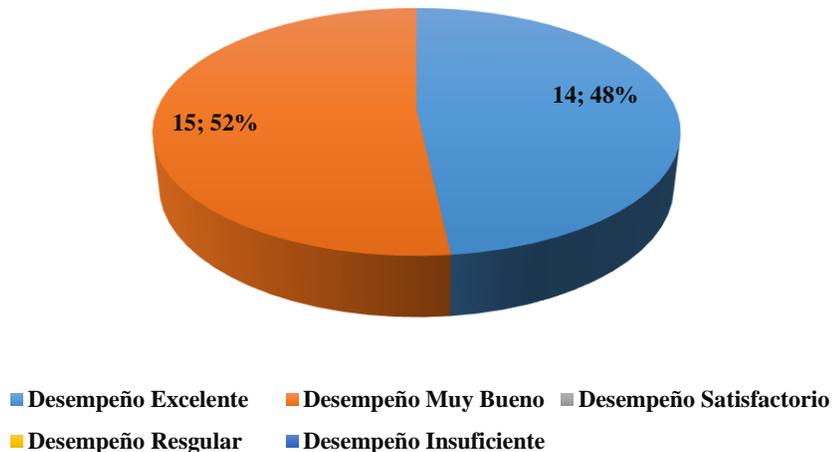
**Comportamiento Observable.** Sabe impulsar el desarrollo de las habilidades personales y de las potenciales habilidades de las personas a su cargo.

**Tabla 28-3:** Resultados de la competencia conductual 1 de acuerdo a las escalas de evaluación

ESCALAS DE EVALUACIÓN	RESPUESTAS	PORCENTAJE
Desempeño Excelente	14	48%
Desempeño Muy Bueno	15	52%
Desempeño Satisfactorio	0	0%
Desempeño Regular	0	0%
Desempeño Insuficiente	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

Realizado por: Herrera, V. 2021



**Gráfico 19-3.** Resultados de la competencia conductual 1 de acuerdo a las escalas de evaluación

Realizado por: Herrera, V. 2021

**Análisis.** En cuanto a los resultados obtenidos mediante la observación del comportamiento conductual basado en el Desarrollo de personas, se logró apreciar de que 48% tiene un Desempeño Excelente y el 52% tiene un Desempeño Muy Bueno, siendo estos unos resultados óptimos en cuanto a esta competencia.

## Competencial conductual 2. Comunicación con el equipo

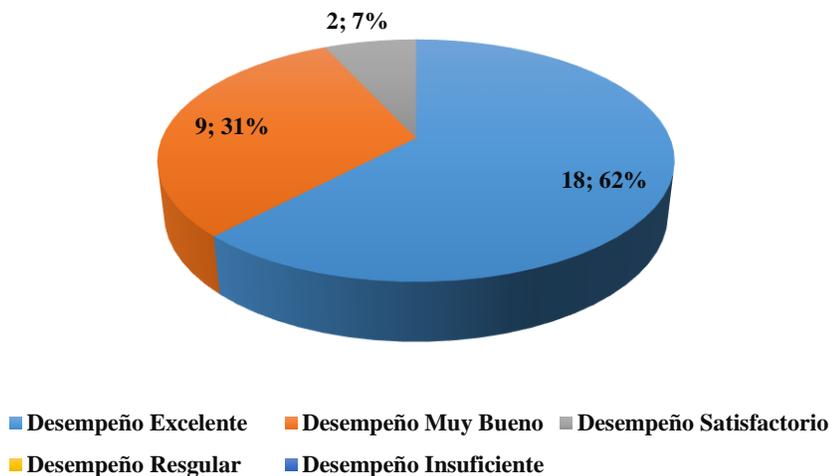
**Comportamiento Observable.** Domina la forma en como comunicarse con los integrantes de su equipo de manera verbal y no verbal.

**Tabla 29-3:** Resultados de la competencia conductual 2 de acuerdo a las escalas de evaluación

ESCALAS DE EVALUACIÓN	RESPUESTAS	PORCENTAJE
Desempeño Excelente	18	62%
Desempeño Muy Bueno	9	31%
Desempeño Satisfactorio	2	7%
Desempeño Regular	0	0%
Desempeño Insuficiente	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

Realizado por: Herrera, V. 2021



**Gráfico 20-3.** Resultados de la competencia conductual 2 de acuerdo a las escalas de evaluación

Realizado por: Herrera, V. 2021

**Análisis.** En cuanto a los resultados obtenidos de la competencia conductual que hace referencia a la comunicación con el equipo, se logró observar que el 62% tiene un Desempeño Excelente, el 31% tiene un desempeño Muy Bueno y el 7% tiene un Desempeño Satisfactorio, siendo resultados óptimos en cuanto a esta competencia.

### Competencial conductual 3. Compromiso

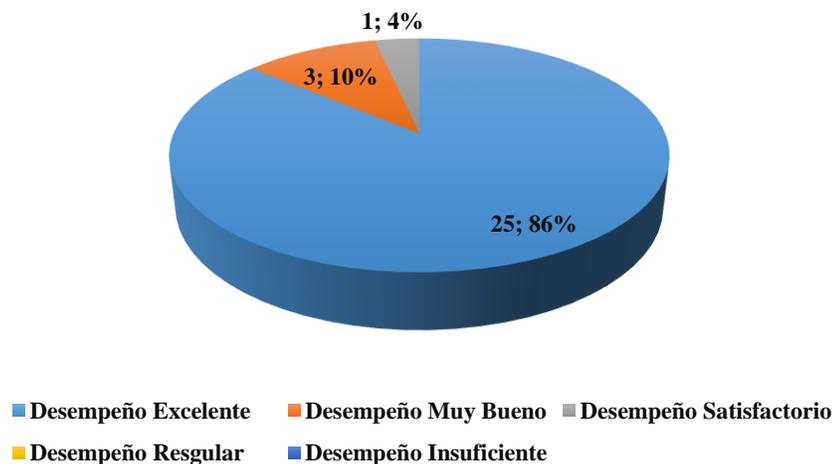
**Comportamiento Observable.** Sabe implicarse al máximo en una labor, poniendo todas sus capacidades para conseguir llevarla a cabo.

**Tabla 30-3:** Resultados de la competencia conductual 3 de acuerdo a las escalas de evaluación

ESCALAS DE EVALUACIÓN	RESPUESTAS	PORCENTAJE
Desempeño Excelente	25	86%
Desempeño Muy Bueno	3	10%
Desempeño Satisfactorio	1	4%
Desempeño Regular	0	0%
Desempeño Insuficiente	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

Realizado por: Herrera, V. 2021



**Gráfico 21-3.** Resultados de la competencia conductual 3 de acuerdo a las escalas de evaluación

Realizado por: Herrera, V. 2021

**Análisis.** En cuanto a los resultados obtenidos de la observación competencia conductual basada en el Compromiso, se logró apreciar que el 86% del personal operativo tiene un Desempeño Excelente, el 10% tiene un Desempeño Muy Bueno y el 4% tiene un desempeño Satisfactorio, lo cual indica que existe un porcentaje óptimo en cuanto a esta competencia.

#### Competencial conductual 4. Inteligencia emocional

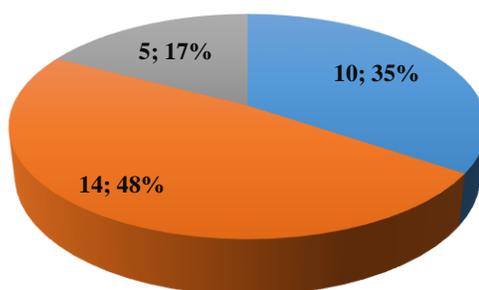
**Comportamiento Observable.** Sabe apreciar y expresar de manera equilibrada sus propias emociones, entender las de los demás, y utiliza esta información para guiar su forma de pensar y su comportamiento.

**Tabla 31-3:** Resultados de la competencia conductual 4 de acuerdo a las escalas de evaluación

ESCALAS DE EVALUACIÓN	RESPUESTAS	PORCENTAJE
Desempeño Excelente	10	35%
Desempeño Muy Bueno	14	48%
Desempeño Satisfactorio	5	17%
Desempeño Regular	0	0%
Desempeño Insuficiente	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

Realizado por: Herrera, V. 2021



■ Desempeño Excelente   ■ Desempeño Muy Bueno   ■ Desempeño Satisfactorio  
■ Desempeño Regular   ■ Desempeño Insuficiente

**Gráfico 22-3.** Resultados de la competencia conductual 4 de acuerdo a las escalas de evaluación

Realizado por: Herrera, V. 2021

**Análisis.** En cuanto a los resultados obtenidos mediante la observación del comportamiento conductual basado en la Inteligencia Emocional, se logró determinar que el 35% tiene un desempeño Excelente, el 48% tiene un desempeño Muy Bueno y apenas el 17% tiene un desempeño Satisfactorio, de igual manera en base a estos resultados la conducta de esta competencia es óptima.

## Competencial conductual 5. Trabajo en equipo

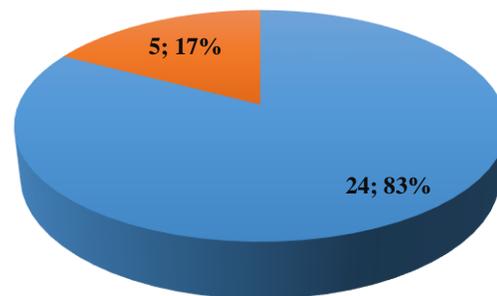
**Comportamiento Observable.** Logra desarrollar un correcto trabajo en equipo frente a las labores que desempeña dentro de la institución.

**Tabla 32-3:** Resultados de la competencia conductual 4 de acuerdo a las escalas de evaluación

ESCALAS DE EVALUACIÓN	RESPUESTAS	PORCENTAJE
Desempeño Excelente	24	83%
Desempeño Muy Bueno	5	17%
Desempeño Satisfactorio	0	0%
Desempeño Regular	0	0%
Desempeño Insuficiente	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

Realizado por: Herrera, V. 2021



■ Desempeño Excelente ■ Desempeño Muy Bueno ■ Desempeño Satisfactorio  
■ Desempeño Regular ■ Desempeño Insuficiente

**Gráfico 23-3.** Resultados de la competencia conductual 5 de acuerdo a las escalas de evaluación

Realizado por: Herrera, V. 2021

**Análisis.** En cuanto a los resultados obtenidos en cuanto a la observación de la competencia basada en el Trabajo en equipo, se logró apreciar que el 83% del personal tiene un Desempeño Excelente y el 17% tiene un Desempeño Muy Bueno en base a esta competencia, siendo estos resultados bastante favorables de acuerdo con esta competencia.

### 3.3.3.9 Resultados de la evaluación del desempeño físico

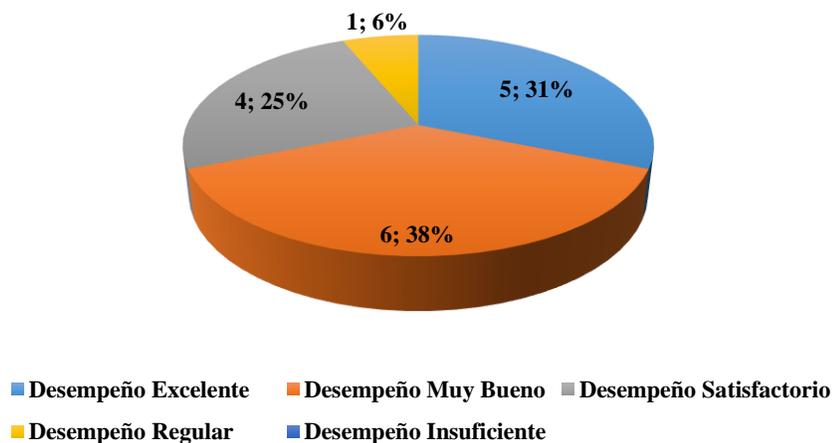
Resultados de la evaluación del desempeño físico del personal operativo de género masculino con un rango de edad de 20 años hasta los 35 años de edad.

**Tabla 33-3:** Resultados de la evaluación del desempeño física del personal masculino de 20 años hasta los 35 años de edad.

PERSONAL MASCULINO DE 20 AÑOS HASTA LOS 35 AÑOS DE EDAD		
ESCALAS DE EVALUACIÓN	N.º PERSONAS	PORCENTAJE
Desempeño Excelente	5	31%
Desempeño Muy Bueno	6	38%
Desempeño Satisfactorio	4	25%
Desempeño Regular	1	6%
Desempeño Insuficiente	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

Realizado por: Herrera, V. 2021



**Gráfico 24-3.** Resultados de la evaluación del desempeño física del personal masculino de 20 años hasta los 35 años de edad.

Realizado por: Herrera, V. 2021

**Análisis.** En cuanto a los resultados obtenidos mediante la aplicación de la evaluación del desempeño físico al personal operativo de género masculino con un rango de edad de 20 hasta los 25 años, se logró apreciar que el 31% tiene un Desempeño Excelente, el 38% tiene un desempeño Muy Bueno, el 25% tiene un Desempeño Satisfactorio y el 6% tiene un desempeño regular, por lo que la mayoría tiene un rendimiento Excelente y Muy Bueno.

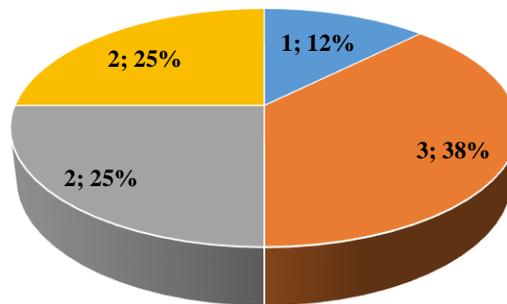
Resultados de la evaluación del desempeño físico del personal operativo de género masculino con un rango de edad de 35 años 1 mes hasta los 45 años de edad.

**Tabla 34-3:** Resultados de la evaluación del desempeño física del personal masculino de 35 años 1 mes hasta los 45 años de edad.

PERSONAL MASCULINO DE 35 AÑOS 1 MES HATA 45 AÑOS DE EDAD		
ESCALAS DE EVALUACIÓN	N-º PERSONAS	PORCENTAJE
Desempeño Excelente	1	12%
Desempeño Muy Bueno	3	38%
Desempeño Satisfactorio	2	25%
Desempeño Regular	2	25%
Desempeño Insuficiente	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

Realizado por: Herrera, V. 2021



- Desempeño Excelente
- Desempeño Muy Bueno
- Desempeño Satisfactorio
- Desempeño Regular
- Desempeño Insuficiente

**Gráfico 25-3.** Resultados de la evaluación del desempeño física del personal masculino de 35 años 1 mes hasta los 45 años de edad.

Realizado por: Herrera, V. 2021

**Análisis.** En cuanto a los resultados obtenidos mediante la aplicación de la evaluación del desempeño físico al personal operativo de género masculino con un rango de edad de 35 años 1 mes hasta los 45 años, se logró apreciar que el 12% tiene un rendimiento o un Desempeño Excelente, el 38% tiene un desempeño físico Muy Bueno, el 25% tiene un desempeño físico Satisfactorio y el 25% tiene un Desempeño físico Regular, por lo que se existe un porcentaje significativo en cuanto al Desempeño Satisfactorio.

Resultados de la evaluación del desempeño físico del personal operativo de género masculino con un rango de edad de 45 años 1 mes hasta los 65 años de edad.

**Tabla 35-3:** Resultados de la evaluación del desempeño física del personal masculino de 45 años 1 mes hasta los 65 años de edad.

PERSONAL MASCULINO DE 45 AÑOS 1 MES HASTA 65 AÑOS DE EDAD		
ESCALAS DE EVALUACIÓN	N-° PERSONAS	PORCENTAJE
Desempeño Excelente	1	50%
Desempeño Muy Bueno	0	0%
Desempeño Satisfactorio	1	50%
Desempeño Regular	0	0%
Desempeño Insuficiente	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

Realizado por: Herrera, V. 2021



**Gráfico 26-3.** Resultados de la evaluación del desempeño física del personal masculino de 45 años 1 mes hasta los 65 años de edad.

Realizado por: Herrera, V. 2021

**Análisis.** En cuanto a los resultados obtenidos mediante la aplicación de la evaluación del desempeño físico al personal operativo de género masculino con un rango de edad de 45 años 1 mes hasta los 65 años, en donde únicamente existen dos personas dentro de este rango de edad, se logró apreciar que una persona cuenta con Desempeño físico Excelente y la otra persona cuenta con un Desempeño físico Satisfactorio.

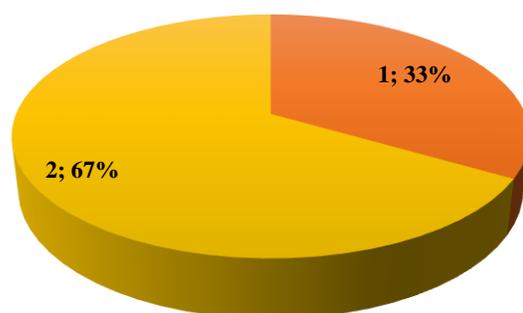
Resultados de la evaluación del desempeño físico del personal operativo de género femenino con un rango de edad de 20 años hasta los 35 años de edad.

**Tabla 36-3:** Resultados de la evaluación del desempeño física del personal femenino de 20 años hasta los 35 años de edad.

PERSONAL FEMENINO DE 20 AÑOS HASTA 35 AÑOS DE EDAD		
ESCALAS DE EVALUACIÓN	N-° PERSONAS	PORCENTAJE
Desempeño Excelente		0%
Desempeño Muy Bueno	1	33%
Desempeño Satisfactorio		0%
Desempeño Regular	2	67%
Desempeño Insuficiente		0%
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

Realizado por: Herrera, V. 2021



■ Desempeño Excelente   ■ Desempeño Muy Bueno   ■ Desempeño Satisfactorio  
 ■ Desempeño Regular   ■ Desempeño Insuficiente

**Gráfico 27-3.** Resultados de la evaluación del desempeño física del personal femenino de 20 años hasta los 35 años de edad.

Realizado por: Herrera, V. 2021

**Análisis.** En cuanto a los resultados obtenidos mediante la aplicación de la evaluación del desempeño físico al personal operativo de género femenino con un rango de edad de 20 hasta los 25 años, en donde solamente existen 3 mujeres dentro de todo el personal operativo, se logró apreciar que 2 de ellas tiene un Desempeño Regular y apenas 1 tiene el Desempeño físico Muy Bueno.

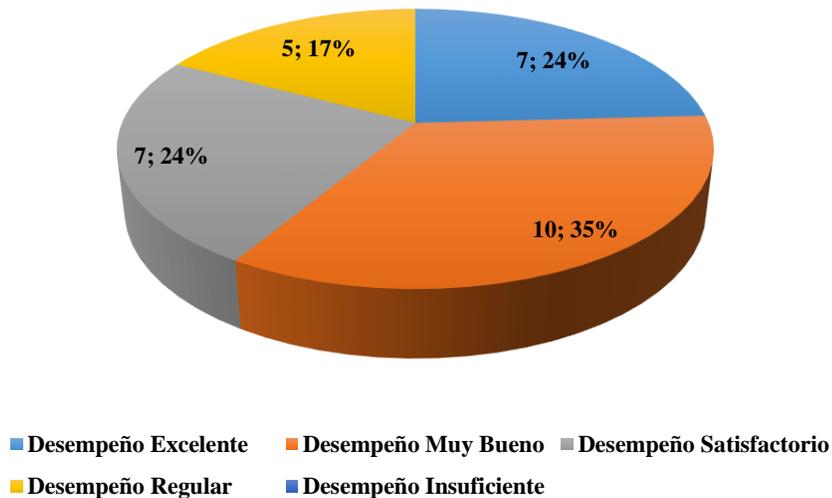
Resultados generales del rendimiento en cuanto a la aplicación de la evaluación del desempeño físico.

**Tabla 37-3:** Resultados generales de la evaluación del desempeño físico.

RESULTADOS GENERALES DE LA EVALUACIÓN DESEMPEÑO FÍSICO		
ESCALAS DE EVALUACIÓN	N-° PERSONAS	PORCENTAJE
Desempeño Excelente	7	24%
Desempeño Muy Bueno	10	35%
Desempeño Satisfactorio	7	24%
Desempeño Regular	5	17%
Desempeño Insuficiente		0%
<b>TOTAL</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

Realizado por: Herrera, V. 2021



**Gráfico 28-3.** Resultados generales de la evaluación del desempeño físico

Realizado por: Herrera, V. 2021

**Análisis.** En cuanto a los resultados generales obtenidos mediante la aplicación de la evaluación del desempeño físico, se logró apreciar que el 24% del personal operativo tiene un Desempeño Excelente, el 35% tiene un Desempeño Muy Bueno, el 24% tiene un Desempeño Satisfactorio y el 17% tiene un desempeño Regular, por ende, es necesario plantear estrategias de mejora en cuanto al desempeño físico con el fin de tener resultados de desempeño excelente en futuras evaluaciones.

### *3.3.3.10 Estrategias de mejora en base a los resultados obtenidos*

#### **Estrategias en base a los resultados de la Evaluación del Desempeño Técnico**

Al realizar las evaluaciones de conocimiento técnico se ha podido determinar que la mayoría del personal operativo del cuerpo de bomberos del cantón Pujilí posee los conocimientos necesarios para prestar sus servicios de manera eficiente a la ciudadanía, a pesar de que existe un alto porcentaje que presenta un Desempeño Satisfactorio, por ende se debe establecer una estrategia para mejorar este nivel en el área técnica, la cual sería la capacitación, que permita la actualización, retroalimentación y practicas permanentes, además de que los funcionarios que posean más conocimiento, realicen el efecto multiplicador del conocimiento para que todo el personal operativo se encuentre en óptimas condiciones para la atención de las distintas emergencias que se presentan en su labor diaria.

#### **Estrategias en base a los resultados de la Evaluación de Competencias Conductuales**

Como resultado de la evaluación conductual, se pudo determinar que los funcionarios poseen un alto nivel en todas las competencias conductuales para desempeñar sus funciones tanto en el ámbito operativo como en la convivencia entre sí, por ende es necesario crear una estrategia que mantenga un buen clima organizacional implementando políticas de marketing interno, además sugiriendo a la unidad administrativa de talento humano institucional que elabore un reglamento de incentivos no monetarios y reconocimientos.

#### **Estrategias en base a los resultados de la Evaluación del Desempeño Físico**

En base a los resultados obtenidos en la evaluación física se pudo determinar que no todos los funcionarios de área operativa del CBCP se encuentran en óptimas condiciones físicas y que este es un requisito indispensables para el desempeño de las funciones inherentes a su cargo para precautelar tanto la vida de cada colaborador como de las víctimas de distintas emergencias que a las que deben acudir específicamente en incendios forestales, búsqueda y rescate, etc. Por lo que se recomienda la Implementación de instrumentos que normen el acondicionamiento físico de los funcionarios, creando instructivos de actividades físicas acorde a las tablas establecidas en esta evaluación y capacitaciones por parte de un nutricionista para mejorar su alimentación, y rendimiento físico, además de establecer incentivos no monetarios para quienes cumplan a cabalidad todos los

parámetros físicos establecidos en la evaluación y sanciones para quienes no mejoren su rendimiento físico.

### 3.3.3.11. Matriz de estrategias

**Tabla 38-3:** Estrategias para mejorar el desempeño de las competencias del personal operativo del CBCP

ESTRATEGIA	OBJETIVO	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	DURACIÓN	RECURSOS	COSTO
<b>Capacitaciones</b>	Mejorar el desempeño de las competencias técnicas de un bombero operativo.	1. Identificación de las necesidades de capacitación. 2. Búsqueda de capacitadores. 3. Cotización de la capacitación.	Unidades requirentes; Máxima autoridad y Jefe de Talento Humano	Capacitación permanente de manera trimestral	Recursos Financieros Recursos Humanos	Aproximadamente \$15000 anuales, dado que las certificaciones bomberiles tienen un costo aproximado de \$700 c/u
<b>Políticas de marketing interno</b>	Crear un buen clima organizacional mejorando la gestión de interacción del personal operativo	1. Evaluar mediante un instrumento, psicométrico los factores que se deben fortalecer para mantener un buen clima organizacional. 2. Diseñar un plan de políticas de marketing interno 3. Elaborar un reglamento de incentivos no monetarios y reconocimientos.	Máxima autoridad y Jefe de Talento Humano	Permanente	Recursos Humanos	\$0,00
<b>Implementación de instrumentos que normen el acondicionamiento físico de los funcionarios</b>	Mejorar el rendimiento físico y fomentar buenas prácticas nutricionistas	1. Crear instructivos de actividades físicas acorde a las tablas establecidas en la evaluación. 2. Generar capacitaciones por parte de un nutricionista	Máxima autoridad y Jefe de Talento Humano	Permanente	Recursos Financieros Recursos Humanos	\$600
<b>TOTAL</b>						<b>\$15.600</b>

**Fuente:** Elaboración propia

**Realizado por:** Herrera, V. 2021

## CONCLUSIONES

Mediante el desarrollo del presente trabajo de investigación, se puede llegar a las siguientes conclusiones:

- El trabajo de investigación se fundamentó de manera teórica en donde se pudo determinar los conceptos necesarios relacionados a la una evaluación del desempeño, mismos que sirvieron como base tórica para el desarrollo de la misma, así como también servirá sustento para futuras investigaciones, además se fundamentó la metodología que se llevó a cabo para el correcto desarrollo del trabajo de investigación.
- Al analizar la situación actual del Cuerpo de Bomberos del Cantón Pujilí mediante el análisis de una matriz FODA en donde se detectó la carencia de un proceso de evaluación del desempeño, permitió valorar la situación actual del personal operativo, por ende, se diseñó los formatos de evaluación acorde a sus competencias laborales.
- Al diseñar y aplicar los formularios y formatos de evaluación se logró evaluar el desempeño las competencias técnicas, conductuales y físicas del personal operativo del Cuerpo de Bomberos del cantón Pujilí y en base a los resultados obtenidos, se plantearon estrategias que permitan mejorar la calidad del desempeño dentro de la institución.

## **RECOMENDACIONES**

Al finalizar este trabajo de investigación, se puede mencionar las siguientes recomendaciones:

- Se recomienda considerar el marco teórico establecido como una fuente fidedigna del escrito ya que sustenta conceptos imprescindibles para el diseño e implementación de la evaluación de desempeño, generando al mismo tiempo fiabilidad en la investigación. Además, se recomienda conocer la metodología adecuada que se va a llevar a cabo para un trabajo de campo.
- Se recomienda realizar diagnósticos situacionales de manera periódica y permanente con el fin poder determinar los puntos fuertes y los puntos débiles que presenta la institución y su personal, de esta manera se podrán corregir posibles errores y problemas que presente el Cuerpo de Bomberos del cantón Pujilí, con el fin de dar solución de manera inmediata a los mismos
- Se recomienda que, al diseñar los formularios y formatos de evaluación del desempeño, estos sean realizados y sustentados bajo la legalidad pertinente y bajo la necesidad que presenta la institución. Además, se recomienda a la Unidad de Talento Humano de la institución, que la evaluación del desempeño debe ser previamente programada y aplicada una vez al año o bajo disposiciones de la máxima autoridad, dando cumplimiento al Art. 218 de la LOSEP.

## **GLOSARIO**

**Administración:** Es el arte de llevar de manera correcta cada una de las actividades de una organización, ya sea lucrativa o no, en ella se aborda la planeación, organización, dirección y control de las actividades separadas por la división del trabajo que ocurren dentro de la organización. (Chiavenato, 2009)

**Desempeño:** Es el rendimiento que se puede apreciar de un trabajador al momento que realiza sus funciones o actividades laborales. (Activa, 2018)

**Diseño:** Es la realización de un formato o una esquematización de una cosa con el fin de que sirva como un modelo para su realización. (Pérez, 2015)

**Efectividad:** Concepto que incluye la eficiencia y la eficacia, vinculado al logro de los resultados planificados a tiempo y al costo más razonable. (Adecco, 2019)

**Eficiencia:** Cumplir con las actividades planteadas utilizando el menor tiempo y el costo posible, generando un trabajo de calidad optimizando recursos. (Chiavenato, 2009)

**Participación:** Es la capacidad en la que el colaborador debe tener la posibilidad de explicar su situación o plantear cualquier duda o desacuerdo sobre la evaluación. (Pérez, 2015)

**Evaluación:** Atribución o determinación del desempeño de un colaborador frente a una función que realiza con el que se puede valorar sus competencias. (Adecco, 2019)

**Productividad:** Capacidad de que un colaborador cuenta con el fin de lograr los objetivos propuestos. (Cajal, 2020)

**Control:** Mecanismo que sirve para regular o dar seguimiento a una actividad específica con el fin de que esta se realice de una manera correcta. (Cegarra, 2012)

**Resultados:** Son los efectos que se dan al momento de realizar una actividad o un proceso, estos se pueden obtener de manera cualitativa o cuantitativa. (Adecco, 2019)

## BIBLIOGRAFÍA

- Activa, A. (10 de abril de 2018). Obtenido de <https://www.arete-activa.com/evaluacion-del-desempeno-laboral-que-es-y-como-se-desarrolla/>
- Adecco. (23 de mayo de 2019). Obtenido de <https://blog.adecco.com.mx/2019/05/23/objetivos-evaluacion-desempeno/>
- Agudelo, G., Aignerren, M., & Ruiz, J. (2018). Obtenido de <https://revistas.udea.edu.co/index.php/ceo/article/view/6545>
- Alles, M. (2008). *Desempeño por competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- bizneo. (s.f.). *bizneo.com*. Obtenido de <https://www.bizneo.com/blog/formato-de-evaluacion-de-desempeno/>
- Caceres, O. (11 de agosto de 2014). *slideshare.net*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/oscarcaceres9862/tecnicas-de-investigacion-entrevista-encuesta-y-observacin>
- Cajal, A. (25 de agosto de 2020). *lifeder.com*. Obtenido de <https://www.lifeder.com/investigacion-de-campo/>
- Cegarra, J. (2012). *Los Métodos de Investigación*. Ediciones Díaz de Santos.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Mc Graw Hill.
- COESOP. (2017). *Código Ergánico de las Entidades de Seguridad Oitudadana y Orden Público*. Quito: Registro Oficial.
- Constitución. (2008). *Constitución de la República de Ecuador*. Montecristi: Registro Oficial.
- ContolGroup. (5 de octubre de 2017). *blog.controlgroup.es*. Obtenido de <https://blog.controlgroup.es/desempeno-laboral/>
- Cuadrado, V. (2016). Diseño de un sistema de evaluación del desempeño basado en competencias para el talento humano del hospital básico de Colta “Dr. Publio Escobar g”. (*Trabajo de Titulación*). Escuel Superior Politécnica de Chimborazo, Riobamba.
- Díaz, L. (2007). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Scielo*.
- Espinosa, Y. (2018). Evaluación del desempeño laboral y su incidencia en los resultados del rendimiento de los trabajadores de la dirección de obras públicas del Gad municipal del cantón Pastaza, periodo 2017. (*Tesis de Grado*). Escuel Superior Politécnica de Chimborazo, Riobamba.

- García, S. (noviembre de 2014). *slideshare.net*. Obtenido de <https://www.slideshare.net/UIEPGUPC/1-clima-laboral-buscando-la-satisfaccin-de-los-colaboradores/11>
- García, T. (2003). <https://www.universidadsantana.com/>. Obtenido de [http://www.univsantana.com/sociologia/El\\_Cuestionario.pdf](http://www.univsantana.com/sociologia/El_Cuestionario.pdf)
- Guachamboza, N. (2020). Evaluacion del desempeño del talento humano de las areas administrativa y financiera del gad municipal del cantòn Baños de Agua Santa, provincia de Tungurahua, periodo 2019. (*Trabajo de Titulación*). Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Riobamba.
- Guambo, J., & Rivera, K. (2018). Evaluación del desempeño al talento humano de la dirección provincial del ambiente de Pastaza, Puyo-Ecuador periodo 2017. (*Trabajo de Titulación*). Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Riobamba.
- IDEO. (2012). *diytoolkit.org*. Obtenido de <https://es.diytoolkit.org/tools/interview-guide-2/>
- Investigadores. (6 de julio de 2020). *tecnicasdeinvestigacion.com*. Obtenido de <https://tecnicasdeinvestigacion.com/investigacion-explicativa/>
- Jimenez, K. (2017). Evaluación del Rendimiento por Competencias. (*Trabajo Fin de Master Individual*). ICADE Business School, Madrid.
- Kenjo. (2018). *Kenjo Blog*. Obtenido de <https://blog.kenjo.io/es/evaluacion-del-desempeno-180-grados>
- LOSEP. (2016). *Ley Orgánica de Servidores Públicos (LOSEP)*. Quito: Registro Oficial.
- Mata, L. (3 de marzo de 2020). *investigalia*. Obtenido de <https://investigaliacr.com/investigacion/la-observacion-en-la-investigacion-cualitativa/>
- Mejia, T. (27 de agosto de 2020). *www.lifeder.com*. Obtenido de <https://www.lifeder.com/investigacion-descriptiva/>
- Moreira, M. (2017). *Modelo de evaluación de desempeño de talento humano en la industria de embutidos del cantón Latacunga*. obtenido de repositorio utc: <http://repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/3862/1/T-UTC-0403.pdf>
- Ortiz, M. (30 de abril de 2015). *prezzi.com*. Obtenido de [https://prezi.com/ooatecj5\\_fgt/guia-de-entrevista-y-de-observacion/#:~:text=La%20gu%C3%ADa%20de%20entrevista%20es,a%20analizar%20en%20una%20entrevista.](https://prezi.com/ooatecj5_fgt/guia-de-entrevista-y-de-observacion/#:~:text=La%20gu%C3%ADa%20de%20entrevista%20es,a%20analizar%20en%20una%20entrevista.)
- Pedraza, E., Amaya, G., & Conde, M. (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia. *SciELO*.

- Pérez, O. (12 de mayo de 2015). *blog.peoplenext.com.mx*. Obtenido de [blog.peoplenext.com.mx: https://blog.peoplenext.com.mx/que-es-la-evaluacion-360-grados-y-que-beneficios-aporta-a-tu-empresa](https://blog.peoplenext.com.mx/que-es-la-evaluacion-360-grados-y-que-beneficios-aporta-a-tu-empresa)
- Pérez, O. (23 de mayo de 2019). *blog.peoplenext*. Obtenido de <https://blog.peoplenext.com.mx/gestion-del-talento-humano-en-la-empresa-y-su-importancia>
- Pérez, O. (26 de junio de 2019). *blogpeoplenext.com.mex*. Obtenido de <https://blog.peoplenext.com.mx/las-mejores-tecnicas-para-una-evaluacion-de-desempeno-exitosa>
- Reyes, I. (2018). *geocities*. Obtenido de [http://www.geocities.ws/mi\\_portal\\_de\\_enfermeria/pagina18.html#:~:text=DEFINICI%C3%93N%3A,del%20potencial%20de%20desarrollo%20futuro.&text=Seg%C3%BAAn%20Ba ggini%20\(1.999\)%20La%20evaluaci%C3%B3n,el%20rendimiento%20global%20del%20e mpleado](http://www.geocities.ws/mi_portal_de_enfermeria/pagina18.html#:~:text=DEFINICI%C3%93N%3A,del%20potencial%20de%20desarrollo%20futuro.&text=Seg%C3%BAAn%20Ba ggini%20(1.999)%20La%20evaluaci%C3%B3n,el%20rendimiento%20global%20del%20e mpleado).
- Riquelme, M. (9 de noviembre de 2017). *webyempresas.com*. Obtenido de [webyempresas.com: https://www.webyempresas.com/ambiente-laboral/](https://www.webyempresas.com/ambiente-laboral/)
- Robles, P. (2009). *Academia.edu*. Obtenido de <https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/38543984/50-51-2-with-cover-page.pdf?Expires=1622092146&Signature=fibpuogORLQ~u~Gw6-OMs-c2CF4z4cWJeBSqhKFzItFA6iMrqAO2OeeGPj2WLdORApG59~okKTZPUPNcz~SYgoJb JDx4HBO0TKahvDOsjs7yYdys~O74fHfhdQetTo5bg~wsUQI9F7Gy10vkwXQCISS>
- Rodriguez, M. (19 de agosto de 2013). *guiadetesisis*. Obtenido de <https://guiadetesisis.wordpress.com/tag/investigacion-bibliografica-y-documental/>
- Rodriguez, M., & Mendivelso, F. (14 de septiembre de 2018). *unisanitas.edu.com*. Obtenido de [https://www.unisanitas.edu.co/Revista/68/07Rev%20Medica%20Sanitas%2021-3\\_MRodriguez\\_et\\_al.pdf](https://www.unisanitas.edu.co/Revista/68/07Rev%20Medica%20Sanitas%2021-3_MRodriguez_et_al.pdf)
- Ruiz, E. (2006). *Historia y Evolución del Pensamiento Científico*. Mexico.
- SNGRE-006, R. (2020). *resolución Nro. SNGRE-006-2020*.
- Torres, L. M. (7 de abril de 2013). *eoi.es*. Obtenido de [eoi.es: https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/04/07/evaluacion-de-360-grados/](https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/04/07/evaluacion-de-360-grados/)
- Torres, N. (16 de octubre de 2014). *slideshare.net*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/nelson3108/tecnicas-de-enseanza-5#:~:text=Un%20criterio%20de%20evaluaci%C3%B3n%20debe,entre%20ejecutante%20b ueno%20o%20deficiente>.

Valera, J. (2011). Diseño de un subsistema de evaluación del desempeño por competencias para la institución Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio (FEPP) oficinal central. (*Trabajo de Titulación*). Universiar Politecnica Saleciana sede Quito, Quito.

Victorisai. (2015). Obtenido de <https://victorisai.wordpress.com/2015/08/30/unidad-1-propositos-de-la-evaluacion-del-desempeno-humano/#:~:text=El%20objetivo%20principal%20de%20la,los%20objetivos%20de%20la%20empresa.>