

**Mejoramiento Del Proceso De Gestión Del Talento Humano Para El Cuerpo Oficial De
Bomberos De Bucaramanga**

Genny Paola Ardila Hernández, Heidy Carolina Zambrano Puerto.

Trabajo De Grado Para Optar El Título De Ingeniería Industrial

Director

**Juan Camilo Lesmes Peralta
MBA. Ingeniería Industrial**

TUTOR

**JOSÉ ALCIDES PARDO
Esp. Alta Gerencia.**

**Universidad Industrial De Santander
Facultad De Ingenierías Físico-Mecánicas
Escuela De Estudios Industriales Y Empresariales.
Bucaramanga**

2018

Agradecimientos

A Dios, la persona más importante en mi vida, quien me fortaleció, ayudó e impulsó durante el transcurso de mi carrera, gracias por acompañarme en este viaje y poner en mi camino a las personas necesarias para lograr alcanzar este gran sueño que hoy veo realizado.

A mi madre bella quien me enseñó a no rendirme por el camino, a luchar sin importar los obstáculos que se puedan presentar, ella es mi motor y fortaleza, con su amor, dedicación y esfuerzo me motivaba cada día a perseverar sin desmayar, es ella la merecedora de este gran logro.

A mi hermana menor Daniela, quien me ayudo con su carisma, siempre supo cómo sacarme una sonrisa y apoyarme en todo momento.

A mi familia que a pesar de la distancia siempre mostraron su interés por saber cómo iba en este caminar.

A Edward quien fue es y será siempre una persona muy importante para mí, gracias por soportar mis malos ratos en momentos de presión y apoyarme sin importar nada, gracias por siempre confiar en mí, enseñarme a soñar en grande e impulsarme a superarme cada día.

A todos mis amigos que me apoyaron y ayudaron durante el proceso, y sobre todo a Carolina Zambrano mi compañera de proyecto y amiga desde 5to semestre, gracias por soportarme, ayudarme y acompañarme en este viaje, fue un total placer compartir esta última parte de mi carrera con ella (Canonina).

Genny Paola Ardila Hernández.

Agradecimientos

A Dios, Grande y glorioso es; Me ha tomado de la mano y por sendas de fraternidad, alegría y enseñanza a guiado mi caminar; a él, las gracias por permitirme culminar esta etapa. Sé que solo éxitos y bendiciones vendrán de aquí en adelante...

A mi Rosa María, razón y flor de mi vida, solo palabras de agradecimiento por su apoyo y esfuerzo incondicional, aunque estando lejos, sus consejos y su tierna voz me han reconfortado y dado la fortaleza para seguir siempre adelante, sé que vaya a donde vaya tu voz será mi abrigo, orgullo de tenerte, mi Admiración y Respeto; a ti madre mía, infinitas gracias; A mi papá y mis hermanos, gracias por su compañía en este proceso

*Los mejores momentos de la vida, vienen acompañados de los amigos, Deisy Pinto, Gennyly Yessika León, Simón Corredor gracias por su compañía y los lindos recuerdos de esta etapa.
(Seguiré pisando hojitas)*

Jorge Villamizar eres todo un PERSONAJE, gracias por su guía y compañía en este proceso...

A mi compañera de proyecto de grado, por su apoyo y esfuerzo para sacar adelante nuestro proyecto

Carolina Zambrano Puerto.

Tabla De Contenido.

Introducción	17
1. Generalidades de proyecto.....	20
1.1. Objetivos.....	20
1.1.1 Objetivo General:.....	20
1.1.2 Objetivos específicos:	20
1.2 Planteamiento del problema.....	20
1.3 Alcance	22
1.4 Metodología del proyecto.	23
2. Generalidades de la empresa.....	25
2.1. Reseña histórica.....	25
2.2 Tamaño de la empresa y sedes.....	26
2.3 Misión.....	27
2.4 Visión.....	27
2.5 Valores corporativos.....	27
2.6 Estructura organizacional.....	28
2.7 Mapa de procesos.....	28
3. Marco de Teórico.....	29
3.1. Gestión Del Talento Humano.....	29
3.1.1 Planeación Del Talento Humano.....	30

3.1.2	Diseño de Perfiles y Responsabilidades.	34
3.1.3	Reclutamiento, Selección y Contratación.	34
3.1.4	Selección y Contratación.	36
3.1.4.1	Entrevista de selección.	37
3.1.4.2	Pruebas o exámenes de conocimientos o habilidades.	38
3.1.4.3	Test psicológicos.	38
3.1.4.4	Test de personalidad.	38
3.1.4.5	Técnicas de simulación.	39
3.1.5	Orientación del personal.	39
3.1.6	Cultura Organizacional.	41
3.1.7	Evaluación del Desempeño laboral.	41
3.1.8	Desarrollo de personal.	44
3.1.9	Remuneración.	45
3.2.	Indicadores.	46
3.2.1	Indicadores de cumplimiento.	46
3.2.2	Indicadores de evaluación.	47
3.2.3	Indicadores de eficiencia y eficacia.	47
3.2.4	Indicadores de Gestión.	47
4.	Análisis y diagnóstico de los procesos de la GTH	47
4.1	Metodología del diagnóstico.	47
4.2	Análisis del diagnóstico.	50
4.2.1	Revisión documental.	50

4.2.2	Análisis de los procesos de la GTH.	50
4.2.2.1.	Análisis teórico de la capacidad operativa vs población de Bucaramanga.....	51
4.2.2.2	Entrevistas.....	51
4.2.2.3	Encuesta.	59
4.2.2.4	Lista de chequeo.	62
4.2.2.5	Diagrama de Ishikawa.....	64
4.2.2.6	Matriz de vester.....	65
4.2.	Conclusiones del diagnóstico.	69
5.	Formulación del plan de mejoramiento de la GTH.	71
6.	Implementación de propuestas del plan de mejoramiento.	75
6.1	Propuesta de mejoramiento para el proceso de Planeación del Talento Humano.....	77
6.1.1	Direccionamiento estratégico del área de RRHH.	77
6.1.1.1	Conocer el Direccionamiento estratégico de la organización.....	77
6.1.1.2	Definir el Direccionamiento estratégico de RRHH.	78
6.1.1.3	Definición de las estrategias de la organización y del área de RRHH.....	79
6.1.1.4	Alineación de las estrategias de RRHH con las de la empresa.....	80
6.1.2	Diseño de planilla de personal.	81
6.1.2.1	Evaluación del nivel de capital humano de la organización.	81
6.1.2.2	Prever las necesidades del capital humano. Para conocer las necesidades.....	82
6.1.2.3	Adecuación de Capital Humano (Actualización planilla personal).....	84
6.2	Propuesta de mejoramiento para Perfiles y responsabilidades del cargo.....	87
6.2.1	Etapa de planeación.	88

MEJORAMIENTO DE LA GTH EN BOMBEROS BUCARAMANGA	10
6.2.1.1 Determinación de los puestos. Para determinar los cargos al cual se les va.....	88
6.2.1.2 Selección de factores.....	89
6.2.2 Etapa de preparación.	91
6.2.3 Etapa de realización.....	93
6.3 Propuesta de mejoramiento para el proceso de Reclutamiento y Selección.	93
6.3.1 Proceso de Reclutamiento.....	93
6.3.2 Proceso Selección.	98
6.3.2.1 Definir importancia del tipo de pruebas de selección.....	98
6.3.2.1 Definir pruebas de valoración física.	100
6.4 Propuesta de mejoramiento para el proceso de Orientación.	102
6.4.1 Determinación de los factores a desarrollar en la orientación del personal.	103
6.4.2 Diseño del plan de orientación técnico para el personal operativo.	104
6.4.2.1 Direccionamiento estratégico.....	104
6.4.2.2. Acondicionamiento físico. Para alcanzar la eficiencia de los servicios.....	104
6.4.2.3 Orientación técnica.	105
6.4.2.4 Evaluación de desempeño del periodo de prueba.	105
6.5 Propuesta de mejoramiento para el proceso de formación de personal.....	107
6.5.1 Criterios iniciales.....	108
6.5.2 Diseño de la estrategia del plan de formación.....	108
6.6 Propuesta de mejoramiento para el proceso de Evaluación del Desempeño.	110
6.6.1 Definición del tipo de Evaluación.....	111
6.6.2 Determinación de los componentes de evaluación.	113

MEJORAMIENTO DE LA GTH EN BOMBEROS BUCARAMANGA	11
6.6.2.1 Metas Institucionales.	113
6.6.2.2 Compromisos Laborales.	113
6.6.2.3 Competencias Comportamentales.....	114
6.6.2.4 Evidencias.	115
6.6.2.5 Resultados.	115
6.6.3 Proceso para realizar la evaluación del desempeño implementando el nuevo modelo. .	119
7. Indicadores de Gestión.	120
7.1 Cálculo de los indicadores.	123
7.1.1 Capacitaciones programadas.....	123
7.1.2 Capacitaciones recibidas.	124
7.1.3 Nivel del desempeño del trabajador.....	124
8. Conclusiones	125
9. Recomendaciones.....	127
Referencias bibliográficas.....	129

Lista de Figuras.

Figura 1 Sede central Bomberos Bucaramanga.	25
Figura 2. Organigrama de la entidad.....	28
Figura 3. Mapa de procesos.	28
Figura 4. Planeación estratégica	31
Figura 5. Proceso de planificación de RRHH.....	33
Figura 6. Alternativas de reclutamiento.....	35
Figura 7. Selección con base en el puesto frente a selección con base en competencias.	36
Figura 8. Proceso de selección del personal.	37
Figura 9. Puntos principales de un programa de orientación.	40
<i>Figura 10. Evaluación de Desempeño 360°</i>	<i>43</i>
Figura 11. Tipos de cambios del comportamiento en razón de la capacitación.	45
Figura 12. Diagrama de Ishikawa	65
Figura 13. Matriz de Vester	67
Figura 14. Plano cartesiano	68
Figura 15. Plan de mejoramiento para la GTH en bomberos	74
Figura 16. Mapa de Procesos de GTH.....	76
Figura 17. Integración de la estrategia de RRHH con la dirección estratégica de la empresa. ...	78
Figura 18. Estrategias organizacionales alineadas con las de RRHH.....	80
Figura 19. Pasos para la planificación estratégica de RRHH.	81
Figura 20. Histograma del estado planilla de personal actual.	84

Figura 21. Relación de las emergencias con respecto al año de atención.....	85
Figura 22. Organigrama del área Operativa de Bomberos Bucaramanga	89
Figura 23. Formato de perfiles.....	92
Figura 24. Flujograma del Reclutamiento personal operativo.....	94
Figura 25. Continuación flujograma de selección del personal operativo.....	95
Figura 26. Última parte flujograma de selección del personal operativo.	96
Figura 27. Lesiones más comunes en Bomberos.	102
Figura 28. Ejes estratégicos del organigrama operativo.	108
Figura 29. Plan de formación.....	109
Figura 30. Evaluación de Desempeño 360°	112
Figura 31. Formato de Evaluación de desempeño propuesto	116
Figura 32. Resultado detallado de Evaluación de Desempeño	117
Figura 33. Resultados globales de la evaluación de desempeño 360°	118
Figura 34 Indicadores de Gestión.	122

Lista de apéndices.

Apéndice A	Revisión documental.....	42
Apéndice B	Análisis teórico de capacidad operativa.....	42
Apéndice C	Desarrollo de las entrevistas.....	43
Apéndice D	Encuesta de clima laboral	50
Apéndice E	Lista de chequeo	52
Apéndice F	Plan de mejoramiento de GTH.....	60
Apéndice G	Caracterización de los procesos.....	63
Apéndice H	Direccionamiento estratégico de RRHH.....	65
Apéndice I	Planilla de personal operativo.....	70
Apéndice J	Competencias Cardinales y Especificas.....	76
Apéndice K	Perfiles y Responsabilidades del cargo.....	79
Apéndice L	Procesos de reclutamiento y selección.....	83
Apéndice M	Protocolo de reclutamiento y selección.....	79
Apéndice N	Plan de orientación técnica para personal operativo.....	88
Apéndice O	Herramienta ofimática para la evaluación de desempeño.....	90
Apéndice P	Plan de formación y desarrollo.....	93
Apéndice Q	Herramienta ofimática para el desarrollo de personal.....	94
Apéndice R	Indicadores de gestión	103
Apéndice S	Herramienta ofimática para el cálculo de indicadores	104

Resumen

Título: Plan De Mejoramiento De La Gestión Del Talento Humano En El Cuerpo Oficial De Bombero Bucaramanga

Autores: Genny Paola Ardila Hernández
Heidy Carolina Zambrano Puerto

Palabras Claves: Talento humano, estandarización, documentación, mejoramiento, indicadores, procesos, recursos.

Descripción:

El mejoramiento de los procesos es importante dentro de una empresa de servicios que tiene como razón social brindar una adecuada atención a la población en el momento oportuno, para lograrlo, se parte de la vigilancia, control y mejoramiento de los procesos relacionados con el Talento Humano, ya que, si se cuenta con un recurso humano capaz y comprometido, se puede disminuir errores y garantizar un alto estándar de atención.

Teniendo como base principal el mejoramiento, este proyecto busca reestructurar el área de recursos humanos, estandarizando, documentado, midiendo y mejorando los diferentes procesos involucrados, partiendo de la realización de un diagnóstico detallado que nos permite conocer el estado inicial de esta área en la institución.

Una vez finalizado el diagnóstico, se diseñaron planes de mejoramiento para los subprocesos en los que se encontraron falencias, los cuales se estudiaron con los directivos con el fin de iniciar a desarrollar aquellos que fueran aprobados. Con ayuda del personal administrativo se logró tener los datos e información necesitada para llevar a cabo el cumplimiento de lo acordado.

Como último, se crearon indicadores de gestión para que, una vez implementadas las mejoras diseñadas, se pueda medir el cumplimiento de los objetivos planteados para el área y tomar acciones sobre los resultados, esto con el fin de realizar el mejoramiento continuo de los procesos.

Se finalizó con el cumplimiento de los objetivos planteados para el desarrollo del proyecto y la realización de recomendaciones para la organización con el fin de complementar el mejoramiento de la Gestión Humana, así mismo se registraron las conclusiones a las que se llegó con la realización del proyecto.

*Trabajo de grado.

**Facultad de Ingenierías Físico-mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Director: Juan Camilo Lesmes Peralta, MBA en ingeniería industrial.

Abstrac

Title: Improvement of the management of the talent human for the body official of fire BUCARAMANGA*

Authors: Genny Paola Ardila Hernández
Heidy Carolina Zambrano Puerto

Keywords: human talent, standardization , documentation, improving, indicators, processes and resources

Description:

The improvement of the processes is important within a company that has as social reason to provide appropriate care to people at the right time, to achieve this, is part of the surveillance, control and improvement of the related processes with the human talent, since, if there is a capable and committed human resource, you can reduce errors and ensure a high standard of care.

Having as main base improvement, this project seeks to restructure the area of human resources, standardizing, documented, measuring and improving the different processes involved, on the basis of a detailed diagnosis to us It allows to know the initial state of this area in the institution.

Once the diagnosis, improvement plans for threads in which found flaws, which were studied with the directors in order to start to develop those that were approved were designed. With the help of the staff was having the data and information needed to carry out the implementation of what was agreed.

As last, performance indicators were created so that, once implemented the improvements designed, to measure the fulfilment of the objectives established for the area and take action upon the results, in order to make the continuous improvement of the processes.

It ended with the fulfillment of the objectives set for the development of the project and the implementation of recommendations for the Organization in order to complement the human resources improvement, likewise were the conclusions that are It came with the realization of the Project.

*Trabajo de grado.

**Facultad de Ingenierías Físico-mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Director: Juan Camilo Lesmes Peralta, MBA en ingeniería industrial

Introducción

El cuerpo oficial de bombero Bucaramanga es una entidad pública descentralizada del orden municipal desde el año 1949, su estructura organizacional está dividida en el área administrativa y el área operativa, por ende funciona bajo los lineamientos que se establezcan desde el Departamento Administrativo de la Función Pública y la dirección nacional de Bomberos de Colombia, siendo así, su funcionamiento debe organizarse relacionando los lineamientos que cada uno de estos promueve en pro de mejorar la productividad y calidad de los servicios que ofrece.

Bomberos de Bucaramanga tiene como misión la prevención y atención de cualquier tipo de emergencia que se presente en el municipio en la cual debe destacarse por la calidad del servicio y de sus trabajadores, por ello surge la necesidad de evaluar el estado actual de los procesos y procedimientos que se desarrollan en la entidad en relación al personal y al funcionamiento de las actividades bomberiles; Como primera medida se realizó un análisis y diagnóstico de los procesos que se desarrollan allí y se encuentra que las debilidades están relacionadas con los procesos involucrados con el área de recursos humanos afectando directamente la parte operativa, lo que significa que no hay lineamientos ni estrategias a corto, mediano y largo plazo que permitan guiar al personal en la eficiencia, técnica y calidad de los servicios que presta, afectando a su vez el cumplimiento de metas institucionales, de allí surge el interés por realizar el desarrollo de un mejoramiento de los procesos del área de recursos humanos e iniciar a tomar acciones para planear, dirigir, organizar y controlar los procesos con falencia en esta área.

De acuerdo al marco teórico se aborda y define que la metodología para la problemática inicial es la gestión del talento humano, en la que interviene ocho procesos que van desde la provisión de recursos humanos hasta el desarrollo profesional que pueden alcanzar en la entidad, por lo cual se

diseñaron y establecieron procedimientos y políticas para dar un direccionamiento estratégico tanto al personal con el que se cuenta actualmente, como al que se llegue a vincular.

La distribución y estructura del trabajo inicia definiendo las generalidades y objetivos que se quieren alcanzar con el desarrollo del proyecto, la segunda parte es el diagnóstico del estado actual donde se usaron herramientas para recoger y analizar información e identificar las causas de los problemas en el área de estudio, en la tercera parte se diseña y presenta un plan de mejoramiento en el cual se analiza la viabilidad de cada propuesta, así mismo se definen tiempos y el grupo de apoyo para su ejecución ,en la última parte del documento se planea, diseña y documenta cada una de las propuestas de mejoramiento así como los indicadores de gestión para cada una de las propuestas que se diseñaron.

Por último, se realizan conclusiones de lo encontrado a través del desarrollo del proyecto y de igual manera se registran recomendaciones para la entidad con el fin de dar un acompañamiento a los procesos mejorados y seguir realizando un mejoramiento continuo que abarque otras áreas de interés relacionadas con el Talento Humano.

Tabla de Cumplimiento de objetivos

Objetivo	Cumplimiento
<ul style="list-style-type: none"> Realizar un diagnóstico del estado actual del proceso de gestión de talento humano (GTH) para el cuerpo oficial de Bomberos de Bucaramanga. 	4. Análisis y diagnóstico de los procesos de la GTH Apéndice C Apéndice D Apéndice E
<ul style="list-style-type: none"> Formular un plan de mejoramiento al proceso evaluado a partir de los resultados obtenidos en el diagnóstico. 	5. Formulación del plan de mejoramiento de la GTH Apéndice F
<ul style="list-style-type: none"> Implementar las mejoras aprobadas por la dirección general del cuerpo oficial de bomberos de Bucaramanga. 	6. Implementación de las propuestas del plan de mejoramiento Apéndice H Apéndice I Apéndice J Apéndice K Apéndice L Apéndice M Apéndice N
<ul style="list-style-type: none"> Diseñar y aplicar un sistema de indicadores de gestión que permita hacer seguimiento y medición al proceso de gestión de talento humano. 	7. Indicadores de gestión Apéndice R Apéndice S

1. Generalidades de proyecto.

1.1. Objetivos.

1.1.1 Objetivo General:

Formular e implementar un plan de Mejoramiento para la Gestión de Talento Humano del cuerpo oficial de bomberos de Bucaramanga.

1.1.2 Objetivos específicos:

- Realizar un diagnóstico del estado actual del proceso de gestión de talento humano para el cuerpo oficial de Bomberos de Bucaramanga.
- Formular un plan de mejoramiento al proceso evaluado a partir de los resultados obtenidos en el diagnóstico.
- Implementar las mejoras aprobadas por la dirección general del cuerpo oficial de bomberos de Bucaramanga.
- Diseñar y aplicar un sistema de indicadores de gestión que permita hacer seguimiento y medición al proceso de gestión de talento humano.

1.2 Planteamiento del problema

El cuerpo Oficial de Bomberos de Bucaramanga es una entidad pública descentralizada de la administración municipal, su función es brindar atención oportuna a la comunidad en las emergencias que se presenten, por lo cual debe contar con el personal adecuado y altamente calificado para la atención de cualquier tipo de eventualidad.

Bomberos se encuentran distribuido en 4 estaciones, 3 de las cuales cuentan con un personal operativo de entre 5 y 10 bomberos, la estación principal ubicada en el centro de la ciudad dispone de aproximadamente 15 bomberos, pese a esto, el área atendida va en crecimiento y la planilla de personal que se tiene actualmente no es suficiente para cumplir el ideal de lograr la adecuada y oportuna atención a las emergencias presentadas, es por esto que para el año 2018 se ha establecido como meta institucional el fortalecer la capacidad operativa de todas las estaciones bomberiles, por lo cual, se identifica el interés de vincular personal que reúna un conjunto de características y destrezas para desarrollar actividades y funciones bomberiles.

Para llevar a cabo la vinculación de personal en cualquier empresa, es necesario tener protocolos y procedimientos de reclutamiento, selección y orientación, establecidos y definidos, esto con el fin de identificar a los candidatos idóneos para proveer las vacantes. En Bomberos Bucaramanga hasta el momento la vinculación de personal se realiza de forma inadecuada, no se tiene establecidos procedimientos claros lo que ha causado que el personal actual no cumpla con los requerimientos mínimos para el desarrollo de sus funciones. Por otra parte, se identificó que no se dan adecuadamente las capacitaciones necesarias para formar al personal en equipos, rescates, salvamentos y atención en general a la comunidad.

Estos problemas están relacionados con una deficiente Gestión de los procesos del Talento Humano, por lo tanto se direccionó el desarrollo de este proyecto en el enfoque del mejoramiento de todos los procesos relacionados con la Gestión del Talento Humano, estableciendo métodos de desarrollo desde el momento de reclutamiento de personal, hasta la evaluación del mismo, con el fin de atraer a las personas adecuadas y una vez vinculadas, brindarles las herramientas necesarias para el desempeño de sus funciones.

1.3 Alcance

La elaboración del presente proyecto tiene como fin hacer un mejoramiento de los procesos que se desarrollan desde el área de Talento Humano, relacionadas con los siguientes:

- Planificación del T.H
- Perfiles y responsabilidades
- Reclutamiento, selección y contratación
- Orientación del personal
- Desarrollo de personas y capacitaciones
- Evaluación de desempeño
- Remuneración
- Clima laboral

Para identificar las causas y razones de las falencias que se presentan en esta área primero se realizó un diagnóstico utilizando diferentes herramientas de la Ingeniería industrial, donde del análisis de la información que proporcionan estas permitió diseñar un plan de mejoramiento para esta área, el cual fue presentado y avalado por las partes interesadas, llegándose a la conclusión que el alcance del plan de mejoramiento está en el diseño y estandarización de las propuestas de cada proceso, dado que la implementación de las mejora está ligada a la forma en cómo se trabaja en la entidad, pues al ser una entidad pública debe desarrollar sus procesos según los tiempos que entidades externa como la CNSC tiene establecidos.

Por otro lado, es de aclarar que el plan de mejoramiento se implementará para la parte operativa de la institución y que los procesos de remuneración y clima laboral no se desarrollaron mejoras.

1.4 Metodología del proyecto.

Para llevar a cabo el cumplimiento de los objetivos planteados en el mejoramiento de los procesos de Gestión de Talento Humano en Bomberos de Bucaramanga, se trabajarán diferentes fases. El cumplimiento de cada fase está sujeto al desarrollo del cronograma de actividades.

Fase 1. Diagnóstico de la Gestión del Talento Humano.

La información para este diagnóstico se obtendrá de la observación directa, de entrevistas y análisis de los documentos que la entidad nos proporcione, se realizarán las siguientes actividades:

- Conocer aspectos importantes de la empresa como: La cultura organizacional (Misión, visión, objeto social), Organigrama Mapa de procesos, Áreas misionales de la empresa: Operaciones, Formación y capacitación, prevención y seguridad.
- Revisar la normativa que aplique en la entidad y que estén relacionada con la Gestión del Talento Humano (GTH).
- Analizar los procesos que se realizan en la entidad relacionados con la GTH permitiendo identificar el estado actual de los subprocesos de la gestión talento humano en bomberos Bucaramanga, para ello se utilizará herramientas de recolección de información como: entrevistas, encuestas y listas de chequeo, así mismo se presentará el análisis de la información por medio de herramientas como: diagrama de Ishikawa y matriz de Vester, el análisis de cada una de estas permitirá definir los problemas y causas que se estén presentando en la GTH en la entidad.

Fase 2: Formulación del Plan de mejoramiento.

Se formulará un plan de mejoramiento a cada uno los subprocesos de la GTH donde se analiza las debilidades encontradas en el diagnóstico donde se diseña y formulan mejoras para cada subproceso, en cada una de estas se definirá las actividades, tiempo de duración y grupo de apoyo.

Para el diseño de las propuestas de mejora se contará con el apoyo del director de administrativo y financiero (tutor del proyecto) y los tenientes de cuadrilla; así mismo para la presentación de las propuestas de mejora se usará una herramienta ofimática según corresponda

Fase 3 *implementación y desarrollo.*

- Acordar una reunión con los directivos de la entidad con la finalidad de presentar un informe con las propuestas planteadas para el mejoramiento del proceso evaluado y seleccionar cuales de las propuestas presentadas son aprobadas bajo el criterio de la dirección.
- Diseño y documentación de las propuestas aprobadas por la director administrativo y financiero (tutor).

Fase 4: *sistema de indicadores*

- Diseñar y aplicar un sistema de indicadores de gestión para cada uno de los subprocesos de la GTH, estableciendo indicadores para:
 1. El control y la planificación
 2. El apoyo organizacional
 3. Cumplimiento de objetivos y metas.

La finalidad de cada uno de estos será medir la cobertura, eficacia e impacto en cuanto las actividades desarrolladas en el marco de la GTH.

2. Generalidades de la Organización.



Figura 1 Sede central Bomberos Bucaramanga. Adaptado de (Bomberos Bucaramanga, 2017)

2.1. Reseña histórica.

Generalidades de la empresa.

Antiguamente en la policía existía un área que era la encargada de la extinción de incendios; fue en el año 1943 cuando en la asamblea de Santander se ordenaba la creación de un cuerpo de bomberos de Santander la cual sería independiente de la policía departamental, pasado un tiempo la conflagración de incendios de gran magnitud que para la época fueron los del periódico “El Demócrata” y en la reencauchadora internacional dieron motivos para que el entonces alcalde Alejandro Villalobos y el club los leones tomaran la decisión en el año 1949 de crearse el cuerpo de bomberos en Bucaramanga la cual funcionaba como una entidad centralizada de la secretaria

de gobierno del interior, fue hasta el año 1987 por medio del acuerdo 058 donde se crea y se organiza una entidad descentralizada como lo dice en el artículo 1 “crease, organizase y constitúyase en entidad descentralizada del orden municipal denominada BOMBEROS DE BUCARAMANGA, con personería jurídica y patrimonio independiente” en este acuerdo se ha determinado la creación de esta entidad y el cual es reglamentado mediante el decreto 354 del mismo año y desde entonces se conoce lo que es hoy en día Cuerpo Oficial de Bomberos de Bucaramanga.

2.2 Tamaño de la empresa y sedes.

Dado el crecimiento poblacional en el área de Bucaramanga hasta el momento hay tres estaciones ubicadas en:

- Central – Administrativa _ carrera 11 N 43 -0
- Provenza _ calle 105ª N 24 par
- Chimitá parque industrial B/manga km 3 vía palenque

Las cuales están para atender cualquier eventualidad que se presente en Bucaramanga.

El cuerpo oficial de Bomberos Bucaramanga según el diagrama de procesos la entidad cuenta con tres áreas misionales que corresponde a la Formación y Capacitación, Prevención y Seguridad y Operaciones.

El funcionamiento de las áreas estratégicas, misionales y de apoyo están regidas por normas las está compuesto por el área administrativa donde trabajan once personas y el área operativa donde trabajan 84 personas compuesta por el área operativa de bomberos debe de tener en cuenta varios aspectos al momento de prestar el servicio

2.3 Misión.

Bomberos de Bucaramanga, es una Institución pública descentralizada del orden municipal, que presta sus servicios de prevención, seguridad y atención integral del riesgo en la comunidad de Bucaramanga y donde los compromisos Institucionales lo requieran a nivel nacional e internacional, sin distinciones de ninguna índole.

En ejercicio de su autonomía, trabaja para la comunidad en la gestión integral del riesgo contra incendio, los preparativos y atención de rescates en todas sus modalidades, la atención de incidentes con materiales peligrosos y la realización de las labores de inspección y revisión técnica en prevención de incendios y seguridad humana, interviniendo oportunamente para salvaguardar la vida y bienes de la comunidad. Para lo anterior, la Entidad cuenta con personal con los más altos valores humanos, capacitado y dotado técnicamente con equipos especializados.

2.4 Visión

Ser reconocidos en el 2022 a nivel regional, como una Institución Bomberil comprometida con la comunidad, en la objetiva gestión integral del riesgo, garantizando así los recursos necesarios para alcanzar estándares internacionales y el logro de la excelencia en el servicio.

2.5 Valores corporativos.

Definimos los valores éticos como aquellos que deben distinguir nuestra entidad y guiar la actuación y desempeño de cada colaborador como persona y miembro de Bomberos de Bucaramanga, estos valores son: Compromiso, Honestidad, Justicia, Objetividad, Participación, Respeto, Confidencialidad, Responsabilidad, Transparencia, Lealtad, Abnegación.

2.6 Estructura organizacional.

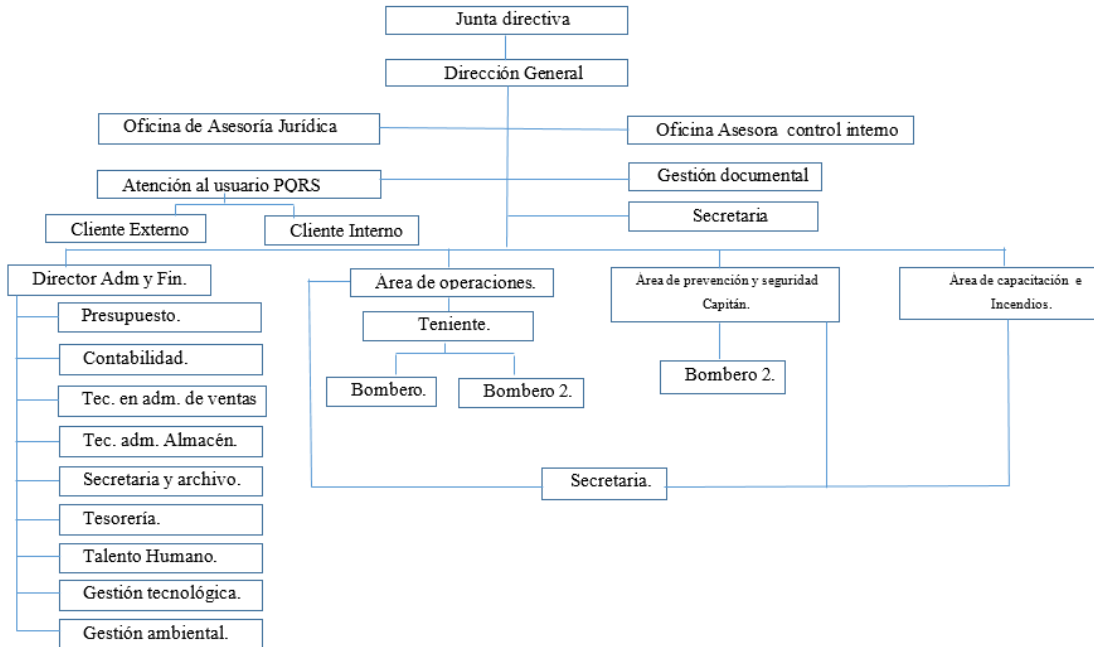


Figura 2. Organigrama de la entidad. Adaptado de (Bomberos Bucaramanga, 2017)

2.7 Mapa de procesos.

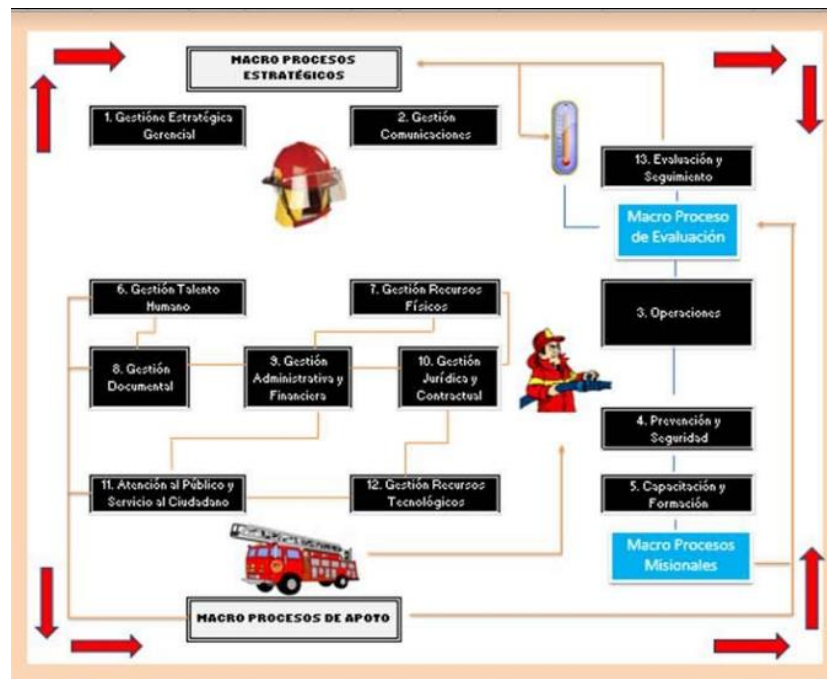


Figura 3. Mapa de procesos. Adaptado de (Bomberos Bucaramanga, 2017)

3. Marco de Teórico.

3.1. Gestión Del Talento Humano.

Gestión del talento humano es “el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las “personas” o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño”

(Chiavenato, Gestión De Talento Humano, 2008, pág. 33)

El mundo de hoy ha entendido la importancia que tiene la gestión del talento humano en las empresas, que son diferentes en cada organización y giran en torno a la satisfacción del mercado por lo cual se hace necesaria la utilización de diferentes herramientas que dentro de las empresas deben estar sincronizadas, una de las más importantes es el Talento Humano puesto que cualquier tipo de organización necesita del recurso humano (RH) para llevar a cabo el funcionamiento de la misma.

Para el desarrollo de la Gestión del talento Humano se debe tener en cuenta el proceso del mismo, el cual consiste en realizar la planificación del Talento Humano, establecer perfiles y responsabilidades, realizar reclutamiento del personal necesario, selección del mismo, formación al personal incorporado, realizar de manera periódica la evaluación de desempeño correspondiente, establecer la respectiva remuneración por el cargo a desempeñar.

La gestión del talento humano integra 6 procesos los cuales son:

Tabla 1.

Procesos de la GTH

Proceso	Subproceso
---------	------------

Admisión de personas	Análisis y descripción de cargos Reclutamiento Selección
Aplicación de personas	Diseño de cargos Apreciación del desempeño
Compensación de personas	Remuneración Beneficios y servicios
Desarrollo de personas	Entrenamiento programas de cambio Comunicación
Mantenimiento de personas	Disciplina Higiene, seguridad y calidad de vida Relaciones
Monitoreo de personas	Base de datos Sistemas de información general

La definición y entregables de cada uno de estos procesos descritos a continuación estarán dentro del alcance del proyecto, a continuación, se hace un análisis detallado de cada proceso.

3.1.1 Planeación Del Talento Humano. La planificación de la organización ideal debe de reflejar desde un principio lo que el negocio quiere conseguir definiendo sus estrategias y sus planes para mantenerse en el mercado; la estrategia estará enfocada a la creación de valor para el cliente y cómo estas se van a diferenciar en el mercado, mientras que la planeación estará enfocada en el proceso de la formulación de planes y objetivos para lograr dichas estrategias, la planeación estratégica consiste en la determinación de la misión y los objetivos básicos a largo plazo de una

empresa, seguida de la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar las metas.

Uno de los aspectos más importantes de la estrategia corporativa es su articulación con la función de la gestión del talento humano. En otras palabras, cómo traducir los objetivos y las estrategias corporativas en objetivos y estrategias corporativas de los recursos humanos, lo cual se logra mediante la planeación estratégica de recursos humanos (Chiavenato, pág. 64), significa entonces que la planeación estratégica no es solo para el personal de gestión superior si no que está debe ser entendida en todos los niveles de gestión ofreciendo retornos potenciales tanto a la empresa como al personal. (Ver figura 4. Planificación estratégica)



Figura 4. Planeación estratégica GTH. Adaptado de “Univirtual <http://univirtual.ean.edu.co>” (2013)

Con la planeación de recursos humanos se pasará de determinar las necesidades del personal con base en las necesidades del negocio a integrar la planificación estratégica de la empresa con la estrategia de RRHH, así mismo, ayudará a determinar las necesidades futuras de personal y todo el proceso de gestión del talento humano que este implica. Por tanto, se define la planeación de recursos humanos como: “el proceso de aproximación lógica que permite a la empresa disponer,

en el tiempo deseado, del personal idóneo, en posesión de las competencias y motivaciones necesarias, para poder y querer ejercer las actividades y responsabilidades” (Interconsulting Bureau S.L., 2015.); es de aclarar que esta planeación abarcará la parte cualitativa como la cuantitativa. La planificación de recursos humanos debe de diseñar una estrategia donde se integre objetivos como: rentabilidad, coordinación, competitividad, motivación y eficacia, que están enfocados a la parte financiera, a los procesos, a las personas y a los clientes, estos permiten que se tenga un panorama completo de lo que puede abarcar la empresa permitiendo así el que proceso de planificación de talento humano sea exitoso.

Para el diseño de la estrategia se debe de partir con la conformación de un comité estratégicamente integrado por profesionales claves de la organización que serán los encargados de diseñar, para su diseño se debe de tener en cuenta varios aspectos: identificar las oportunidades y amenazas globales o externas a la empresa como las relacionadas con el mercado del trabajo; Fortalezas y debilidades que pueden afectar positiva o negativamente a la organización de recursos humano; principios como conocimientos, experiencias, riesgos y beneficios serán la pauta para la definición de la misión de recursos humanos la cual deberá ser clara y concisa y que sea de entendimiento y conocimiento de todos, una vez establecido los dos últimos aspectos (principios y misión) se debe de definir los objetivos que conlleven al cumplimiento de la misión y todo el proceso de gestión del talento humano (selección, formación, contratación evaluación de desempeño, etc.) que corresponda. (Interconsulting Bureau S.L., 2015.)

Una vez diseñada la estrategia de planificación de RRHH, el paso siguiente será la de planificación de las plantillas de personal, se parte, de las necesidades y la disponibilidad que se tenga en la empresa y por consiguiente se pueden presentar posibles casos y acciones a seguir, las cuales son las mostradas en la figura (Ver figura 5. Planificación de RRHH)

En el gráfico se muestra claramente el proceso a desarrollar para definir el personal necesario. Por otro lado, está la estimación unipersonal que es cuando el gerente o el encargo decide cuántas personas necesita la entidad es decir que la previsión está sometida a juicio del superior jerárquico quien, tras una posible consulta con su equipo de colaboradores, valora el número y clase trabajadores que necesitará en el futuro; las estimaciones unipersonales suelen ser usadas en pequeñas y medianas empresas y dada la forma de la estimación se puede afirmar que está es de carácter subjetivo, sin embargo con la estimación pluripersonal la subjetividad no tiene relevancia en está, porque este método usa técnicas como la de Delphi o grupo nominativo donde un grupo de expertos dan su opinión y colaboración respecto al tema de interés. La estimación de cuantitativa puede definir la planilla de personal con un enfoque de abajo hacia arriba donde en los niveles de la organización se anticipan a las necesidades futuras, otra estimación usada es la de modelos matemáticos o la simulación. Las técnicas de análisis de tendencias, técnicas basadas en la proporcionalidad y las técnicas basadas en el análisis de regresión son herramientas usadas bajo este tipo de estimación cuantitativa.

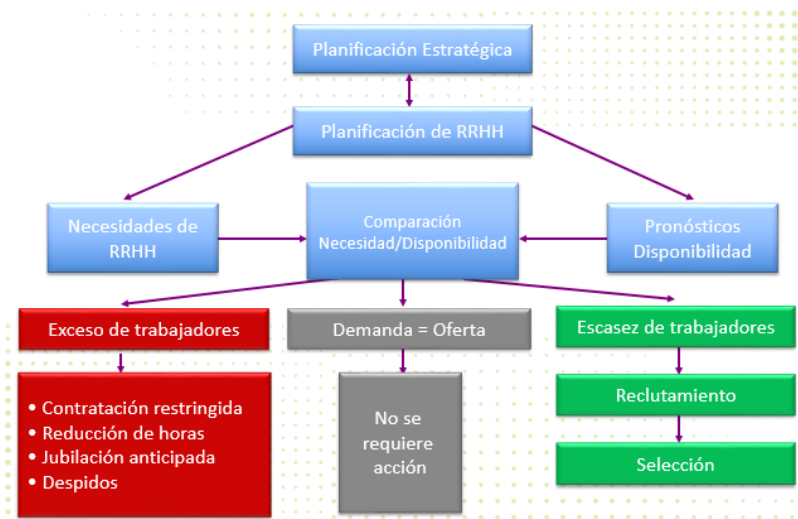


Figura 5. Proceso de planificación de RRHH. Adaptado de “diapositivas Dirección de Talento Humano (2016)”. Docente Juan Camilo Lesmes.

3.1.2 Diseño de Perfiles y Responsabilidades. Esta parte va encaminada a la determinación de las características precisas de la persona que se necesita para ocupar un puesto en específico, “e describe el conjunto de tareas y obligaciones a desempeñar, así como las responsabilidades que este adquiere, la autoridad delegada según el puesto ocupado y la supervisión a la cual está sujeto”. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos , 2011, pág. 189).

Por tanto, el diseño de perfiles y responsabilidades define las especificaciones del contenido del puesto a ocupar, con el fin de satisfacer las necesidades de la organización.

3.1.3 Reclutamiento, Selección y Contratación. Reclutamiento, selección y contratación: Trabaja directamente con el aprovisionamiento del suministro humano en la organización, el reclutamiento y selección de personal provee a las organizaciones del personal ideal para el cargo. Para conocer las características del personal necesario se debe tener un amplio panorama del ambiente dentro del cual se encuentra la organización, así como las necesidades de esta, enfocada en el rendimiento y satisfacción del mercado.

El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización. En esencia, es el sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de RH oportunidades de empleo que pretende llenar. Para que el reclutamiento sea eficaz debe atraer un contingente suficiente de candidatos que abastezca de manera adecuada el proceso de selección.

Es decir, la función del reclutamiento es proporcionar la materia prima básica (candidatos) para el funcionamiento de la organización. De acuerdo a las necesidades generadas por el puesto a

ocupar, el reclutamiento del personal se puede llevar a cabo atrayendo personas directamente del mercado laboral, buscando competencias internas para aprovechar al personal que ya pertenece a la organización o mezclando estas dos opciones como se describe a continuación:

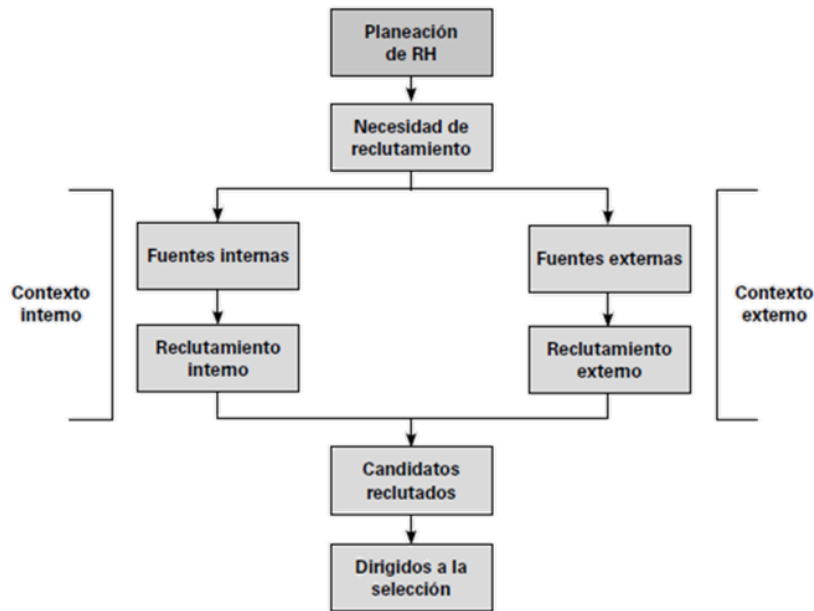


Figura 6. Alternativas de reclutamiento. Adaptado de “Gestión del Talento Humano” (2008), Reclutamiento de personal Pág. 118

Tabla 2.

Clases de reclutamiento.

Reclutamiento		
<i>Interno</i>	<i>Externo</i>	<i>Mixto</i>
Ocurre cuando la empresa trata de llenar una determinada vacante mediante el reacomodo de sus empleados, con ascensos (movimiento vertical) o transferencias (movimiento horizontal),	El reclutamiento funciona con candidatos que provienen de fuera. Cuando hay una vacante, la organización trata de cubrirla con personas ajenas, es decir, con candidatos externos atraídos mediante las técnicas	En la práctica, las empresas no hacen sólo reclutamiento interno o sólo reclutamiento externo. Ambos se complementan. Al hacer un reclutamiento interno es necesario cubrir la posición actual del individuo que se

transferencias con ascensos de reclutamiento. El desplaza a la posición vacante. (movimiento diagonal). reclutamiento externo incide Si se sustituye por otro en candidatos reales o empleado, esto produce a su potenciales, disponibles o vez una vacante. Cuando se empleados en otras hace reclutamiento interno, en organizaciones, usando algún punto de la organización diferentes técnicas de surge siempre una plaza que reclutamiento debe ocuparse mediante reclutamiento externo, a menos que se cancele.

3.1.4 Selección y Contratación. La selección es el proceso subsiguiente al reclutamiento del personal, donde se reclutó las personas que cumplen con el perfil y responsabilidades necesarias para el cargo, en la selección se filtran estas personas para elegir de forma correcta las que desempeñarán de manera más eficiente y eficaz el cargo, para posteriormente proceder a la contratación. Para seleccionar al personal adecuado, se deben conocer las características de esta basada en el puesto y basadas en competencias. (Ver figura 7. Selección con base en el puesto frente a selección con base en competencias)

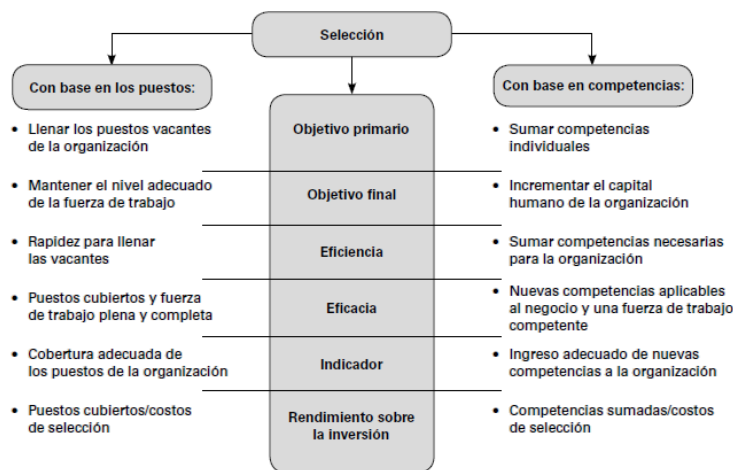


Figura 7. Selección con base en el puesto frente a selección con base en competencias. Adaptado de “Gestión del Talento Humano” (2008), Selección del personal. Pág. 138

“La selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos disponibles con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización.” (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos , 2011, pág. 137). Para la selección del personal se lleva a cabo un proceso que consta de diferentes etapas necesarias para corroborar que la persona seleccionada sea la que necesita la organización, la elección de las técnicas de selección se hacen de acuerdo al costo disponible de la organización para éstas, (ver figura 8. Procesos de selección del personal) en algunos casos la selección se hace informal por motivos de rapidez y economía, esta forma es peligrosa puesto que se está jugando la obtención de empleados capaces, responsables e idóneos.

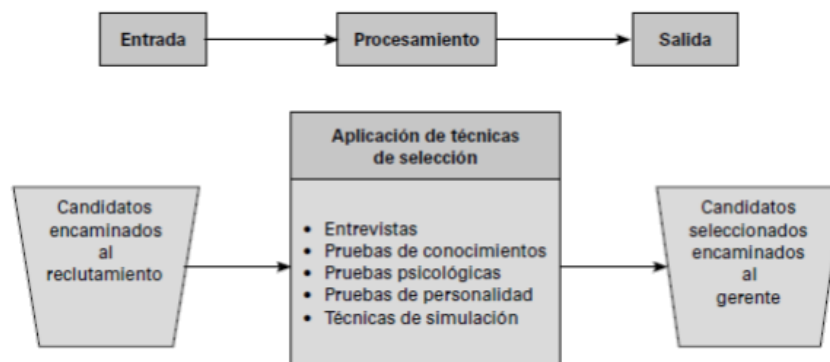


Figura 8. Proceso de selección del personal. Adaptación Gestión del Talento Humano, Selección del personal. Pag. 149

Las características de las técnicas de selección se describen a continuación:

3.1.4.1 Entrevista de selección. Es la técnica de selección más común en las empresas grandes, medianas y pequeñas. A pesar de carecer de bases científicas y considerarse la técnica más imprecisa y subjetiva, es la que mayor influencia tiene en la decisión final respecto del candidato. La entrevista es el método más común en la selección de personal a pesar de su subjetividad e imprecisión.

3.1.4.2 Pruebas o exámenes de conocimientos o habilidades. Las pruebas de conocimientos o habilidades son instrumentos objetivos para evaluar los conocimientos y habilidades adquiridos a través del estudio, la práctica o el ejercicio. Buscan medir el grado de conocimiento profesional o técnico que exige el puesto (nociones de contabilidad, de informática, de ventas, de tecnología, de producción, etc.) o el grado de capacidad o habilidad para ciertas tareas (destreza como chofer de camión, capturista, telefonista, operario de máquina, para utilizar una calculadora, etcétera). Hay diversas pruebas de conocimientos y capacidades, razón por la que se acostumbra clasificarlas de acuerdo con el método, el área o la forma.

3.1.4.3 Test psicológico. El test es una medida de desempeño o de realización por medio de operaciones mentales o manuales, de elecciones o de lápiz y papel. El test se utiliza para conocer mejor a las personas en decisiones de empleo, en orientación profesional, evaluación profesional, diagnóstico de personalidad, etcétera. Los test psicológicos constituyen una medida objetiva y estandarizada de modelos de conducta. Su función es analizar esos modelos de comportamiento humano en condiciones estandarizadas y compararlos con estándares de investigaciones estadísticas. Mientras las pruebas de conocimientos o de habilidades miden la habilidad presente de una persona, los test psicológicos se enfocan en las aptitudes individuales.

3.1.4.4 Test de personalidad. Sirven para analizar los distintos rasgos de la personalidad, sean determinados por el carácter (adquirido o fenotípico) o por el temperamento (innato o genotípico). Un rasgo de personalidad es una característica señalada del individuo capaz de distinguirlo de los demás.

3.1.4.5 Técnicas de simulación. Este método se usa para conocer cómo reacciona la persona ante escenarios que simulan situaciones reales. (Chiavenato, Gestión De Talento Humano, 2008, pág. 160). Las técnicas de simulación se usan como complemento del diagnóstico, o sea, además de los resultados de las entrevistas y de las pruebas psicológicas, el candidato es sometido a una situación en la que se dramatiza algún evento relacionado con el papel que desempeñará en la organización y ello proporciona una visión más realista de su comportamiento en el futuro.

Una vez terminada la etapa de selección, se procede a la contratación o vinculación del personal con la organización, en esta parte se realiza la legalización y perfeccionamiento de la relación laboral a través de la firma del contrato con las especificaciones pactadas entre el nuevo empleado y la empresa. (Chiavenato, Gestión De Talento Humano, 2008, pág. 162)

3.1.5 Orientación del personal. Orientar significa determinar la posición de alguien con base en los puntos cardinales; es encaminar, guiar o indicarle el rumbo a alguien, reconocer dónde está el lugar en el que se encuentra para guiarse en el camino. Lo anterior es válido para los viejos y los nuevos trabajadores.

Cuando ingresan a la organización, o cuando ésta hace cambios, las personas deben saber en qué situación se encuentran y hacia dónde deben dirigir sus actividades y esfuerzos. Algunas medidas de orientación que la organización debe ofrecer a sus trabajadores son imprimir rumbos y direcciones, definir comportamientos y acciones y establecer las metas y los resultados que deben alcanzar. (Chiavenato, 2011). Para que la orientación del personal sea apropiada a lo que se desea enseñar al nuevo trabajador, es necesario tener un plan de orientación basado en los aspectos mostrados en la figura (Ver figura 9. Plan de orientación del personal)

Sin embargo, de nada sirve tratar de orientar a las personas dentro de la organización si ésta no sabe hacia dónde quiere ir. Es lo mismo que tratar de guardar con cuidado mercancías dentro de un barco, sin saber hacia dónde se dirigirá. Lo importante es saber hacia dónde se dirige la organización para tratar de conseguir que las personas la ayuden en su trayectoria. Conocer la misión y la visión de la organización es fundamental, pero lo más importante es adaptarse a su cultura organizacional.

<p>Asuntos organizacionales</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. La misión y los objetivos globales de la organización 2. Las políticas y directrices de la organización 3. La estructura de la organización y sus unidades organizacionales 4. Productos y servicios ofrecidos por la organización 5. Reglas y procedimientos internos 6. Procedimientos de seguridad en el trabajo 7. Distribución física de las instalaciones que utilizará el nuevo miembro
<p>Beneficios ofrecidos</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Horario de trabajo, de descanso y para comer 2. Días de paga y de adelantos salariales 3. Programa de prestaciones sociales que ofrece la organización
<p>Relaciones</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Presentación con los superiores y compañeros de trabajo
<p>Deberes del nuevo participante</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Responsabilidades básicas confiadas al nuevo trabajador 2. Visión general del puesto 3. Tareas 4. Objetivos del puesto 5. Metas y resultados que se deben alcanzar

Figura 9. Puntos principales de un programa de orientación. Adaptado de “Gestión del Talento Humano” (2008), Orientación del personal. Pág. 191

3.1.6 Cultura Organizacional. La cultura organizacional o cultura corporativa es el conjunto de hábitos y creencias establecidos por las normas, los valores, las actitudes y las expectativas que comparten todos los miembros de la organización. Así, se refiere al sistema de los significados que comparten todos los miembros de una organización y que la distinguen de las demás. Constituye la manera institucionalizada de pensar y de actuar que existe en una organización. La esencia de la cultura de una compañía encuentra su expresión en la forma en que hace sus negocios, trata a sus clientes y trabajadores y el grado de autonomía o libertad que existe en sus unidades o despachos y el grado de lealtad que los trabajadores sienten por la empresa. La cultura organizacional representa las percepciones de los dirigentes y los colaboradores de la organización y refleja la mentalidad que predomina en ella.

3.1.7 Evaluación del Desempeño laboral. La relación del esfuerzo individual con el valor de las recompensas, la percepción de las recompensas al esfuerzo, las competencias de la persona y la percepción de la función son factores que afectan el desempeño en el puesto y por ende la evaluación. “La evaluación del desempeño es una valoración sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo” (Chiavenato, Gestión De Talento Humano, 2008, pág. 244). Por tanto la evaluación de desempeño es la herramienta que busca medir en el personal de la organización el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades acordes al puesto de trabajo, hasta este punto la función que cumple la EDL será supervisar el personal; otra función de la EDL está relacionada con la dirección que se le da a esta, pues los resultados permitirán hacer planes dirigidos al desarrollo del personal, aprovechamiento máximo de RRHH, toma de decisiones para promociones y remuneraciones, capacitaciones y fomentar la

mejora de resultados, además es una herramienta que permite detectar problemas de supervisión, administración e integración del personal a la organización y del personal al puesto de trabajo.

Los “problemas más comunes en la evaluación de desempeño son: Carencia de normas, Criterios subjetivos o poco realistas, Falta de acuerdo entre el evaluador y el evaluado, Errores del evaluador, Mala retroalimentación, Comunicaciones negativas.” Desempeño por competencias Evaluación de 360°, es necesario que la herramienta que se usa sea planeada y diseñada bajo algún método específico (tradicionales o los modernos), con la finalidad de evitar dichos problemas, la metodología de EDL recomendada es 360° (Ver figura 10. Evaluación 360°)

(Alles, 2000) Afirma que “Los métodos de evaluación de desempeño se clasifican de acuerdo con aquello que se mide: características, conductas o resultado”. Cuando el método de evaluación es basado en características, este tiene como finalidad buscar en el empleado criterios como creatividad, confiabilidad, iniciativa o liderazgo dependiendo del interés para la empresa, este enfoque es uno de los más usados, pero no son los más objetivos dado que:

“si el listado de característica no está relacionado con el puesto, el resultado estará alejado de la realidad y puede dar una opinión subjetiva” (Alles, 2000, pág. 32) algunos de los métodos usados bajo este enfoque son: Escala de gráficas de calificación, Método de escalas mixtas, Método de distribución forzada, Método de formas narrativas.

Si el enfoque es basado en conductas significa que se desarrollan para describir de manera específica qué acciones deberían (o no deberían) exhibirse en el puesto. Desempeño por competencias Evaluación de 360°, por ende, se le proporcionará al evaluado una retroalimentación de los aspectos o competencias destacados en la evaluación. El método de índice crítico, la escala fundamentada para la medición del comportamiento y la escala de observación de comportamiento son algunos de los métodos usados bajo este enfoque, los cuales se caracterizan porque al momento

de desarrollarlas describe detalladamente cada uno de los comportamientos del evaluado, definiéndose en escalas (alto, medio y bajo) y la frecuencia con que se observa dependiendo el método que se use.



Figura 10. Evaluación de Desempeño 360°

Por último, los métodos basados en resultados: como su nombre lo indica evalúan los logros de los empleados con cifras (ventas, % cumplimiento, producción, etc) permitiendo así que haya menos subjetividad por parte de los evaluadores. (Alles, 2002). Los métodos que están bajo este enfoque pueden ser mediciones de la productividad o administración por objetivos, las cuales consisten en evaluar el desempeño mediante acuerdo fijados entre las partes trabajador – empresa y un cumplimiento de metas fijadas.

Evaluación de 360° es un esquema sofisticado que permite que un empleado sea evaluado por su entorno: jefes, pares y subordinados, convirtiéndose así en una evaluación de integral que permite identificar aspectos tanto positivos como negativos en el desarrollo de sus funciones, dada la forma en que es desarrollada esta evaluación presenta ventajas relacionadas con: información de mejora calidad, la realimentación proporcionada por el entorno permite el desarrollo personal del evaluado, reducir prejuicios de carácter subjetivo y de sesgos.

Estos son algunos de los métodos usados en el tema de la evaluación de desempeño el uso de estos es decisión que toma la empresa y el resultado de estas estará al alcance para que la empresa implemente las estrategias y acciones a seguir en futuro.

3.1.8 Desarrollo de personal. El proceso de desarrollo relaciona tres aspectos: capacitación, desarrollo de las personas y el desarrollo organizacional; el desarrollo de las personas corresponde a un aprendizaje individual y la manera en que las personas aprenden y se desarrollan y el desarrollo organizacional hace referencia a la forma como las organizaciones aprenden y se desarrollan en un entorno de constante crecimiento de la innovación y el cambio

El tema de las capacitaciones está estrechamente relacionado con la educación, con el hecho de proporcionar al empleado nuevos conocimientos y habilidades y que sea él quien desarrolle y aprenda nuevas actitudes, soluciones e ideas que le permitan ser eficaces y agreguen valor en lo que desempeñan. Las capacitaciones están dentro del enfoque moderno pues estas se llevan a cabo bajo un modelo planificado (una visión a largo plazo), el cual surge de la importancia de relacionar la planeación estratégica con este tema, así pues se puede decir que “la capacitación es un medio que desarrolla las competencias de las personas para que puedan ser más productivas, creativas e innovadoras, a efecto de que contribuyan mejor a los objetivos organizacionales y se vuelvan cada vez más valiosas” (Chiavenato, 2008, pág. 366)

Proceso de capacitación: La capacitación es un proceso cíclico y continuo que pasa por cuatro etapas (Ver figura 11. Tipos de cambios del comportamiento con razón a la capacitación).

El diagnóstico consiste en realizar un inventario de las necesidades o las carencias de capacitación que deben ser atendidas o satisfechas. Las necesidades pueden ser pasadas, presentes

o futuras. Para el inventario de las necesidades se usan métodos como el análisis organizacional, análisis de recursos humanos, análisis de la estructura de los puestos y análisis de la capacitación.

El diseño consiste en preparar el proyecto o programa de capacitación para atender las necesidades diagnosticadas. En esta etapa se debe tener en cuenta quien debe ser capacitado, como capacitar, en que capacitar, quien capacita, dónde, cuándo y para que capacitar así mismo se debe identificar cuáles van hacer los medios para desarrollarlas.

La implantación es ejecutar y dirigir el programa de capacitación. La evaluación consiste en revisar los resultados obtenidos con la capacitación, que pueden estar relacionados con ahorro de costos, mejora de la calidad, ahorro de tiempo entre otros.

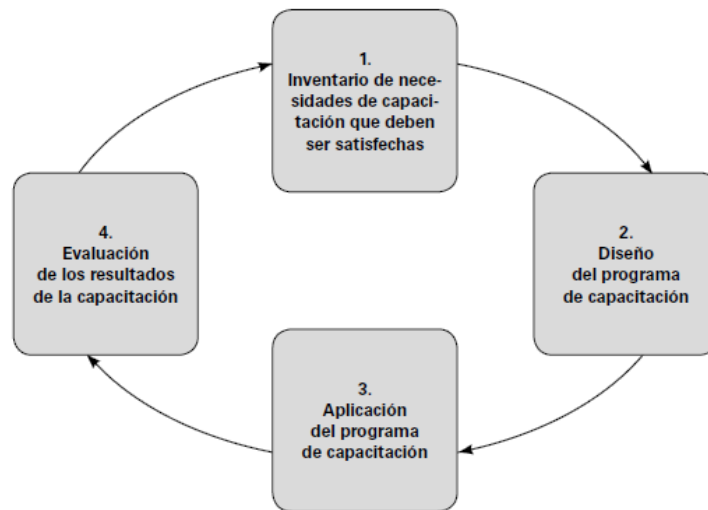


Figura 11. Tipos de cambios del comportamiento en razón de la capacitación. Adaptado de “Gestión del Talento Humano” (2008), Desarrollo del personal. Pág. 372

3.1.9 Remuneración. Las actividades organizacionales en general constan de la transformación de procesos de entrada y procesos de salida donde el factor humano forma parte integral de dichas actividades; el factor humano más la remuneración se convierten en uno de los componentes más

importantes en la organización, pues se debe de establecer una política salarial donde se determine el pago y los beneficios que recibirá cada empleado a cambio de realizar las tareas organizacionales, por tanto tendrá una remuneración económica directa e indirecta las cuales están bajo el marco de la política salarial que diseña una organización.

El término salario se entiende como “la remuneración de monetaria o la paga que el empleador entrega al empleado en función del puesto que ocupa y de los servicios que presta durante un determinado tiempo” (Chiavenato, 2011, pág. 282).

3.2.Indicadores.

Los indicadores son herramientas implementadas en las empresas para cuantificar y medir los procesos de mayor importancia y de esta manera conocer el comportamiento del mismo en un periodo de tiempo definido. Permiten medir de forma precisa los cambios o alteraciones involucradas en un proceso con el fin de identificar la causa.

Para lograr comparar los resultados de un mismo proceso, cada indicador debe de tener definido qué se quiere medir y cómo se va a medir, por lo cual se crea la fórmula adecuada, definiendo la unidad y el periodo de tiempo en que se va a aplicar. Existen diferentes tipos de indicadores (Granada, (2007) Guía para la identificación e implementación de un sistema de indicadores, Recuperado de <http://www.ugr.es/~rhuma/sitioarchivos/noticias/Indicadores.pdf>, pág. 31) que son:

3.2.1 Indicadores de cumplimiento. Están relacionados con las ratios que nos indican el grado de consecución de tareas o trabajos. Por ejemplo, el cumplimiento del programa de pedidos, el cumplimiento del cuello de botella, etc.

3.2.2 Indicadores de evaluación. Se relacionan con métodos que ayudan a identificar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora.

3.2.3 Indicadores de eficiencia y eficacia. La eficiencia y eficacia están relacionadas con la actitud que se tiene para desempeñar una tarea y hacer efectivo un propósito que se tiene, por tanto, los indicadores de eficiencia se relacionan con el tiempo invertido en una actividad, mientras que los de eficacia con los ratios que indican capacidad o acierto en la ejecución de una tarea.

3.2.4 Indicadores de Gestión. La gestión está definida como administrar y establecer acciones concretas para cumplir con las tareas o actividades programadas, por lo tanto, los indicadores de gestión permiten administrar realmente el proceso con el fin de obtener un desarrollo óptimo.

4. Análisis y diagnóstico de los procesos de la GTH

4.1 Metodología del diagnóstico.

La metodología muestra la forma como se desarrolló el diagnóstico para la GTH en Bomberos Bucaramanga, describiendo el desarrollo de las actividades previstas que tienen como finalidad reunir la información necesaria para identificar las deficiencias presentadas en esta área, la cual será una base técnica para justificar el planteamiento del problema e identificar propuestas de mejora. A continuación, se describen cada una de las etapas y la forma como se desarrollaron:

Etapa 1: Revisión documental: Para tener un primer acercamiento con la entidad, fue necesario conocer la cultura organizacional, (misión, visión, objeto social, organigrama, mapa de procesos y áreas misionales de la empresa), así como la normativa legal que la rige y como esta se relaciona con los procesos de la GTH.

La revisión de la normativa se clasifica según leyes, decretos, resoluciones y normas, así mismo, la información recopilada, se ordenó de la siguiente manera:

- Relacionada con la creación y descentralización del cuerpo Oficial de Bomberos Bucaramanga.
- Relacionada con Bomberos de Colombia.
- Relacionada con la Gestión del Talento humano.
- Relacionada con el Plan carrera para entidades públicas.

Etapa 2: Análisis de los procesos de la gestión del talento humano: Se identifican cuáles y cómo se desarrollan los procesos de la GTH en la entidad, así mismo se hace una revisión de los documento o protocolos que tienen y usan como soporte para la ejecución de estos, donde se usó herramientas como:

1. Análisis teórico de la capacidad operativa vs la población de Bucaramanga: Como punto de partida se delimitó el radio de acción y atención de emergencias de cada estación de Bomberos en Bucaramanga (Centro, Provenza, Chimitá; Mutualidad), además se recopiló información relacionada con la cantidad de población, clasificación de comunas, y nivel socioeconómico de Bucaramanga; se realizó el cruce de esta información para lograr conocer el recurso humano con el que actualmente cuenta Bomberos respecto al número de habitantes que atienden por estación.

2. Entrevistas: Para conocer la forma como se llevan a cabo los procesos de la GTH se escoge la entrevista semiestructurada, la cual permite tener un diálogo entre el entrevistador y el entrevistado con el fin de obtener la información necesaria; para la ejecución de esta se identifican los procesos de la GTH que se desarrollan en la entidad, así como las personas involucradas en estos; la información recopilada se compara con la forma como se debería realizar la GTH según la normativa para entidades públicas descrita en la etapa 1.
3. Encuesta: Para conocer la forma como se encuentra el clima laboral en la empresa, se diseñó una encuesta que permite medir el nivel de satisfacción laboral, en la cual se incluyeron preguntas relacionadas con el tema, se definió la escala de medición (escala de Likert) y el tamaño de la muestra que permitió conocer el número de personas a entrevistar.
4. Lista de chequeo: Se establecieron criterios claves que debe tener cada proceso, determinando por medio de criterios claros si se daban cumplimiento o no de estos.
5. Diagrama de Ishikawa: De acuerdo a la información recolectada de las entrevistas realizadas anteriormente, comparándola con la teoría de los procesos de GTH se realizó el diagrama de Ishikawa, causa y efecto o espina de pescado, partiendo de la identificación del problema principal (cabeza del pescado) y agrupando las causas que generan dicho problema en las categorías que conforman el diagrama.
6. Matriz de Vester: Con la información recopilada, se definieron los problemas destacados en cada proceso, los cuales se relacionaron entre sí para generar la matriz y con base en su resultado ubicarlos en el plano cartesiano para definir el nivel de influencia que tienen cada uno de estos sobre el problema planteado inicialmente.

Etapa 3: Conclusiones del diagnóstico: Análisis y conclusiones de los resultados obtenidos en el desarrollo del diagnóstico.

4.2 Análisis del diagnóstico.

Para el desarrollo del diagnóstico, se utilizaron herramientas de recolección de información como: Análisis teórico de la capacidad operativa, entrevistas, encuestas y lista de chequeo, de igual manera, para el análisis de la información recolectada se hizo uso del diagrama de Ishikawa y la matriz de Vester.

4.2.1 Revisión documental. La entidad al ser de carácter público está sujeta a normas establecidas por el estado que son de obligatorio cumplimiento, por lo tanto, se hace necesario hacer una investigación de la trazabilidad de la normativa relacionada con el desarrollo del talento humano para entidades públicas, que permita tener una base teórica para reestructurar los subprocesos de la GTH bajo la respectiva normativa que rige a este tipo de entidades. (Ver apéndice A).

4.2.2 Análisis de los procesos de la GTH. Tiene como finalidad identificar cuáles y cómo son los procesos que se desarrollan en la entidad y a su vez conocer las problemáticas que se están presentando definiendo factores críticos sobre los cuales se realizarán mejoras. El análisis de la gestión del talento humano en el cuerpo oficial de bomberos Bucaramanga se desarrolló primero haciendo uso de las herramientas para recolección de información (Análisis teórico de la capacidad operativa, entrevistas, encuestas y lista de chequeo), y luego se examinó por medio de herramientas de tipo analítico (diagrama de Ishikawa y matriz de Vester)

4.2.2.1. Análisis teórico de la capacidad operativa vs población de Bucaramanga. El análisis teórico de la capacidad consiste en demostrar la importancia de tener en la entidad la cantidad de bomberos necesarios para atender cualquier eventualidad (Ver apéndice B).

Con el análisis realizado se concluye que el proceso de planificación incluye la evaluación de las áreas dentro de la jurisdicción del cuerpo de bomberos que conlleva a determinar las estrategias y los recursos necesarios para la atención de emergencias presentadas (Alejandro Ordoñez, Martha Castaño, Carlos Mesa, Angel Peccis y German Miranda, pág. 35); lo cual quiere decir que dentro del proceso de planeación de la GTH se debe formular la misión, visión, estrategias, recursos y objetivos, que conlleve a integrar la función de esta área con la cultura organizacional de la empresa.

4.2.2.2 Entrevistas. Para conocer cómo se desarrollan actualmente los procesos de la GTH en Bomberos se realizó entrevistas a diferentes funcionarios que por su antigüedad en la institución tienen conocimiento de los mecanismos utilizados para vinculación de personal, orientación, capacitaciones y demás procesos necesarios en la GTH. (Ver apéndice C).

A continuación, se realiza el análisis de las entrevistas el cual consiste en la comparación en cómo debería realizarse los procesos, frente a cómo se está realizando actualmente en la entidad:

- *Planeación del talento humano.*

¿Cómo debería ser?

Ideal: alinear las estrategias de la planeación de la organización con las estrategias que tenga el área de recursos humanos.

Hacer un análisis de entorno y las condiciones con la finalidad de resolver preguntas como:

¿A dónde se quiere llegar?

¿Cómo se va a llegar?

¿Cómo se hará?

Lo cual significa diseñar en compañía del responsable del área de recursos humanos la formulación de la visión, misión, estrategias, políticas, recursos y objetivos de RH.

Lo encontrado en el diagnóstico.

Con el acercamiento que se tuvo con la empresa y el funcionamiento al área de interés se evidencia que tienen una proyección para esta, aunque no se tiene definido el cómo se va hacer y qué recursos económicos, físicos o de personal se pueden llegar a necesitar; para ello se realizó un análisis teórico de la capacidad vs la población de Bucaramanga donde se muestra en qué condiciones se encuentra el área de Bucaramanga en relación a los riesgos que se puedan presentar, con la finalidad de determinar cómo, desde el cumplimiento del objeto social de la entidad y el área de recursos humanos se diseñan estrategias a corto, mediano y largo plazo que permitan guiar al personal en pro de mitigar los riesgos encontrados en el análisis y la proyección que tiene la entidad.

- *Perfiles y Responsabilidades.*

¿Cómo debe ser?

- Ideal: Definir la especificaciones intelectuales y personales que debe de poseer el aspirante al cargo.
- Los perfiles deben estar estructurado de tal manera que se evidencie:

Requisitos intelectuales

Requisitos físicos

Responsabilidades

Condiciones de trabajo

Competencias.

- El decreto 2539 de 2005 establece competencias generales que debe de tener servidores públicos en los diferentes niveles jerárquicos. (Colombia, Decreto 2539, 2005)
- Actualizar periódicamente los perfiles según la reglamentación que este vigentemente para entidades públicas.

Lo encontrado en el diagnóstico.

Con la revisión de los documentos proporcionados por la entidad y las entrevistas se puede afirmar que:

- Usan el manual de funciones como medio para determinar las características que deben cumplir el aspirante a un cargo, pero este manual no permite describir el esfuerzo y las destrezas físicas, así como las responsabilidades, condiciones del trabajo y competencias descritas en el decreto 2539 y resolución 0661 de 2014.
- El 10% del personal que está vinculado actualmente en el nivel asistencial tiene restricciones por condiciones de salud patológica y física, por lo cual este personal no es apto para la atención de emergencias.
- El 36% del personal en el nivel asistencial se encuentra bajo la condición de provisionalidad, en razón que no se ha dado cumplimiento al decreto 1083 donde establece como requisito para solicitar el concurso a la CNSC el perfil de competencias

y los lineamientos establecidos por la junta nacional de bomberos de Colombia que tenga la entidad. (Colombia, Decreto Único Reglamentario 1083, 2015)

- *Reclutamiento, selección y contratación.*

¿Cómo debe ser?

- Ideal: busca identificar y atraer a la mayor cantidad de candidatos, para cubrir una vacante, entre mayor sea la demanda permitirá que el proceso de selección sea más eficiente.
- La selección del personal busca entre los candidatos además de la formación y experiencia, las competencias específicas que requiere el puesto.
- La CNSC centraliza y gestiona los procesos reclutamiento y selección para entidades públicas siguiendo las fases establecidas en el decreto 4500 de 2005, bajo los requerimientos que la entidad determine para el cargo; este proceso puede hacerse por concurso público o interno.

Lo encontrado en el diagnóstico.

El proceso de reclutamiento y selección para cargos de nivel asistencial no se realiza por medio de la CNSC, ya que esto implica un gasto para la entidad, y se ha presentado inconformidades con procesos de selección anteriormente realizados donde el perfil del seleccionado no es acorde a las necesidades que específicamente requiere, por ende, la entidad realiza los procesos de reclutamiento, selección y contratación.

Con el desarrollo de las entrevistas e indagando la forma como se llevan a cabo estos procesos (ver tabla 3) se puede concluir que: si bien, los procesos de reclutamiento y selección se desarrollan para dar solución a las necesidades de la organización en términos de personas, también implica definir las técnicas que servirán como filtros para seleccionar al mejor y los

medios que se deben de usar; para el caso de bomberos Bucaramanga deberían de ser muy específicas y ser diseñadas con base en las condiciones de trabajo al que va a ser expuesto el trabajador, por tal motivo no es suficiente con hacer solo una entrevista, es necesario hacer otro tipo de filtros que permita seleccionar al mejor candidato, como: Exámenes de conocimiento y capacidad, Exámenes de personalidad, Exámenes psicométricos o Técnicas de simulación, entre otros. Por otra parte, lo ideal de la vinculación del personal es que se haga por concurso por la CNSC, para asegurar que el perfil seleccionado cumpla con las especificaciones requeridas, el concurso debería de ser interno, donde los aspirantes que se postulen ya tengan un tiempo en la institución como provisionales y sean certificados por la entidad, según hayan comprobado sus habilidades y capacidades a través de la superación de pruebas específicas para el cargo a ocupar.

Tabla 3.

Reclutamiento, selección y contratación.

PROCESO	ACTIVIDADES QUE REALIZAN PARA EL PROCESO
Reclutamiento	<ul style="list-style-type: none"> • Las hojas de vida llegan a la alcaldía municipal. • Las características y requisitos para ocupar un cargo son extraídos del manual de funciones de la entidad.
Selección	<ul style="list-style-type: none"> • La alcaldía es la encargada de enviar a los postulantes. • Bomberos Bucaramanga realiza la entrevista correspondiente al cargo. • Se realizan los exámenes de ingreso descritos en el profesiograma, si el aspirante no cumple con alguno de ellos, solo se registra la restricción física o criterio médico que se persona presenta y continúa el proceso de selección. • Por provisionalidad: Se realizan los procesos mencionados anteriormente y se vincula el personal en condición de provisionalidad.

- **Contratación** • Por la Comisión Nacional del Servicio Civil: La comisión se encarga de realizar el proceso de reclutamiento y selección donde cualquier persona puede presentarse y la entidad solo realiza la contratación del personal bajo carrera administrativa.
-

- *Orientación de personal.*

¿Cómo debe ser?

Ideal: Orientar al personal para la adecuada colocación en el puesto de trabajo asignado, la orientación trata dos enfoques importantes que son:

- Conocer la cultura organizacional de la empresa, los procesos y procedimientos para peticiones especiales y el funcionamiento interno de la dependencia a la cual ingresa.
- Disponer de los elementos y herramientas necesarias para que el nuevo trabajador cuente con lo esencial para el desempeño de sus funciones, dentro de esto se establece el periodo de prueba definido por la dependencia según lo mencionado El decreto 1083 de 2015 en el capítulo 8 da los lineamientos para iniciación en el servicio, la inducción al empleado, explicaciones e informes para la prestación del servicio. (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2015)

Lo encontrado en el diagnóstico.

De los procesos que involucra GTH, el de orientación al personal es el único que cuenta con un protocolo para su ejecución, sin embargo, la entidad no tiene definidos los lineamientos establecidos en el capítulo 8 del decreto 1083 de 2015, es decir, no se está dando cumplimiento con la función de dar un completo panorama de las funciones y procedimientos que debe desempeñar el trabajador; además no cuenta con un manual que especifique las funciones propias del cargo de manera fácil y práctica.

- *Remuneración.*

Lo encontrado en el diagnóstico La estructura salarial para la entidad no está diseñada en función de los cargos o estudios técnicos así como tampoco incluye características relacionadas con asignación salarial por méritos o aumentos, dado a que el tema de las remuneraciones en organizaciones del estado están definidas por el gobierno nacional por medio del departamento administrativo de la función pública donde establece en el decreto 995 de 2017 los límites máximos salariales para los empleados de entidades públicas, en el artículo 7 de este decreto se muestra una tabla del límite máximo de la asignación básica mensual que debería de recibir un funcionario público en relación al nivel jerárquico del sistema general de carrera administrativa **Fuente especificada no válida..** En donde cada uno de estos se establece características o condiciones que debe cumplir el empleado para poder tener esa remuneración que establece el estado.

- *Evaluación de desempeño.*

¿Cómo debe ser?

Ideal: valorar de forma eficiente y objetiva el rendimiento de los empleados en relación a sus funciones y compromisos con la organización.

“El desempeño laboral de los empleados de carrera administrativa deberá ser evaluado y calificado con base en parámetros previamente establecidos a partir de los planes anuales de gestión del área respectiva, de las metas institucionales y de la evaluación que sobre el área realicen las oficinas de control interno o quienes hagan sus veces, de

los comportamientos y competencias laborales, habilidades y actitudes del empleado, enmarcados dentro de la cultura y los valores institucionales.” (Colombia, Decreto Único Reglamentario 1083, 2015)

Lo encontrado en el diagnóstico.

Revisando y analizando el formato diseñado por la CNSC y la normativa que rige para este mecanismo, se encuentra que el diseño está estructurado bajo las competencias establecidas en el decreto 2359 para los niveles jerárquicos de una entidad pública, también se evidencia que éste es el mecanismo que utiliza el estado como medio para la obtención de estímulos, ascensos y la desvinculación del personal; además se puede inferir que el sistema de evaluación se desarrolla para dar resultados de “CUANTO” es decir, miden un rendimiento en relación a la consecución de los objetivos y resultados del empleado y del área, mas no miden el desempeño de la forma de hacer las cosas, es decir el “COMO”; la EDL debe ser realizada de forma imparcial y fundamentada en principios de equidad, que mida y evalúe el desarrollo de competencias, sin perder el propósito de evaluar las funciones de su cargo, así mismo se espera que los resultados obtenidos de la EDL proporcionen la información necesaria para la toma de decisiones relacionadas con el estado actual del personal en función con el cumplimiento de las competencias propias de su cargo, los cuales deben de documentarse para identificar falencias y trabajar en el fortalecimiento de las mismas.

- *Desarrollo de personal y capacitaciones.*

¿Cómo debe ser?

Ideal: proporcionar al empleado nuevos conocimientos y habilidades de tal manera que le permita desarrollar y aprender nuevas actitudes, soluciones e ideas logrando así ser eficaces y agregar valor en su puesto de trabajo.

Planes de capacitación. Los planes de capacitación de las entidades públicas deben responder a estudios técnicos que identifiquen necesidades y requerimientos de las áreas de trabajo y de los empleados, para desarrollar los planes anuales institucionales y las competencias laborales. (Colombia, Decreto Único Reglamentario 1083, 2015)

Lo encontrado en el diagnóstico.

Según la estructura organizacional de la empresa, capacitación y formación es una de las áreas misionales de la entidad, esta trabaja de forma independiente en relación con los procesos de GTH.

Su función es formar a los bomberos de forma que se logre ofrecer un servicio de mayor calidad en beneficio de la comunidad, para lo cual a esta área le corresponde diseñar el plan institucional de capacitaciones (PIC) el cual debe ser ejecutado durante los cuatro años de mandato del alcalde electo; si bien, la funcionalidad de estos planes es definir el quién debe ser capacitado, en qué capacitar y como se relaciona con el plan carrera que debe seguir según el escalafón bomberil no se evidencia tal fin, por otro lado el cumplimiento de lo aprobado en el PIC no es acorde a las fechas establecidas, por último en las hojas de vida no se encuentra actualizada con las capacitaciones que han recibido los bomberos.

Se concluye que este proceso tiene problemas relacionados con planeación y organización de fechas para la ejecución de las capacitaciones y no se realiza el control y seguimiento de las actividades que allí desarrollan.

4.2.2.3 Encuesta. Es un método de recolección de datos que se utiliza para tener

Información sobre un tema en específico, en este caso, la encuesta se enfatizó en reunir información pertinente sobre Clima Laboral, la cual permitirá medir el nivel de satisfacción y motivación del personal en general, para ejercer sus labores en la organización. (Copeme, Marzo 2009, Medición del clima laboral Adaptado de https://sptf.info/images/medicion_del_clima_laboral.pdf.)

Dado que en la entidad no se había utilizado ningún instrumento para conocer en qué condiciones se encontraba el clima laboral, se diseñó e implementó una encuesta con preguntas que pretenden dar a conocer aspectos importantes como: el nivel de satisfacción de los empleados con respecto a la organización, la motivación en el puesto de trabajo, la relación con sus compañeros y la impartición de herramientas necesarias para la ejecución de su trabajo, entre otros. (Ver Apéndice D). A continuación, se hace un comparativo entre el cómo debería ser coordinado el clima laboral y lo que se encontró de acuerdo a las encuestas:

- *Clima laboral.*

¿Cómo debe ser?

El clima laboral es muy importante en una organización para mantener un buen nivel de desarrollo del personal, las empresas deben medir como se encuentra su clima laboral, los resultados que se obtengan de la medición se utilizan para desarrollar un plan de estímulos o incentivos que logre que el personal se motive y se desempeñe propiamente en sus funciones (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2015), esto se define según el Decreto 1083 del 2015 Artículo 2.2.10.1 como programas institucionales de bienestar que busca intervenir en las áreas de calidad de vida laboral, llevando a mejorar el clima laboral de la organización. La medición del clima laboral se debe desarrollar de manera periódica, de tal manera que lleven a tenerse un

mejoramiento continuo del ambiente de trabajo y por ende se logre un mejor desempeño de las funciones del personal.

Lo encontrado en el diagnóstico

La organización no utilizaba ningún método de medición para conocer cómo se encontraba el clima laboral, por ende, se utilizó la encuesta donde permite conocer el nivel de satisfacción de los empleados en la organización, los resultados obtenidos arrojan que:

- El personal de la parte operativa, tiene mayor apoyo de sus jefes inmediatos (tenientes) que el administrativo, lo cual conlleva a que estén más motivados en sus puestos de trabajo, con las funciones que realizan en la organización.
- El total de las personas encuestadas, afirman que en la organización no se realiza la retroalimentación necesaria de los resultados de la Evaluación de Desempeño, que permita mejorar el desarrollo de las funciones propias del cargo, esto genera en el personal cierto conformismo que genera que se vaya perdiendo interés por la actividad ejercida.
- No se tiene buena relación entre los trabajadores de la parte administrativa con los operativos, puesto que entre ellos se generan pleitos por inconformidades relacionadas con el trabajo, y no se realizan integraciones que involucre a todo el personal para mejorar las relaciones interpersonales y por ende el ambiente laboral.
- No hay una buena relación interpersonal entre los trabajadores del área administrativa, se encontró que algunas de las personas no se sienten cómodas en su lugar de trabajo por la falta de confianza o mala relación con sus compañeros.
- Algunas de las personas encuestadas, comentaron que no se lleva un adecuado proceso de solicitudes, quejas o reclamos echo a directivos, en el momento de poner una queja por

alguna inconformidad que ocasionó un compañero, escuchan la petición, pero no generan ningún correctivo al respecto.

- La pregunta enfocada al nivel de satisfacción de los empleados con la organización, generó resultados similares, se encontró que, la mayoría del personal no se siente satisfecho dentro de la organización, pero sí se siente conforme con el trabajo desarrollado, es decir, cada cual desarrolla su trabajo de la mejor manera porque les gusta hacerlo, pero al no encontrar apoyo o motivación de sus superiores, se generan inconformidades a nivel organizacional.

4.2.2.4 Lista de chequeo. La lista de chequeo se usa para verificar el control de las actividades que se deben llevar en los procesos que involucran la GTH en la entidad, con el desarrollo de esta se espera examinar y analizar la localización de falencias o faltantes en relación a los procesos que se desarrollan en la GTH. Para la elaboración de la lista de chequeo se tuvieron en cuenta los criterios que debe tener cada uno de los procesos y se diseñaron preguntas indicativas que permiten mostrar el cumplimiento de los factores que se identifican en cada proceso, siguiendo la siguiente estructura (Ver figura 12. Encabezado lista de chequeo).


PLAN DE MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN BOMBEROS DE BUCARAMANGA.			
	Herramienta: LISTA DE CHEQUEO		
	Objetivo: VERIFICAR CUMPLIMIENTO DE LOS SUBPROCESOS DE LA GTH		
	Elaborado por: Genny Paola Ardila Hernández. Heidy Carolina Zambrano Puerto		
	Supervisado por: Juan Camilo Lesmez Peralta.	criterios de evaluación: Si: Si cumple No: No cumple	
Criterio que debe tener el proceso	Aspecto a Evaluar	C/NC	Observaciones

Figura 12. Encabezado lista de chequeo

En el criterio que debe tener el proceso, se describió la importancia de este destacando los puntos importantes para llevar a cabo una buena gestión, en los aspectos a evaluar se describieron preguntas relacionadas con el proceso a las cuales se les dio solución en la siguiente casilla resaltando su cumple o no con lo necesario, por último, se escribieron observaciones en los casos que se necesitaba aclarar la respuesta obtenida. (Ver Apéndice E).

Evidentemente los procesos de la gestión del talento humano que hay en la entidad son causados principalmente por la falta de dirección, organización y control en cada una de las actividades y políticas que se deben de llevar, las cuales siempre estarán relacionadas con el proceso de la Planeación del talento humano dado que de este se desprende todas las actividades y estrategias a corto, mediano y largo plazo. De esta lista de chequeo se puede deducir que:

- Se realizaron 46 preguntas para evaluar los requisitos de los procesos, de las cuales 32 respuestas apuntaron al incumplimiento de los criterios a evaluar para conocer el desempeño de la GTH, esto corresponde a un 69,6% de incumplimiento, por lo cual es necesario intervenir en todos los procesos relacionados con la GTH, empezando por la ejecución de los documentos necesarios que proporcionen bases para llevar a cabo de una manera estructurada el cumplimiento de las necesidades latentes en esta área.
- En la mayoría de los procesos no se cumplen con los criterios básicos para llevar a cabo una buena gestión del recurso humano, dado que no se tienen establecidos documentos, requisitos o acciones necesarias para el funcionamiento de la GTH.
- Para conocer el desarrollo de un proceso este debe de controlarse, la lista de chequeo proporciona información sobre la falta de control en muchos de los procesos (desarrollo de capacitaciones, resultados obtenidos de la EDL, seguimiento del protocolo de inducción) siendo esta una causal importante del inadecuado funcionamiento de los procesos, el control permite identificar y corregir las falencias en el momento en que se presentan, de no ser así, los problemas resultantes de la falta de control podría afectar a los demás procesos.

- El reclutamiento selección y contratación de personal, apunta más a la necesidad de llenar una vacante que a atraer a él o los candidatos adecuados para el cargo, de la manera como actualmente se trabajan estos procesos, se generan falencias en la elección de los trabajadores, en condiciones no se incorpora el adecuado por no disponer de los protocolos necesarios para la vinculación del personal.

4.2.2.5 Diagrama de Ishikawa. También llamado diagrama de causa- efecto o espina de pescado, es un método gráfico que se usa para efectuar un diagnóstico de las posibles causas que provocan ciertos efectos, los cuales pueden ser controlables. El diagrama de Ishikawa permite apreciar, fácilmente y en perspectiva, todos los factores que pueden ser controlados usando distintas metodologías. Al mismo tiempo permite ilustrar las causas que afectan una situación dada. (Herramientas para mejorar la calidad, 2009. Pág. 22).

En relación a la información encontrada hasta el momento, se desarrolla el Diagrama de Ishikawa mencionando las causas encontradas en cada uno de los subprocesos, para la GTH; no se aplicaron 2 de las 6 m's que hacen parte de este análisis, puesto no pertenecen al área de estudio focalizada. En la figura se muestra el desarrollo de este. (Ver figura 12. Diagrama de Ishikawa)

Las causas descritas en el diagrama pertenecen a las identificadas por medio de la aplicación de las encuestas y la observación analítica de los procesos internos, las cuales están asociadas principalmente con el método dando a conocer que los procedimientos que se está trabajando actualmente en la entidad referente a la GTH no son los precisos ni adecuados, de igual manera la medición, mano de obra y medio ambiente, muestran causas importantes que conllevan a la identificación del problema focal: la falta de planeación y estandarización en los procesos de la GTH.

El talento humano es un área muy importante para el desarrollo de cualquier empresa, partiendo de la realización de una adecuada planeación de personal, métodos y herramientas, que permita tener un enfoque definido de hacia donde se quiere llegar. Este es el primer paso para la buena gestión del TH, teniendo en cuenta que todos los procesos están sincronizados entre sí, de igual manera la estandarización es fundamental, dado que, ayuda a controlar y manejar los procesos de manera eficiente y a su vez permite medirlos para regular el funcionamiento del mismo e implementar mejoras necesarias.

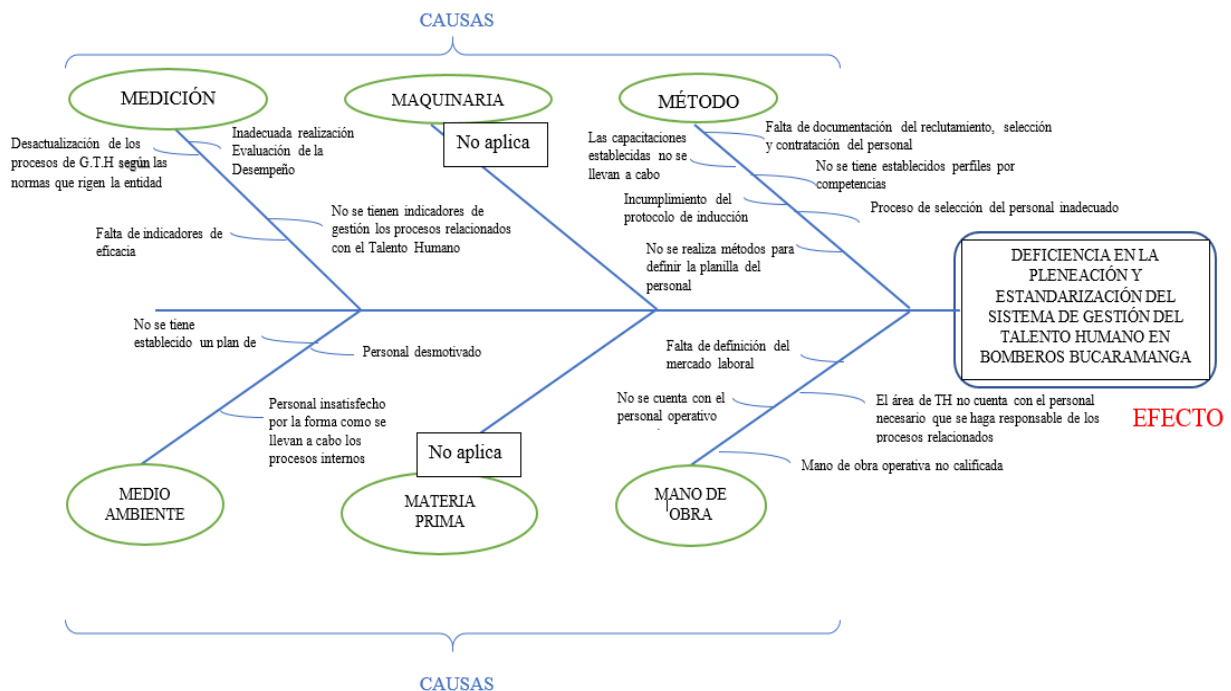


Figura 13. Diagrama de Ishikawa

4.2.2.6 Matriz de vester. La matriz de Vester nos permite analizar las causas de los problemas relacionados con la GTH encontradas en el diagnóstico realizado, buscando clasificarlas en críticas, activas, pasivas e indiferentes, por medio de la relación que se existen entre ellas mismas, de acuerdo a los diferentes niveles de impacto que existen: 0= Nulo; 1= Bajo; 2= Medio; 3= Alto facilitando la identificación de los problemas primordiales que afectan la GTH en la entidad.

Causas identificadas:

P1: Estandarización de los procedimientos

P2: No se hace la actualización de los procesos de GTH según las normas

P3: Falta de personal operativo

P4: Personal operativo con deficiencias

P5: No tienen definida la planeación para el área de RH

P6: Desactualización de perfiles para cargos operativos

P7: Inadecuado desarrollo del procedimiento para reclutamiento y selección del personal

P8: Incumplimiento del protocolo de inducción

P9: Falta de capacitaciones para personal operativo

P10: No se realiza la Evaluación de Desempeño de forma adecuada

P11: No se toman acciones correctivas con los resultados de la evaluación de desempeño obtenidos

P12: Falta de incentivos al personal

Plano cartesiano:

Después de identificar las relaciones entre los problemas, se ubican en el plano cartesiano de acuerdo a las coordenadas en “X” y en “Y” de cada uno, el plano cuenta con 4 cuadrantes que son:

- Críticos: Son problemas causados por otros que a su vez son causantes de los demás, se deben trabajar inmediatamente.
- Activos: Se ubican allí los problemas de alta influencia sobre la mayoría de los restantes pero que no son causados por otros.
- Indiferentes: Su influencia es baja, además no son causados por la mayoría de los demás.

- Pasivos: Se entienden como problemas sin gran influencia causal sobre los demás pero que son causados por la mayoría.

Situación													
Problemas presentados en la Gestión del Talento Humano													
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	INFLUENCIA
P1	0	3	2	3	3	2	3	3	3	1	3	1	27
P2	2	0	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	29
P3	0	1	0	3	3	1	0	0	2	0	1	0	11
P4	0	1	3	0	1	2	1	3	2	2	3	0	18
P5	3	2	3	1	0	0	2	1	3	1	2	2	20
P6	2	3	3	3	2	0	3	1	2	0	1	0	20
P7	2	2	1	3	2	2	0	2	1	0	2	1	18
P8	3	0	0	3	1	0	2	0	1	0	1	0	11
P9	1	0	1	3	1	1	2	0	0	2	2	1	14
P10	2	1	1	3	1	0	2	1	2	0	3	1	17
P11	1	0	1	3	0	0	2	1	3	3	0	1	15
P12	0	2	0	3	2	0	0	0	2	0	3	0	12
DEPENDENCIA	16	15	18	31	18	11	20	14	24	12	23	10	129

Figura 14. Matriz de Vester

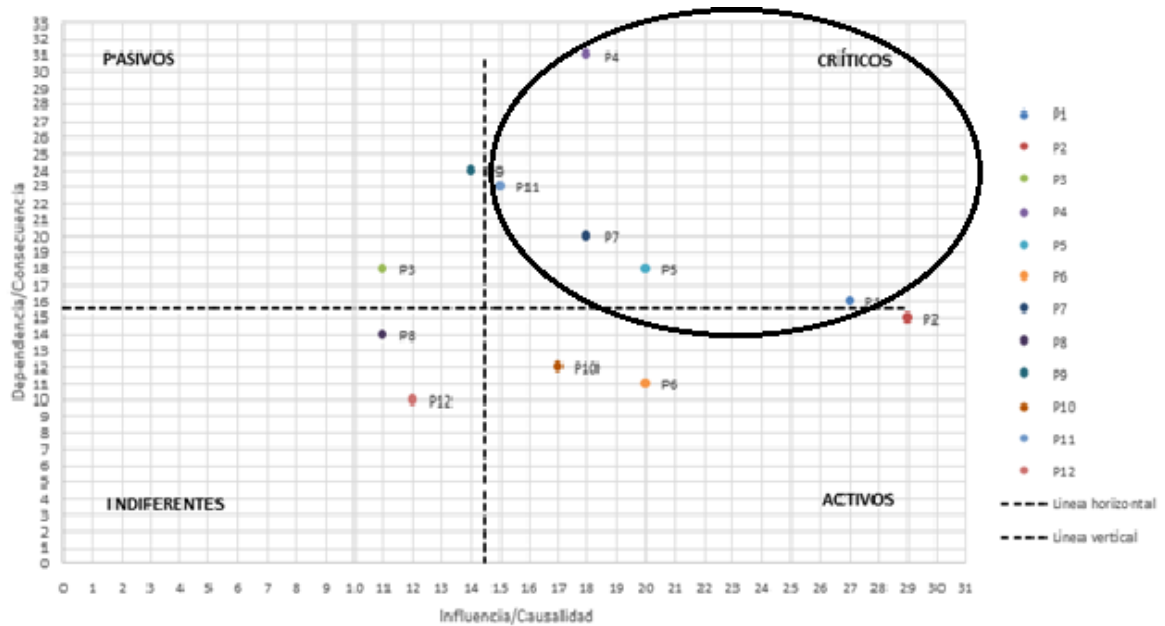


Figura 15. Plano cartesiano r.

De acuerdo a lo observado en el plano cartesiano, donde se muestran los resultados arrojados por la matriz de Vester, el cuadrante que contiene mayores problemas es el crítico, en el cual se encuentran ubicados lo relacionado con: P1- Estandarización de los procedimientos, P4 - Personal operativo con deficiencias, P5 - No tienen definida la planeación para el área de RH, P7- Inadecuado desarrollo del procedimiento para reclutamiento y selección del personal y P11 - No se toman acciones correctivas con los resultados de la evaluación de desempeño obtenidos; estos se caracterizan por ser los problemas causantes por otros y al mismo tiempo los mayores generadores de los demás, se deben de tratar en el momento en que se detectan para empezar a mitigar las causas identificadas en el área de interés; todos los problemas críticos encontrados están relacionados con la GTH, se debe a que estos procesos están integrados y vinculados entre sí, por lo cual, al tratar con uno se deben involucrar los demás para obtener los resultados esperados. De acuerdo a lo anterior, se evidencia la necesidad de iniciar un mejoramiento en el área de Recursos

Humanos, partiendo desde la definición de la planeación hasta lograr la estandarización y correcto funcionamiento de los demás procesos.

4.2. Conclusiones del diagnóstico.

Por medio de las herramientas utilizadas se evidencia que actualmente Bomberos Bucaramanga presenta una deficiente Gestión en todos los procesos que involucran la GTH y se concluye que:

- La planificación del talento humano en bomberos Bucaramanga es proceso que se debe de diseñar, orientar y relacionar con dos enfoques principales: uno relacionado con la proyección que se tenga para la entidad y dos con la planificación de la gestión integral de riesgos a los que está expuesto el área de Bucaramanga.
- Para asegurar que el personal que entre a la entidad tenga los conocimientos y aptitudes para el desarrollo de las funciones del cargo es necesario que desde el área de recursos humanos se establezcan los mecanismos necesarios para que los empleados tengan las competencias, la habilidades y aptitudes necesarias para ejercer su función; estos mecanismos están relacionados con el levantamiento de la documentación de los perfiles y competencias de los cargos, manuales de funciones, protocolos de reclutamiento, selección y contratación y orientación del personal.
- Los procesos de reclutamiento, selección y contratación están relacionados con el tema de la provisión de recursos humanos de los cuales encierran actividades y políticas que se deben establecer desde el área de GTH, los cuales servirán como requisito en el momento que la entidad quiera abrir la convocatoria al concurso ante la CNSC; el éxito de la selección que

dirige esta entidad, será proporcional a la calidad de las especificaciones y requisitos que la entidad solicitante le proporcione.

- Al no tener definidos los protocolos de la Gestión del talento humano, la autoridad y el poder para ingresar personal actualmente está a cargo de entidades externas a Bomberos Bucaramanga. (Alcaldía).
- Actualmente en la entidad se realiza un sistema de evaluación que mide el rendimiento y el cumplimiento de objetivos del evaluado en su puesto de trabajo, pero este sistema no mide el desempeño ni las competencias del empleado, así como tampoco da una retroalimentación que permita diseñar programas de aprendizaje y desarrollo para el personal.
- Si bien la entidad tiene un Plan Institucional de Capacitaciones (PIC), primero es necesario hacer una revisión de las capacitaciones que cada empleado ha recibido y organizarlas de tal manera que se puede comparar con las capacitaciones sugeridas según la resolución 061 para cada cargo y con base en ello reestructurar el PIC, además el plan debe estar sujeto a los tiempos que se demora la licitación y contratación de la entidad encargada de dar la capacitación.
- Se recomienda diseñar un plan de incentivos dado que: si bien, en la entidad no se había utilizado ningún herramienta para medir el clima laboral y en razón de ello se diseñó la encuesta, lo cual generó gran impacto en el momento que se ejecutaba porque fue el medio que encontraron algunos trabajadores para expresar sus sentimientos e insatisfacciones ante situaciones que se han presentado; para lo cual se puede concluir que la motivación que tiene el personal en relación a su entorno y su puesto de trabajo es bajo.
- Se ve la necesidad establecer un sistema de indicadores que permitan medir y cuantificar el rendimiento de las actividades que se desarrollan para la GTH y poder tomar decisiones en

relación al tema y hacer un mejoramiento continuo de los procesos de la gestión del talento humano.

- No se puede realizar mejoras involucradas con el tema de Remuneración del personal, puesto que, esta se rige por medio de normas legales que establecen los límites máximos salariales para cada cargo de acuerdo al nivel en que este se encuentre. Con respecto a lo anterior, no se puede realizar una estructura salarial o estudio técnico en función a los cargos, por la normativa salarial que rige a este tipo de entidades.

5. Formulación del plan de mejoramiento de la GTH.

Después de conocer y analizar la situación actual de cada uno de los procesos de la GTH que se desarrollan en la entidad, se llega a la conclusión que las debilidades que se presentan en esta área están relacionadas con la Dirección, organización y control de actividades que cada proceso requiera, por tanto, para lograr un mejoramiento de los procesos de la GTH es necesario definir acciones a corto plazo que permitan mejorar el funcionamiento de cada proceso, para lo cual se puede inferir que:

- En el proceso de planeación del talento humano se diseñó una propuesta mejoramiento la cual consiste en definir cuál va a ser el direccionamiento estratégico a corto, mediano y largo plazo que desarrollará el área de recursos humanos para guiar al personal operativo en relación con las metas institucionales que la entidad tiene establecidas.
- El proceso de perfiles y responsabilidades del cargo junto con el de reclutamiento y selección están relacionados con la vinculación de personal, para lo cual es necesario definir aspectos generales que un candidato debe de tener para cumplir con las funciones

y las responsabilidades de un cargo, por ello las propuestas de mejoramiento para estos procesos son: Diseñar los perfiles y responsabilidades de los cargos del personal del área operativa según el escalafón bomberil y Diseñar y estandarizar el procedimiento de reclutamiento y selección de personal.

- En el proceso de orientación del personal es necesario tomar acciones correctivas relacionadas con la orientación técnica que el personal vinculado a la entidad debe recibir durante el periodo de prueba, para lo cual como propuesta de mejoramiento se propone diseñar un plan de orientación técnica y su correspondiente proceso de evaluación
- En el proceso de desarrollo de personal se definió como propuesta de mejoramiento el diseño de un plan de formación de corto y mediano plazo que le brinde al personal los conocimientos necesarios para que desarrollen sus funciones bomberiles con eficiencia y técnica, por otro lado es necesario definir el plan carrera para el personal del área operativa
- En el proceso de evaluación del desempeño, se propone diseñar un sistema que evalúe las competencias y el desempeño del trabajador (evaluación 360°)
- Por último, está el proceso de clima laboral, para lo cual se propone diseñar y elaborar un plan de incentivo para el área operativa.

Según lo anterior, el diseño del plan de mejoramiento (ver apéndice F) con el siguiente formato donde se define cuál va a ser el proceso a mejorar, las actividades, tiempo de duración y grupo de apoyo, quedando estructurado de la siguiente manera (ver figura 15)

	PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANOS EN BOMBEROS BUCARAMANGA.			
	Formulación Del Plan De Mejoramiento Para Procesos Estratégicos y Misionales			
Elaboró	Genny Paola Ardila Hernández Heidy Carolina Zambrano Puerto	Supervisó	Juan Camilo Lesmez	
Subproceso	Actividades	fecha		Grupo de apoyo
		Inicio	Fin	
Planeación estratégica	<ul style="list-style-type: none"> Diseñar, evaluar y documentar estrategias a corto, mediano y largo plazo que apoyen al cumplimiento de las actividades que se deben de desarrollar en el área de recursos humanos y que estén Alineadas con las proyecciones que tiene la organización. <p>Fase uno: Direccionamiento estratégico del área de RRHH (Misión, Visión y Objetivos.)</p> <p>Fase dos: Diseño de estrategias de RRHH.</p> <p>Alineación de las estrategias de la organización con las de RRHH.</p> <p>Fase tres: Diseño de estrategias a corto y mediano plazo.</p>	15/01 /18	02/02/18	Grupo de apoyo del área administrativa
Perfiles del cargo y reclutamiento y selección	<ul style="list-style-type: none"> Actualización de perfiles de competencias de formación, habilidades y experiencia para los cargos operativos, según el escalafón bomberil. 	05/02/18	24/02/18	Grupo de apoyo del área administrativa y tenientes de cuadrilla

	<ul style="list-style-type: none"> Estandarizar y documentar los procesos relacionados con el Reclutamiento y selección Definir filtros y herramientas para el proceso de selección que se ajuste a los requisitos bomberiles 			
Orientación de personal	<ul style="list-style-type: none"> Diseñar un plan de orientación y su correspondiente proceso de evaluación. 	26/02/18	03/03/18	
Desarrollo de personal	<ul style="list-style-type: none"> Estructurar un plan de formación para el personal del área operativa que le permita avanzar según el escalafón bomberil Diseño del plan carrera para personal operativo 	05/03/18	17/03/18	Grupo de apoyo del área de Capacitaciones y tenientes de Cuadrilla.
Evaluación del desempeño	<ul style="list-style-type: none"> Diseñar un sistema de Evaluación de desempeño en el cual se evalúe las competencias y el desempeño del trabajador; que permita fortalecer los procesos de desarrollo personal y capacitaciones 	19/03/18	24/03/18	Grupo de apoyo del área administrativa y tenientes de cuadrilla
Clima laboral	<ul style="list-style-type: none"> Elaboración de un plan de incentivos 	26/03/18	06/04/18	Grupo de apoyo del área administrativa y tenientes de cuadrilla

Figura 16. Plan de mejoramiento para la GTH en bomberos

Una vez definidas las acciones correctivas en cada proceso de la GTH se hizo una reunión con las partes interesadas del proyecto con la finalidad de socializar cada una de las posibles propuestas que se plantearon inicialmente y definir la viabilidad de estas.

En la reunión se explicó la finalidad y la razón de las propuestas del plan de mejoramiento, donde las partes interesadas en el proyecto están de acuerdo con lo planteado, sin embargo, para los procesos de clima laboral y evaluación de desempeño se concluye que: La propuesta relacionada con clima laboral, ya se está desarrollando, pues la entidad por medio de la caja de compensación y la ARL han diseñado un plan de bienestar para la entidad el cual ya está en vigencia, en relación a Evaluación del Desempeño laboral, la entidad no avaló la propuesta entregada por normativa interna, sin embargo, en el desarrollo de este documento se muestra lo propuesto en este proceso.

6. Implementación de propuestas del plan de mejoramiento.

Recursos humanos en la actualidad pasó de ser un área dedicada a realizar funciones técnicas a ser el área que trabaja de la mano con la planeación y organización de una empresa, de allí la importancia que se le debe dar en una Institución como Bomberos Bucaramanga.

Para dar un enfoque más estratégico y de organización en todas las actividades que participa el área de recursos humanos se ha decidido que la información que se desarrollará en la ejecución del plan de mejoramiento, sea presentada y ordenada en lo que es comúnmente conocido como el Mapa de procesos del área de recursos humanos; esto se hace en razón de que algunas de las actividades de la GTH que se desarrollan en la entidad son independientes y es necesario organizarla e integrarla de tal manera que se le pueda dar un uso eficiente.

El mapa de procesos para el área de recursos humanos quedo estructurado de la siguiente manera

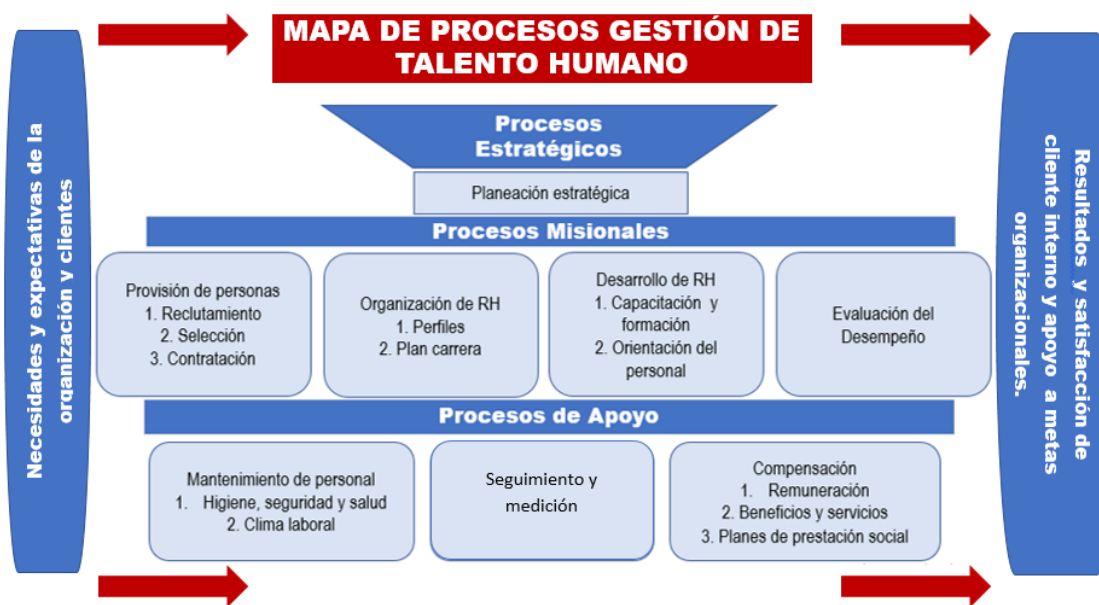


Figura 17. Mapa de Procesos de GTH

Junto con el mapa de procesos, se realizó la caracterización del proceso de recursos humanos, donde se definió las actividades a desarrollar según el ciclo PHVA (planear, hacer, verificar y actuar), con el fin de especificar el aporte de cada proceso al mejoramiento y la estandarización de la GTH. (Ver apéndice G).

El alcance de este proyecto está en trabajar en los procesos estratégicos y misionales para los cuales se diseñó y documentó las actividades que se deben desarrollar en cada uno de ellos; en relación a los procesos de apoyo, solamente se trató el tema sistema de indicadores y los relacionados con Seguridad y Salud en el trabajo y remuneración de los empleados, actualmente la entidad cuenta con el personal encargado para el desarrollo de estos procesos.

A continuación, se describirá la metodología que se utilizó para el desarrollo de las propuestas de mejoramiento en cada proceso, así mismo en los apéndices se encuentra los documentos diseñados para estos.

6.1 Propuesta de mejoramiento para el proceso de Planeación del Talento Humano

El término de planeación por si solo determina la acción de elaborar estrategias a largo plazo que permitan alcanzar los objetivos o metas planteadas en una organización, partiendo de la comprensión y análisis del área o situación en específica. La planificación estratégica de Talento Humano debe formar parte integral de la planificación de la organización, consiste en la definición de misión, visión, objetivos y metas que estén alineados con el direccionamiento estratégico de la empresa para así generar el máximo aprovechamiento de los Recursos Humanos (ver figura 17. Integración de estrategia de RRHH con la de la empresa). Otra parte de la planificación es establecer el requerimiento de personal generado por las necesidades del entorno, es decir, la determinación de la planilla del personal que contiene el número adecuado de personas requeridas necesario para cumplir con el desarrollo de la actividad de la empresa.

De acuerdo a lo descrito, para la definición de la planeación estratégica se tomaron 2 puntos importantes, uno que encierra todo lo relacionado con el direccionamiento estratégico de RRHH, y el otro con base a la planilla del personal, donde se realiza el diagnóstico de la situación actual, y se define el mecanismo para la definición de la nueva planilla. La metodología trabajada de cada uno de ellos se describe a continuación (ver figura 18)

6.1.1 Direccionamiento estratégico del área de RRHH.

6.1.1.1 Conocer el Direccionamiento estratégico de la organización. El área de Recursos Humanos en una empresa debe estar sincronizada con el direccionamiento estratégico de la

organización, por lo cual se hace importante conocer la misión, visión y las estrategias que se piensan desarrollar a corto, mediano o largo plazo en la institución.



Figura 18. Integración de la estrategia de RRHH con la dirección estratégica de la empresa. Adaptado de “Planificación y Gestión de Recursos Humanos” (2015). Pág. 96

En Bomberos Bucaramanga el direccionamiento estratégico va dirigido en función de la atención al ciudadano, prestando servicios de prevención, seguridad y atención integral del riesgo a toda la comunidad, para lograrlo, se debe tener como pilar la orientación del recurso humano hacia el cumplimiento de este direccionamiento. Desde la planeación de RRHH se define y establece los parámetros necesarios para que el personal tenga las capacidades adecuadas y que contribuyan al desarrollo de este ideal de la institución.

6.1.1.2 Definir el Direccionamiento estratégico de RRHH. El proceso de determinación de misión, visión, políticas y objetivos para RRHH, se desarrolló partiendo de la necesidad de vincular y dirigir el Talento Humano hacia el logro de los objetivos institucionales. Inicialmente en Bomberos, no se tenía definida la razón de esta área y para determinarla se parte

de la formulación de 3 preguntas: ¿Qué somos?, ¿A dónde se queremos llegar? y ¿Cómo se va a llegar? la respuesta de estos interrogantes, da lugar a la formulación de la planeación para RRHH.

Como primer lugar en la misión se plantea evaluar el nivel del capital humano necesario para lograr el adecuado funcionamiento de la organización y asegurar que el personal vinculado a la entidad sea el apropiado, con la finalidad de mantener una eficaz y eficiente dirección de los Recursos Humanos de la empresa. La visión, se dirige a que esta área sea reconocida dentro de la organización, con el fin de brindarle el control adecuado para mantener su funcionamiento. Las políticas de gestión buscan que el personal cumpla con las obligaciones establecidas dentro de su cargo, así como controlar que los procesos relacionados con el área sean desempeñados correctamente. Por último, los objetivos involucran los pasos a seguir para el cumplimiento de las actividades a desarrollar en cada uno de los procesos de la GTH, con la finalidad de contar con las herramientas necesarias para mantener una buena gestión de estos procesos. En el apéndice H se encuentra documentado el direccionamiento estratégico que se definió para esta área en Bomberos Bucaramanga. (Ver apéndice H).

6.1.1.3 Definición de las estrategias de la organización y del área de RRHH. Bomberos cuenta con 3 metas institucionales para el año 2018, que comprender la implementación y formulación del plan institucional integral, el fortalecimiento de la capacidad bomberil y la creación de talleres de entrenamiento orientados a la prevención; para lograr su cumplimiento se deben apoyar con el desarrollo de estrategias organizacionales.

Las estrategias organizacionales son puntos orientados a largo plazo, que buscan llevar a la empresa a un nivel mayor de eficiencia, logrando adaptarse a los cambios del entorno y prepararse para retos futuros, para dar cumplimiento con las metas institucionales, en Bomberos

Bucaramanga, se diseñaron y establecieron 10 estrategias organizacionales las cuales se respaldan con estrategias definidas desde el área de RRHH. En la figura 18 se encuentran las estrategias organizacionales y de recursos humanos que se definieron.

6.1.1.4 Alineación de las estrategias de RRHH con las de la empresa. Después de definidas las estrategias organizacionales y las de RRHH, se establecen acciones a mediano y corto plazo, que se logren alinear con las estrategias de la organización, con el fin de desarrollar una ruta de acción que permita llegar al total cumplimiento de lo establecido organizacionalmente. (ver figura 18. Estrategias organizacionales alineadas con las de RRHH

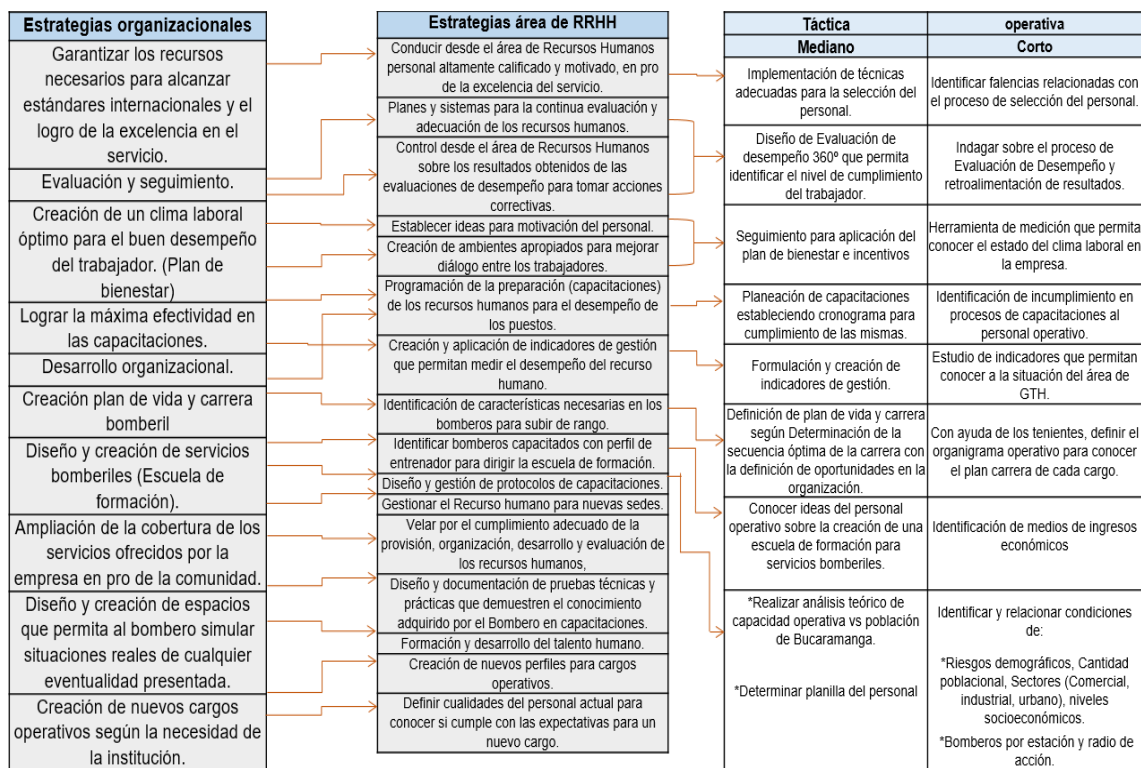


Figura 19. Estrategias organizacionales alineadas con las de RRHH

6.1.2 Diseño de planilla de personal. Otra parte importante de la planeación es lo relacionado con la estimación del personal que trabaja en la organización, para lo cual se diseña un plan de previsión de RRHH o planilla de personal, cuya función es suministrar el personal necesario para lograr el cumplimiento de las metas organizacionales, de tal manera que se cuente con la capacidad operativa justa en el momento adecuado, evitando déficit o exceso de personal.

Para obtener el resultado esperado, el desarrollo de la planilla de personal se lleva a cabo en 3 etapas como lo muestra la figura 19.

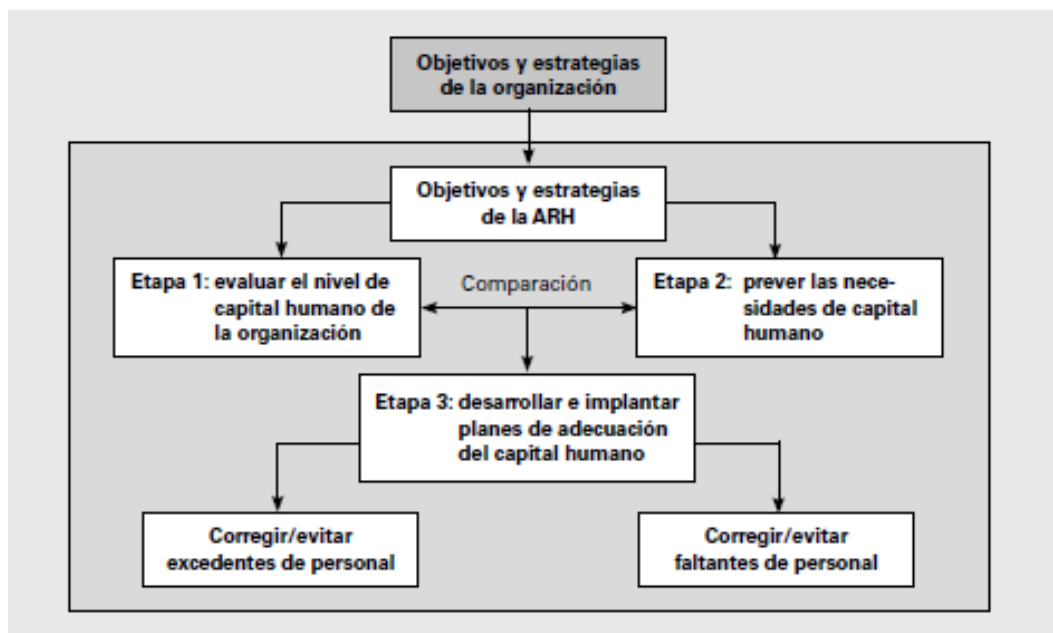


Figura 20. Pasos para la planificación estratégica de RRHH. Adaptado de *Gestión del Talento Humano. Planeación estratégica*. Pág. 79

6.1.2.1 Evaluación del nivel de capital humano de la organización. Actualmente Bomberos Bucaramanga cuenta con una planilla de 80 personas en el área operativa, conformado por: Capitanes (3), Tenientes (3), Bombero inspector (2), Bomberos maquinistas (12) y bomberos (60), y 4 estaciones que son: Central, Provenza, Chimita y Mutualidad.

El personal que atiende las estaciones trabaja 24 horas y descansan 48, cada turno está compuesto por 1 teniente, 4 bomberos maquinistas y entre 18 y 19 bomberos que conforman 1 cuadrilla quienes a su vez son distribuidos en las 4 estaciones para atender las emergencias presentadas.

Los bomberos inspectores cumplen con funciones de prevención y seguridad a la comunidad, solo en caso de que los bomberos de guardia no sean suficientes para cubrir una emergencia presentada, los inspectores deben salir y apoyar en la atención de la misma, pero ellos no cuentan con la disponibilidad de tiempo completo, no cumple con horario de oficina y tiene como prioridad el ejecutar las actividades propias de su cargo. De igual forma, aunque los capitanes se cuentan como personal operativo, sus funciones están enfocadas en supervisar, coordinar y realizar informes relacionados con capacitaciones, inspecciones y casos de emergencias atendidas, por ende, no responden a las emergencias presentadas ni se presentan en el lugar de la misma.

El personal operativo es el más importante de la institución, por su razón social, bomberos va enfocada en la atención al usuario en emergencias presentadas, por ende, la parte operativa debe contar con el capital humano necesario para desempeñar sus funciones apropiadamente, para ello se realizó un diagnóstico de la capacidad operativa de Bomberos en mano de obra y se encontró:

6.1.2.2 Prever las necesidades del capital humano. Para conocer las necesidades de capital. Se desarrolló un diagnóstico de la capacidad operativa por medio de la realización de un análisis tanto interno como externo, del cual se identificaron puntos importantes como:

Número de Bomberos en relación con la zona de atención: Donde se analizó el número de habitantes que hay en Bucaramanga y se relacionó con el personal operativo de Bomberos, enfocado en el estudio de las zonas vulnerables a presentar una emergencia de mediana o gran

escala, teniendo en cuenta las industriales, comerciales y de urbanización, con lo cual se llega a la conclusión de que es necesario aumentar personal operativo con el fin de cubrir de manera adecuada la demanda de emergencias en el área.

- Bomberos en provisionalidad: En provisionalidad se encuentra el personal que está cubriendo temporalmente un cargo, por lo cual es importante tener en cuenta el número de personas que se encuentran en bajo esta modalidad, con el fin de tener un dato confiable del personal fijo con el que se cuenta.
- Personal operativo con recomendaciones médicas. La actividad de Bomberos tiene gran exigencia física y mental, en el momento hay personas dentro de la institución que cuentan con recomendaciones médicas y no puede desempeñar las actividades bomberiles al 100%, por ende, lo ideal es que este personal sea reubicado para que desempeñen otras tareas que no exijan esfuerzo físico, y se realice vinculación de nuevo personal con el fin de garantizar el servicio a la comunidad.
- Personal operativo próximo a pensionarse. La actividad ejercida en el cuerpo de Bomberos está categorizada como alto riesgo, por lo cual los trabajadores pueden pensionarse con menos edad y semanas en el cargo. Según la ley, las personas que tengan como mínimo 700 semanas como cotizante en trabajo de alto riesgo y 50 años de edad, pueden salir pensionados. Al realizar el análisis de los que cumplen con estos requisitos, se encontró que aproximadamente el 31,5% (23 personas) del personal operativo que se tiene pudiera salir pensionado, por tanto, es importante tener en cuenta este dato para determinar la planilla de personal.

El desarrollo de los pasos mencionados se puede ver en el apéndice I (Ver apéndice I)

El resumen de los puntos analizados se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 3.

Resumen estado planilla de personal

Estado Planilla actual del personal operativo	
Total personal operativo	80
Provisionalidad	28
Próximos a pensión	23
Recomendaciones médicas	15
Personal fijo disponible	14

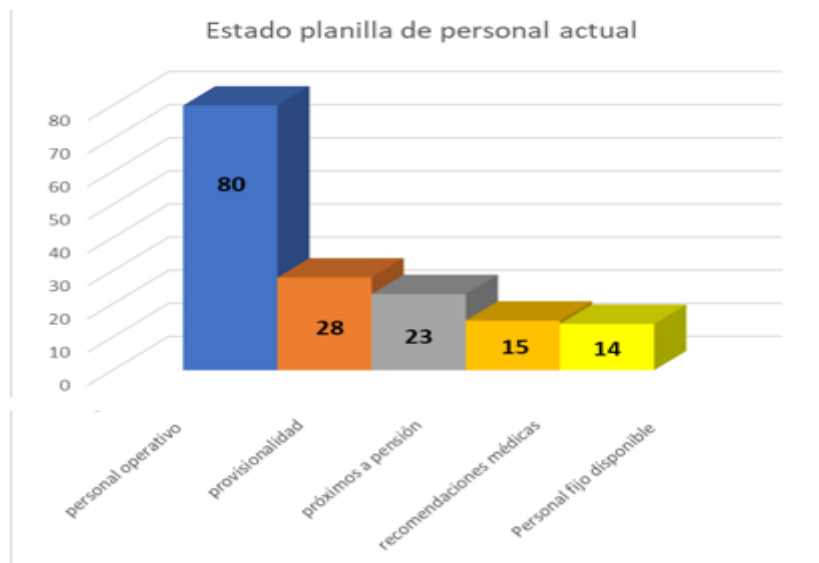


Figura 21. Diagrama de barras del estado planilla de personal actual.

6.1.2.3 Adecuación de Capital Humano (Actualización planilla personal). Existen diferentes métodos tanto cuantitativos como cualitativos para la determinación del personal en una organización, entre los cuantitativos se establece: Técnica de Análisis de tendencias, técnicas basada en la ratio proporcional y de regresión, los cuales determinan una demanda futura por medio de datos históricos que demuestren un comportamiento lineal. Para conocer cuál de estos métodos es más adecuado, se realizó un análisis lineal de los servicios prestados en la entidad desde el año 2005 al 2017, con base en datos recopilados de las emergencias atendidas por año.

La siguiente tabla registra los datos encontrados:

Tabla 4.

Histórico de servicios presentados año 2005-2017.

AÑO	ESTACIONES				TOTAL DE EMERGENCIAS
	Central	Provenza	Chimita	Estadio	
2005	474	341	231	266	1312
2006	763	458	305	328	1854
2007	682	403	304	209	1598
2008	742	410	288	226	1666
2009	844	496	375	288	2003
2010	766	564	402	399	2131
2011	610	302	389	404	1705
2012	867	503	438	512	2320
2013	1082	537	445	584	2648
2014	1200	528	455	102	2285
2015	1718	479	352	0	2549
2016	907	256	0	301	1464
2017	975	258	0	395	1628

*Nota: Fuente Base de datos de Bomberos Bucaramanga (2017)

Con base en esta información, se utilizó el total de emergencias atendidas por año, y se tabuló, para conocer que comportamiento de estos.

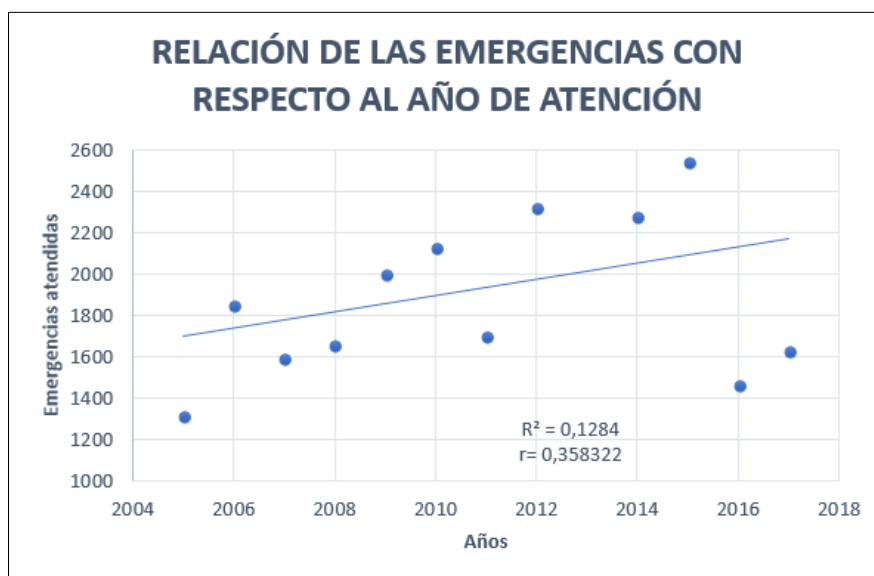


Figura 22. Relación de las emergencias con respecto al año de atención

En la figura, se puede observar que las emergencias generadas por año, no tienen un comportamiento lineal, “generalmente se acepta la existencia de correlación a partir de valores absolutos superiores a 0,5” (S.L., 2015, pág. 111). Para este caso se tienen una correlación de $r = 0,3583$ por lo cual no se puede establecer un método de análisis lineal.

Bomberos es una entidad que atiende emergencias en el área de Bucaramanga, las emergencias presentadas son aleatorias no se tienen datos exactos de cuantas emergencias pueden atender por año, por ende, para la determinación de la planilla de personal se trabajó el método cualitativo Delphi que “consiste en reunir un grupo de expertos sobre un tema concreto, en este caso, sobre las necesidades y disponibilidad futuras de personal” (S.L., 2015, pág. 1065). Se tuvo en cuenta lo encontrado en el diagnóstico de necesidades y lo acordado con la administración de la institución, por lo cual, se definió que para mantener actualizada anualmente la planilla de personal, se deben tener presente lo mencionado en las políticas de RRHH (Ver apéndice H), en relación con el personal que se encuentran en provisionalidad, próximo a pensionarse y con recomendaciones médicas.

Para la actualización de la planilla del año 2018 se tiene que: Según acuerdos llegados con la administración de la institución, no se puede realizar la vinculación de la totalidad de personal que falta por disposición de recursos económicos, por lo cual, de los 23 bomberos próximos a pensionarse se generará 15 vacantes y las 8 personas restantes serán reubicadas en el cargo de cabo inspector si cumplen con el perfil establecido para este cargo, el personal con restricciones médicas se reubicará en cargos que no requieran mayor esfuerzo físico y se suplirá 8 personas, por otro lado, de acuerdo con los requerimientos del área atendida se ascenderá a 3 bomberos para el cargo de Sargentos, lo cual se genera 3 vacantes más, el grado de cabo maquinista (12 personas) y bombero raso(60 personas) será unificado aumentando este número a 80 bomberos. La siguiente tabla muestra la forma en la que queda distribuida la nueva planilla de personal.

Tabla 5.

Actualización de la planilla de personal.

ÁREA O DEPENDENCIA	GENERALIDADES			NATURALEZA DEL CARGO	
	CARGO	Nº DE PERSONAS EN EL CARGO	NIVEL	CARRERA ADM	Provisionalidad
Operativa	Capitán	3	Asistencial	3	
Operativa	Teniente	3	Asistencial	3	
Operativa	Sargento Cabo	3	Asistencial	3	
Operativa	Inspector	10	Asistencial	6	
Operativa	Bombero	80	Asistencial	80	28
TOTAL				95	

EL personal operativo con el que se cuenta para la nueva planilla es de 95 personas, de las cuales 28 continúan en condición provisional hasta que la CNSC abra concurso para cambiar el estado a carrera administrativa si cumplen con los criterios de la valoración física dispuesta en el proceso de selección (Ver apéndice L).

En conclusión, para actualizar la planilla de personal se espera realizar el reclutamiento externo de 34 bomberos, para lo cual es necesario tener definido los métodos y protocolos para el reclutamiento y la selección del personal, así como los demás procesos relacionados con la Gestión del Talento Humano.

6.2 Propuesta de mejoramiento para Perfiles y responsabilidades del cargo

Los perfiles describen el objetivo, responsabilidades y funciones que se deben de hacer un puesto de trabajo, especifica las características, experiencia y competencias que el cargo requiere. La finalidad del perfil del cargo es servir de guía para el proceso de reclutamiento permitiendo, definir el mercado de mano de obra donde se va a reclutar y servir para el proceso de selección como filtro para escoger el candidato que se adecue a las necesidades de la empresa; por tanto es una herramienta que permite encontrar a la persona idónea para desempeñar de manera correcta las funciones que le sean asignadas. Las acciones que se tomaron para hacer el diseño del perfil del cargo como propuesta del plan de mejoramiento se desarrollaron bajo la siguiente metodología:

- 1 Etapa de planeación,
- 2 Etapa de preparación
- 3 Etapa de realización

Desarrollo de la metodología:

6.2.1 Etapa de planeación. La finalidad de esta etapa consistió en establecer los puestos y el orden en que se iba diseñar el perfil del cargo, y definir los factores y criterios para recoger la información necesaria. El desarrollo de esta etapa fue la siguiente:

6.2.1.1 Determinación de los puestos. *Para determinar los cargos al cual se les va* hacer el perfil, primero fue necesario identificar las necesidades de los nuevos cargos y organizarlos jerárquicamente teniendo en cuenta lo establecido en el decreto 256 de 2013 y según las necesidades que se presente en la entidad. La actividad fue desarrollada con el grupo de apoyo de tenientes de cuadrillas donde se reestructuró el organigrama del área operativa quedando de la siguiente manera:



Figura 23. Organigrama del área Operativa de Bomberos Bucaramanga

Una vez diseñado el organigrama se define el orden para la documentación de los perfiles del cargo, el cual va desde el nivel de oficiales hasta el de suboficiales.

6.2.1.2 Selección de factores. El perfil que se diseñó tiene tres componentes principales

- Requisitos generales
- Contenido funcional
- Competencia laboral

Para definir qué información debía ir en cada componente se hizo una serie de preguntas relacionadas con: ¿para qué se necesita el empleado?, ¿qué va hacer?, ¿cómo y para qué lo hace? ¿Qué requisitos necesita?, ¿cuál es su ubicación en el organigrama?, después se analizó y organizó las posibles respuestas y se llegó a la conclusión que estas se encierran en tres factores relacionados con:

- Características del puesto
- Funcionalidad del puesto

- Conocimientos y competencias del saber, saber hacer y saber ser

La especificación de cada factor quedo de la siguiente manera:

Tabla 6.

Factores empleados en el diseño de los perfiles.

Componente	Factores	Especificación del factor
Requisitos generales	Características del puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Título • Ubicación en el organigrama • Requisitos especiales • Requerimientos físicos y mentales
Contenido funcional del puesto	Funcionalidad del puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivo • Funciones principales y secundarias • Responsabilidades adquiridas
Competencia laboral	Saber Saber hacer Saber ser. Exámenes ocupacionales	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos Educación Formación • Competencias Experiencia Competencias cardinales Competencias específicas • Conductas y comportamientos asociados en la función de su labor

Como es una etapa de planeación, en esta se previó la necesidad de dejar definido factores que estuvieran relacionados con los siguientes procesos de la gestión del talento humano, es decir los procesos de reclutamiento y selección, donde se especifican los filtros que se deben hacer para escoger al mejor candidato y en evaluación de desempeño se diseñaron las competencias diferenciadoras que el aspirante debe tener, estas competencias están documentadas en el apéndice J (Ver apéndice J).

6.2.2 Etapa de preparación. Esta etapa consiste en seleccionar el método para obtener y recoger la información y complementar el perfil de cada cargo.

A continuación, se muestra las ventajas y desventajas de los métodos que se usan para recoger este tipo de información

- ✓ Observación directa
- ✓ Cuestionario
- ✓ Entrevista directa
- ✓ Métodos mixtos

Tabla 7.

Comparación de los métodos para recolección de información. Adaptado de “Gestión del Talento Humano” (2008), Pág. 194.

	Ventajas	Desventajas
Observación directa	*Veracidad de los datos y es ajeno a los intereses de quién realiza el trabajo. *No requiere la paralización del ocupante del cargo. *Método ideal para puestos sencillos y repetitivos.	*Costo elevado, pues se requiere que de tiempo prolongado para su análisis. *La simple observación, sin el contacto de directo y verbal con el ocupante del puesto, no permite la obtención de datos importantes para el análisis.
Cuestionario	*Pueden contestar el cuestionario los ocupantes o sus jefes directos, de manera conjunta o secuencial, teniendo una visión más amplia del contenido y sus características. *El cuestionario puede distribuirse a todos los ocupantes quienes los contestan y lo devuelven con rapidez	*Exige planeación y realización cuidadosa. *Tiene de a ser superficial y distorsionado.

Entrevista directa	<p>*Recopilación de datos del puesto por las personas que mejor lo conocen</p> <p>Posibilidad de comentar y aclarar todas las dudas.</p> <p>*Proporciona un mayor resultado en el análisis, debido a la obtención estandarizada y racional de datos.</p>	<p>*Posibilidad de confusión entre opiniones y hechos.</p> <p>*Pérdida de tiempo si el analista no se prepara bien</p> <p>*Costo operacional (se detiene el trabajo del ocupante)</p>
---------------------------	--	---

Habiendo analizado las ventajas y desventajas que cada método ofrece, a criterio de las autoras se escogió la combinación del método observación directa con el ocupante y la entrevista con el superior, dado que la información que se recogió en el método de observación directa podía ser ampliada con las entrevistas al superior.

Otra de las actividades que se hizo en esta etapa fue diseñar el formato para recoger la información (ver figura 23. Formato de perfiles)

CUERPO OFICIAL DE BOMBEROS DE BUCARAMANGA

GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS
Manual de funciones, responsabilidades y competencias para el nivel asistencial.

PERFIL PARA EL CARGO DE:

UBICACIÓN EN EL ORGANIGRAMA
Jefe Inmediato
Nombre del Cargo
Cargos que le reportan

REQUISITOS ESPECÍFICOS

Nacionalidad Nivel de educación Tipo de licencia
Condición judicial Edad (rango) Experiencia
Requisitos Físicos Requisitos mentales

FUNCIONALIDAD DEL PUESTO

Objetivo

Responsabilidades
Información confidencial

Supervisión de Personal

Resultados de toda el área

Vida, salud o seguridad propia y de otras

Otros

Funciones Principales

COMPETENCIAS LABORAL

FORMACIÓN

CONOCIMIENTOS

Habilidad
Cardinales Específicas

Exámenes ocupacionales

Figura 24. Formato de perfiles

6.2.3 Etapa de realización. En esta fase se obtiene los datos de los puestos que se van a Diseñar, con los métodos que se escogieron en la etapa de preparación, luego se redactó y documentó de la información para presentar un borrador al teniente, quien con su experiencia y conocimientos dio detalles más específicos de la información que se presentó, con el fin de realizar las correcciones correspondientes y presentar el documento final de perfiles y responsabilidades del cargo (ver apéndice K).

6.3 Propuesta de mejoramiento para el proceso de Reclutamiento y Selección.

Como primer paso para implementar la mejora propuesta se definió cada una de las actividades que se deben de llevar a cabo en los procesos de reclutamiento y selección, teniendo en cuenta las condiciones y la forma como se trabaja en la entidad.

En el flujograma. (Ver figura 24) se describen las actividades, el responsable y el registro correspondiente que se establecieron para el caso de estudio. (Ver apéndice M).

Según el procedimiento que se estableció en los procesos de reclutamiento y selección hay actividades que requieren un diseño y una estandarización para poder desarrollarlas, por ello a continuación se describe la metodología que se siguió para dar continuidad al desarrollo de la propuesta de mejora.

6.3.1 Proceso de Reclutamiento. El proceso de reclutamiento es “un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización” (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos , 2011, pág. 128). Si bien, como primera medida se estableció el flujograma que define las actividades a seguir en este proceso, es necesario aclarar para el caso de estudio si la técnica de reclutamiento es interna o externa y especificar qué medios se usaran para comunicar y divulgar la oferta, el método que se usó para definir las se hizo analizando dos preguntas:

1. ¿Qué necesita la organización en términos de personas?
2. ¿Qué técnicas y medios de reclutamiento se deben emplear?



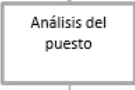


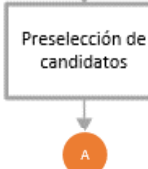
 CUERPO OFICIAL DE BOMBEROS DE BUCARAMANGA					
GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS					
Proceso	Provisión de recursos humanos		Responsable	Dirección Administrativa y Financiera/ Talento Humano	Hoja
Procedimiento	Reclutamiento y selección				1 de 3
Proceso	FLUJOGRAMA	ACTIVIDADES	ÁREA	CARGO	REGISTRO
RECLUTAMIENTO		Definir que cargos y cantidad de personal se necesita en la entidad según la demanda o necesidades que se presente	Director administrativo y financiero	Talento Humano	Plan de previsión de recursos humanos
		Definir conocimientos, habilidades y actitudes que debería de tener el aspirante al cargo que se esta buscando	Director administrativo y financiero	Talento Humano	Diseño de perfiles
		Definir los medios que se usaran para divulgar la oferta	Director administrativo y financiero	Talento Humano	Según protocolo de reclutamiento y selección
		Recepción de la mayor cantidad hojas de vida	Director administrativo y financiero	Talento Humano	Banco de hojas de vida.
		Preseleccionar a los candidatos que cumplen con los requisitos mínimos	Director administrativo y financiero	Talento Humano	Lista de pre elegidos

Figura 25. Flujograma del Reclutamiento personal operativo.


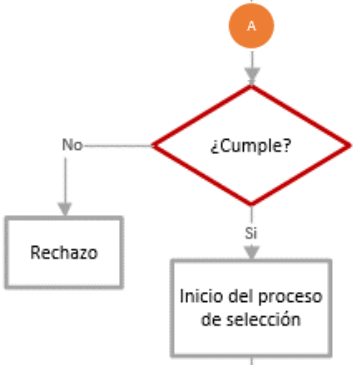
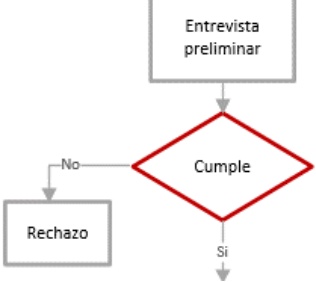

 CUERPO OFICIAL DE BOMBEROS DE BUCARAMANGA					
GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS					
Proceso	Provisión de recursos humanos		Responsable	Dirección Administrativa y Financiera/ Talento Humano	Hoja
Procedimiento	Reclutamiento y selección				2 de 3
Proceso	FLUJOGRAMA	ACTIVIDADES	ÁREA	CARGO	REGISTRO
SELECCIÓN		Verificación de antecedentes personales y empleos anteriores, si cumple con los documentos se inicia el proceso de selección	Director administrativo y financiero	Talento Humano	N/A
		Proceso por medio del cual se identifican aspectos fáciles de percibir del aspirante y su relación con el puesto de trabajo.	Director administrativo y financiero	Talento Humano	N/A
		Proceso de comunicación entre las el aspirante y el profesional con la finalidad de ampliar información personal y evaluar la personalidad del aspirante	Director administrativo y financiero	psicóloga	Test psicológico

Figura 26. Continuación flujograma de selección del personal operativo.


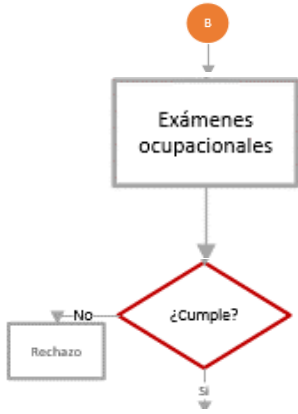
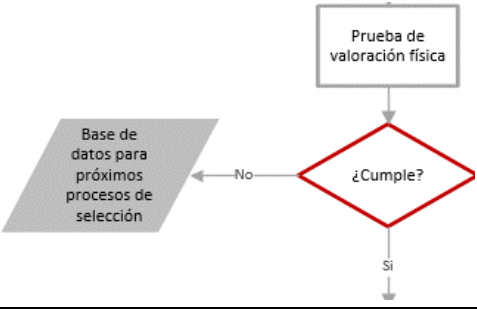
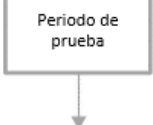
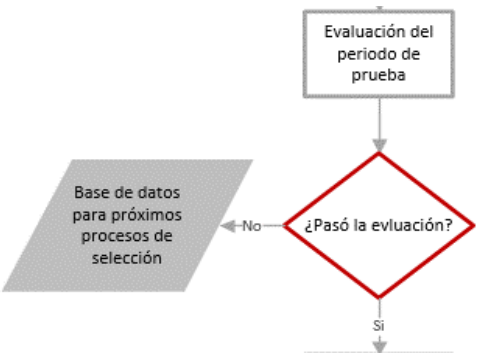

 CUERPO OFICIAL DE BOMBEROS DE BUCARAMANGA						GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS			
Proceso	Provisión de recursos humanos		Responsable	Dirección Administrativa y Financiera/ Talento Humano	Hoja				
Procedimiento	Reclutamiento y selección				3 de 3				
SELECCIÓN			<ul style="list-style-type: none"> •Criterio de valoración de la condición física por parte del medico ocupacional •Realizar exámenes médicos establecidos por la oficina de SGSST 	Entidad a quién se le otorgue el servicio	Médico ocupacional	Lista de chequeo para exámenes requeridos para el cargo Valoración del médico ocupacional			
			Aplicación de los test de valoración física	<ul style="list-style-type: none"> • Área de operaciones • Director administrativo y financiero 	Profesional en acondicionamiento físico	Valoración de prueba física.			
			Orientación Técnica de las actividades equipos y herramientas de la labor bomberil	Área de operaciones	Capitanes y tenientes	Protocolo del plan de orientación.			
			Evaluar las habilidades, aptitudes y conocimientos enseñados durante el periodo de prueba.	Área de Capacitaciones	Capitán del área	Evaluación del desempeño de la CNSC			
			Clasificación del candidato apto para el cargo y comunicación de esta.	Director administrativo y financiero	Talento Humano	Lista de elegibles			

Figura 27. Última parte flujograma de selección del personal operativo.

Desarrollo

Para dar respuesta a las preguntas se partió de una investigación interna de las necesidades a corto, mediano y largo plazo, así como las condiciones en las que se encuentra el personal. Con el análisis de la información recolectada (ver anexo I), se concluye que:

- De la plantilla actual de bomberos 28 están en provisionalidad ejerciendo funciones de bombero; donde se recomienda que a este personal se aplique la evaluación ocupacional, física y técnica establecidas en el proceso de orientación de personal y se determine si la persona está en condiciones para continuar trabajando y se vincularlos a la entidad bajo carrera administrativa.
- De los 52 bomberos restantes, 15 tienen restricción médica (por lo cual se deberían reubicar en otras funciones) y 23 están próximos a pensionarse, evidenciándose la necesidad de suplir estas vacantes, donde realiza inicialmente un reclutamiento interno: usando los perfiles y responsabilidades del cargo que se diseñaron e identificando del personal actual, quien cumple con los requisitos para la sucesión al cargo, teniendo en cuenta los nuevos cargos que se establecieron en el organigrama del área operativa.

Por tanto, las vacantes que se generan en la entidad son 34 para completar la plantilla de personal actual, a esto se le suman las vacantes generadas del personal que este en provisionalidad y no logre pasar a la carrera administrativa.

En conclusión, la técnica de reclutamiento que se aplica en Bomberos Bucaramanga es interna cuando se analiza y define con base en el perfil del cargo el personal que va suplir una vacancia y reclutamiento externo cuando se abre la convocatoria para vincular personal en la función de bombero. Los medios que la entidad va a usar para comunicar y divulgar una oferta de trabajo son: la página web de bomberos Bucaramanga, publicidad en radio y oferta de empleo del Sena. Acuerdo que se llegó con el tutor del proyecto.

6.3.2 Proceso Selección. El proceso de selección tiene como punto de partida los requisitos descritos en el perfil del cargo, donde se utilizan para proporcionar la mayor objetividad y precisión en la selección del personal (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos , 2011). para ello es necesario diseñar pruebas que permitan medir los conocimientos y las competencias de los aspirantes a un cargo; la calidad de estas pruebas y la buena gestión que se de en este proceso permite identificar y seleccionar a la persona que más se adecua al Cargo, aportando eficiencia y eficacia en el puesto. Para ello se diseñó el protocolo del proceso de reclutamiento y selección que se encuentra en apéndice L (Ver apéndice L). A continuación de describe los aspectos que se tuvieron en cuenta para establecer las pruebas de selección que se van a desarrollar en procesos de vinculación de personal.

Metodología

1. Definir importancia del tipo de pruebas de selección
2. Definir pruebas de la valoración física

Desarrollo

6.3.2.1 Definir importancia del tipo de pruebas de selección. Definir las técnicas que servirán como filtros para seleccionar al mejor y los medios que se deben de usar, es una de las actividades de este proceso, en el caso de Bomberos Bucaramanga deben de ser muy específicas y ser diseñadas con base en las condiciones de trabajo al que va a ser expuesto el trabajador, para ello lo primero que se hizo fue clasificar, ordenar y determinar la importancia de cada una de las pruebas

- *Prueba Psicológica.* Esta prueba tiene como fin conocer el carácter, el comportamiento del candidato y su pensar ante determinadas situaciones, las pruebas que se apliquen en esta etapa deben de identificar si el candidato tiene alguna condición mental que lo limite a hacer las labores de bombero, así como evaluar las competencias descritas en el perfil del cargo, es decir ver desde un punto de vista profesional la idoneidad y adaptabilidad del perfil del candidato con el perfil de la vacante.
- *Exámenes ocupacionales.* El objetivo es determinar la aptitud del trabajador para desempeñar en forma eficiente las labores sin perjuicio de su salud; Dadas las condiciones a las que se expone el trabajador es necesario que el aspirante sea valorado por un médico ocupacional “quien interroga y examina al trabajador, con el fin de buscar información acerca de datos generales, antecedentes e identificación de síntomas, este examen incluye análisis de pruebas de laboratorio, examen físico completo, imágenes diagnósticas, electrocardiograma y su correlación entre ellos para emitir el diagnóstico y las recomendaciones en función de las condiciones de trabajo a las que estaría expuesto acorde con los requerimientos de la tarea y perfil del cargo” (Colombia, Resolución 2346, 2007). Este examen dará criterio de si el candidato tiene riesgo de padecer un infarto, cardiopatía, problemas de hipertensión, diabetes, problemas lumbares u otros, lo cual es muy importante pues de este dependerá que al candidato no se exponga a algún tipo de riesgo en las pruebas siguientes del proceso de selección.
- *Prueba de Valoración física.* Es importante valorar la condición física del aspirante como requisito necesario para realizar las funciones que le va a demandar su actividad laboral, por otro lado, los elementos de protección personal que usa el bombero en la mayoría de los casos aumentan su masa entre 23 a 35 kg, y por ende requieren un gasto energético de hasta del 25% (Amador J, Lara Sánchez, José María García Franco y Gema Torres Luque. (2013). Análisis de la condición física en Bomberos en función de la edad. Apunts. 12) Lo cual implica que las

condiciones a las que se expone el bombero en el desarrollo de su actividad bomberil exigen altos niveles de fuerza y resistencia muscular.

La determinación de los ejercicios para esta prueba se hizo teniendo en cuenta la opinión de un profesional en entrenamiento físico quien recomendó que las variables que se medirán son resistencia, flexibilidad, fuerza y velocidad; estas variables se relacionaron con el antecedente e historial de las lesiones laborales más frecuentes que han tenido los bomberos, así como los riesgos físicos a los que se exponen.

- *Prueba psicotécnica.* Es un test que se desarrolla en el periodo de prueba y tiene como fin evaluar los conocimientos y orientaciones técnicas de equipos, herramientas y actividades que se le enseñaron durante este tiempo, así mismo evalúa las competencias establecidas en el perfil del cargo.

Estas pruebas se deben de desarrollar en dos tiempos diferentes: en el proceso de selección se realizan las tres primeras pruebas donde según el orden en que están establecidas el profesional encargado emite el juicio de si el candidato continuo en el proceso; la prueba psicotécnica se realiza cuando termina el periodo de prueba donde quienes la superen serán vinculados a la entidad bajo carrera administrativa.

6.3.2.1 Definir pruebas de valoración física. La prueba tiene como fin evaluar la capacidad y la condición física del candidato por lo cual se utilizó el criterio de un profesional y bajo su supervisión se seleccionó un conjunto de ejercicios que midieran la resistencia anaeróbica y aeróbica del candidato, las cuales permiten realizar esfuerzos físicos de gran intensidad o de resistencia con mayor o menor intensidad.

A continuación, se muestra los factores y las razones que se tuvieron en cuenta para seleccionar los ejercicios:

A. *Composición corporal:* corresponde a la medición de las dimensiones y algunas características del cuerpo, es un indicador de salud y de estado físico que proporciona información al profesional acerca de: el índice de masa muscular (IMC), índice nutricional, grasa corporal, grasa magra, perímetros y circunferencias de cintura, cadera y muslos. Con esta información el profesional puede determinar los límites de exigencia al momento que el candidato este ejecutando la prueba.

B. *Valoración de la condición física:* Esta valoración consiste en aplicar diferentes tipos de test, los cuales se seleccionaron teniendo en cuenta los elementos de la condición física que hacen referencia a las variables que se quieren medir y valorar que en este caso son: Flexibilidad, Resistencia, Fuerza y Velocidad, la profesional consultada recomienda que en este orden se le dé la importancia y la exigencia al momento de hacer la valoración física en el procesos de selección, esto en razón de que las variables de resistencia y flexibilidad miden el rendimiento físico y muestra si la persona tienen algún tipo o la posibilidad de padecer una lesión que le impida realizar actividades como bombero, en cambio, las variables de fuerza y velocidad, se pueden mejorar si la persona hace un entrenamiento físico integral.

Los test que se seleccionaron están enfocados a medir la actividad cardiovascular, y la circulación sanguínea, la elasticidad de los músculos, el grado máximo de movimiento y los rangos de movimiento de las articulaciones

C. *Grupo de músculos:* Para seleccionar el grupo de músculos a evaluar, se tuvo en cuenta el historial de las lesiones más comunes a las que están expuestos los bomberos en su labor, encontrándose que

TIPO LESION	Cuenta de TIPO LESION
Conmocion o trauma interno	7
Golpe o Contusión	23
Herida	2
Lesiones multiples	4
Luxacion	1
Quemadura	1
Torcedura, esguince, desgarro muscular, hernia o laceracion de musculo o tendon sin herida.	27
Trauma superficial (incluye rasguño, puncion o pinchazo y lesion en ojo por cuerpo extraño)	4
Total general	69

Figura 28. Lesiones más comunes en Bomberos. Adaptado de Bomberos Bucaramanga (2017)

La lesión más común es por esguince, torcedura y desgarro muscular las cuales afecta en mayor medida a miembros inferiores, superiores y el tronco, entonces las zonas musculares que se escogieron para evaluar son: Bíceps, Pectorales, dorsales, bíceps femorales y gemelos.

Una vez, identificada la razón y la importancia de cada una de las pruebas que se deben de hacer en este proceso, se diseñó el protocolo de reclutamiento y selección el cual define el actuar y el responsable de cada actividad durante el proceso; en relación al tipo pruebas, se diseñó la de *valoración de la condición física* la cual se estructuró definiendo: variable, prueba, objetivo, descripción y criterio de evaluación de cada ejercicio seleccionado; además se diseñó la ficha de registro de la valoración para cada candidato (ver apéndice L).

6.4 propuesta de mejoramiento para el proceso de Orientación.

Dar orientación a las personas es el primer paso para su adecuada colocación en el puesto de trabajo asignado, una buena orientación garantiza un apropiado desempeño en la realización de sus tareas, por lo cual, el objeto es colocar a la persona en su lugar de trabajo, dejando claro sus funciones y objetivos para su buen desempeño. (Chiavenato, Gestión De Talento Humano, 2008).

En Bomberos Bucaramanga no se tenía contemplado un proceso de orientación para personal operativo, los tenientes a cargo, recibían las personas y les compartía conocimientos bomberiles básicos sin tener un protocolo de direccionamiento y seguimiento a cada uno, lo cual causaba que después de pasado el periodo de prueba, se empezará a evidenciar la ineficiencia en el desarrollo las tareas bomberiles; al indagar y conocer la problemática presentada, se diseñó un Plan de Orientación Técnica para el personal de área operativa. Para el desarrollo de este plan se desarrolló la siguiente metodología:

1. Determinación de los factores a desarrollar en la orientación del personal.
2. Diseño del plan de orientación técnico para el personal operativo.

Desarrollo de la metodología:

6.4.1 Determinación de los factores a desarrollar en la orientación del personal. La orientación al personal operativo se da en un periodo de prueba estipulado de 6 meses, durante este tiempo se le debe brindar un adiestramiento integral. Para la determinación de los factores se indagó con tenientes y capitanes el cómo se debería de realizar el proceso de orientación con el fin de corroborar que el personal recién vinculado sea el adecuado. Los factores que tuvieron en cuenta son:

Tabla 8.

Factores para orientación del personal.

Factor	Contenido
1. Direccionamiento estratégico	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura organizacional • Beneficios del trabajador • Reglas y procedimientos internos

- | | |
|-----------------------------|---|
| 2. Acondicionamiento físico | <ul style="list-style-type: none">• Plan de entrenamiento físico integral |
| 3. Orientación técnica | <ul style="list-style-type: none">• Inducción relacionada a funciones y responsabilidades propias del cargo• Orientación técnica del uso de herramientas y equipos• Capacitaciones de bombero 1 y 2 |
| Evaluación | Compuesta por: <ul style="list-style-type: none">- Evaluación de desempeño- Evaluación de conocimiento- Evaluación física |
-

6.4.2. Diseño del plan de orientación técnico para el personal operativo. Después de definir los factores, se organizó la información recolectada para establecer el plan de orientación integral dirigido al personal operativo de la institución (Ver apéndice N), a continuación, se describe la importancia y que se debe hacer en cada uno de estos:

6.4.2.1 *Direccionamiento estratégico.* Consiste en familiarizar al trabajador con la cultura organizacional y la forma como están definidas las actividades de la empresa, en esta primera parte, se comparte las generalidades de la entidad, políticas y procedimientos internos y beneficios del trabajador, entre otras. Para llevar a cabo su desarrollo, la entidad tiene establecidos los protocolos de inducción que cubren los temas mencionados. Actualmente bomberos cuentan con un manual de inducción y reinducción que contiene todo lo relacionado con el desarrollo del direccionamiento estratégico, el personal encargado del mismo, realiza la actualización del documento de acuerdo a lo que se va estableciendo en la institución.

6.4.2.2. *Acondicionamiento físico. Para alcanzar la eficiencia de los servicios.* Prestados, el personal encargado de la atención de la emergencia debe cumplir con especificaciones físicas definidas, para ello el plan de entrenamiento debe ser dirigido por un profesional en el tema, e

ir acompañado de valoración y recomendación nutricional, todo con el fin de que, terminados los 6 meses establecidos, el personal se encuentre en las mejores condiciones para la atención de cualquier emergencia presentada. Es importante tener en cuenta que, una vez terminado el periodo de prueba, es responsabilidad de los superiores a cargo continuar con el acondicionamiento físico con el fin de mantener las condiciones adecuadas del personal.

6.4.2.3 Orientación técnica. Determina puntos importantes por medio de los cuales el empleado conocerá las funciones propias a desarrollar dentro de la organización, ligada a los conocimientos teóricos y uso adecuado de herramientas y equipos dispuestos para el desarrollo de la labor bomberil. Los conocimientos teóricos se impartirán por medio de capacitaciones sobre temas relacionados con las actividades que desarrollan los bomberos, dichas capacitaciones serán dictadas y avaladas por los tenientes y capitanes, teniendo como base la teoría y el conocimiento adquirido por la experiencia.

En el entregable desarrollado para la institución (Ver Apéndice N), se definieron los conocimientos técnicos que el personal debe adquirir de las capacitaciones dictadas por los tenientes y capitanes.

6.4.2.4 Evaluación de desempeño del periodo de prueba. En Bomberos no contada con un método de evaluación que midiera de manera objetiva el conocimiento y la destreza física adquiridos por el personal durante el periodo de prueba, este era aprobado por el juicio emitido por los tenientes, por lo cual, para la propuesta de mejora de este proceso se estableció una evaluación que encierra 3 aspectos importantes impartidos durante el periodo de prueba, cada una de ellos con un porcentaje diferentes, estas son:

Tabla 9

Evaluaciones durante el periodo de prueba.

Tipo de evaluación	Característica	Criterios	Responsable
Evaluación de desempeño (40%)	Tendrá como fin medir las competencias o destrezas propias bomberiles adquiridas por el personal durante los 6 meses. La calificación de esta parte de la evaluación se obtendrá del informe bimestral dado por los tenientes.	<ul style="list-style-type: none"> • Disposición durante el proceso de aprendizaje e Interés de aprendizaje continuo. • Desarrollo de sentido de pertenencia por la institución (uso adecuado de dotación). • Capacidad de trabajo en equipo. • Sentido de responsabilidad y eficiencia. • Adecuado manejo de la crisis presentada en situación real 	Tenientes
Evaluación del conocimiento (40%)	Tendrá como fin medir el conocimiento teórico-prácticos adquiridos durante el tiempo de periodo de prueba. La teoría se evalúa por medio de preguntas diseñadas en base a los temas dictados, el ejercicio práctico busca que la persona identifique y aplique los conocimientos aprendidos.	La persona encargada de las capacitaciones definirá los criterios a evaluar en las preguntas del examen escrito.	Capitán de capacitaciones y capitán de operaciones.
Evaluación física (20%)	Busca determinar el personal apto para el desempeño como bombero, conociendo el desarrollo físico durante el tiempo de periodo de prueba.	Será responsabilidad del personal a cargo del entrenamiento físico definir los criterios a evaluar.	Profesional de acondicionamiento físico.

Finalmente, para que se desarrolle de manera práctica la Evaluación del periodo de prueba, se diseñó y entregó a la institución una herramienta programada en Excel, (Ver apéndice O) la cual consiste en introducir en una base de datos los nombres del personal que se encuentra en

periodo de prueba y llenar los resultados de las evaluaciones que tienen bimestralmente (para el caso de la Evaluación de Desempeño del periodo de prueba) o al finalizar los 6 meses (para la evaluación de la prueba física y de conocimiento); Esto con el fin de facilitar el proceso y conocer al finalizar los 6 meses si la persona cumplió con lo que se esperaba, de ser así en el resumen que contiene la calificación de las 3 evaluaciones saldrá aprobado.

6.5. Propuesta de mejoramiento para el proceso de formación de personal.

“La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias” (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos , 2011, pág. 339), por tanto, es un proceso que debe ser diseñado y organizado teniendo en cuenta la función del cargo al que se va brindar la capacitación y el desarrollo personal que el bombero puede tener en la empresa.

La profesión bomberil exige una formación con amplios conocimientos y en diversas áreas, por tanto, su actualización en educación y entrenamientos debe ser constante y estar acorde a las necesidades que desde el área de operaciones se generen. Se hizo una revisión del plan de formación, así como las capacitaciones que se le ha dado al personal, y se encuentra que estas no tienen una secuencia, ni orden, ni clasificadas bajo ningún criterio y además se dictan indistintamente del cargo, así como tampoco se tiene establecido las competencias que el bombero adquiere después de recibida la capacitación. La metodología que se usó para el diseño del plan de formación fue la siguiente:

Metodología

Para el desarrollo de la propuesta de mejoramiento se tuvo en cuenta la siguiente metodología

1. Criterios iniciales

2. Diseño de estrategia del plan de formación
3. Documentación del plan de formación

Desarrollo

6.5.1 Criterios iniciales. Para el desarrollo de la propuesta se tiene en cuenta el organigrama, las funciones y responsabilidades definidas en el perfil de cada cargo, así como la versatilidad de las funciones y misión que tiene un bombero, para lo cual es necesario que tenga un amplio conocimiento en diferentes áreas, y en razón de esto, está estructurado el plan de formación del área operativa del cuerpo oficial de bomberos Bucaramanga

6.5.2. Diseño de la estrategia del plan de formación. El diseño del plan de formación para el cuerpo de bomberos de Bucaramanga se inició por definir ejes estratégicos de formación

- Eje estratégico de operaciones
- Eje estratégico de prevención

Las cuales fueron establecidas con base en el organigrama.

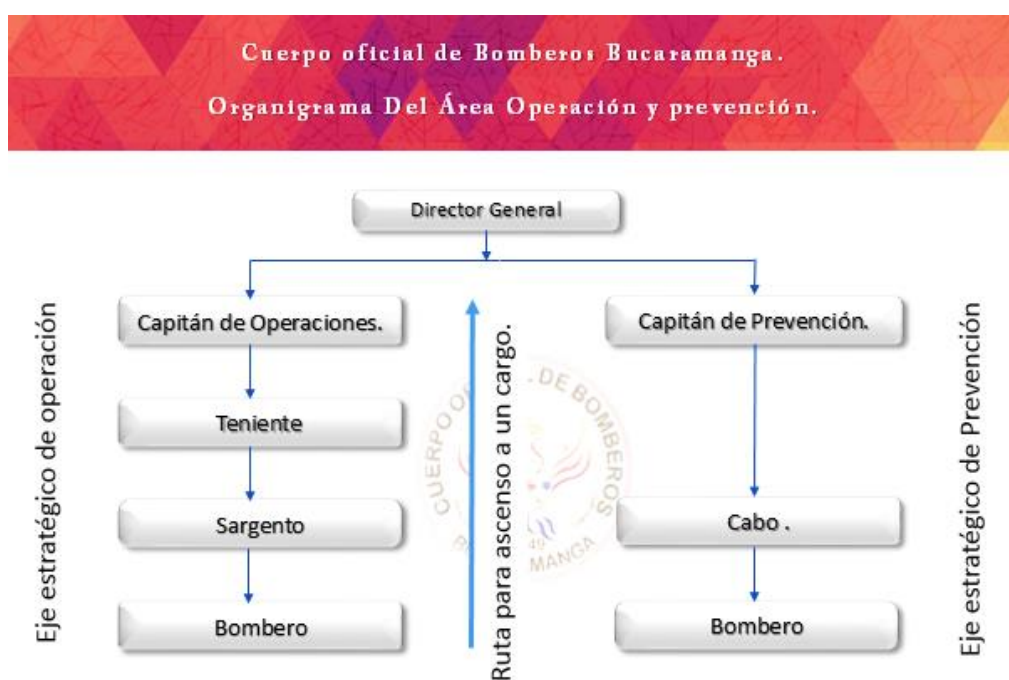


Figura 29. Ejes estratégicos del organigrama operativo.

Cada eje estratégico tiene una misión diferente para lo cual se establecieron líneas de formación y a su vez componentes de formación, la finalidad de definir cada uno de estos, fue para clasificar y ordenar el plan de formación jerárquicamente

Otro aspecto que se tuvo en cuenta para definir este el plan de formación fue las capacitaciones, la intensidad horaria y a quien se va a dictar la capacitación según el cargo, responsabilidades y funciones que desempeña. Quedando estructurado de la siguiente manera.

Nota: la definición de las capacitaciones se hizo se con base en los grupos (A, B, C, D, E) establecidos en la resolución 0661 de 2014.


 CUERPO OFICIAL DE BOMBEROS DE BUCARAMANGA		GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Plan de formación para personal del área operativa					
eje estratégico	Línea de formación	Acciones formativas	Componentes de formación	grupo	Capacitación	Intensidad Horaria	Dirigido a
Eje estratégico de operaciones	Formación transversal	Operaciones de salvamiento	Equipos	A	Técnicas de rescate con cuerdas I	40	todo el personal
				B	Técnicas de rescate con cuerdas II	40	
					Bombas, sistema de bombeo y mangueras	40	
					Equipos de respiración autónoma y protección personal	20	
					Equipos de corte	20	
					Equipos de intervención rápida	20	
					Hidráulica básica. Suministro de agua	20	
				A	Conductor de vehículos de emergencia	24	
				A	Conductor de máquinas contra incendios	40	
			A	Asistencia de primeros auxilios avanzados APAA	88		
			Rescate	A	Rescate en espacios confinados	40	
				A	Técnica de rescate nivel 1	40	
				A	Ataque ofensivo de incendio	40	
				A	Rescate acuático	40	
				A	Apicultura	24	
				B	Técnico de rescate en nivel II	40	
				B	Búsqueda y rescate en alta y media montaña	32	
				B	Rescate vehicular/ accidentes de tráfico	24	
	B	Curso de búsqueda y rescate en estructuras colapsadas		64			
	E	Sistema de comando de incidentes nivel I	40				
	Formación especial	Control y extensión de incendios	Incendios forestales	C	Tácticas en el combate de incendio forestales	20	sargento tenientes cap. de operaciones
				E	Curso de operación, prevención y control de incendios forestales COPCIF	40	
			Mapel	C	Tácticas en el combate de incendios en edificaciones	20	
				A	Emergencias con cloro	24	
				B	Operaciones con materiales peligrosos	40	
				D	Técnico en materiales peligrosos	40	
	F	Comando de incidentes con materiales peligrosos	32				
	Formación especializada en mandos	Dirección de personal	Cursos de mando	D	Oficial de seguridad de incidente	24	Tenientes Capitanes
				E	Sistema comando de incidentes	40	
				E	Comando de incendios	24	
Eje estratégico de prevención	Formación en inspección	Prevención y autoprotección	Inspección y seguridad	A	inspector de seguridad nivel básico	24	Capitan de operaciones cabo
				B	inspector de seguridad nivel medio	40	
				B	Curso para instructores (CPI)	40	
				C	curso de gestión y reducción del riesgo de desastre	24	
				C	seguridad en construcción de edificaciones	24	
				E	sistemas de protección contra incendio	40	

Figura 30 Plan de formación.

El plan de formación y el desarrollo de profesional tienen relación en el hecho de que con las capacitaciones que se les brinda más la experiencia y las habilidades que desarrollan a largo plazo den la posibilidad de tener ascenso según el escalafón bomberil.

El modelo de desarrollo profesional para el cuerpo de bomberos de Bucaramanga tiene una sola ruta para ascender en el escalafón bomberil y se diseñó con base en competencias que el personal adquiere con las capacitaciones que se les brinda, Por tanto, en la estructura del plan diseñado, para cada línea de formación se definieron las competencias del saber hacer y habilidades que el personal debe de desarrollar con las capacitaciones que se les brinda con la finalidad de dejar parámetros establecidos que junto con la experiencia, educación y condiciones iniciales serán los requisitos avanzar en el escalafón bomberil.

En el apéndice P se encuentra documentado el plan de formación con lo mencionado anteriormente, por otro lado se diseñó una herramienta ofimática para llevar un registro y control de las capacitaciones que recibe cada bombero, esta herramienta permite actualizar y consultar el avance de las capacitaciones según el plan de formación diseñado. (Ver apéndice Q).

6.6 Propuesta de mejoramiento para el proceso de Evaluación del Desempeño.

Una de las funciones importantes que tiene la persona encargada del Talento Humano, es controlar los procesos relacionados con esta área, la Evaluación del Desempeño Laboral (EDL), es una herramienta utilizada en las empresas para medir y controlar el desarrollo del personal, es una valoración sistemática de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo. (Chiavenato, Gestión De Talento Humano, 2008)

Bomberos Bucaramanga adoptó por medio de resoluciones internas, evaluar al personal con base en el formato de EDL dado por la CNSC, sin embargo, a lo largo de este documento, se desarrolla un tipo de evaluación diferente que, al ser adoptado por la institución, aportaría resultados más precisos sobre el desempeño del personal dentro de la institución en relación con las competencias, habilidades y compromisos laborales adquiridos desde el momento que entra como trabajador.

A continuación, se enumeran los pasos metodológicos que se tuvieron en cuenta para realizar el desarrollo de la EDL:

1. Definición del tipo de Evaluación.
2. Determinación de los componentes de la evaluación
3. Proceso para realizar la evaluación del desempeño implementando el nuevo modelo.

Desarrollo de la metodología.

6.6.1 Definición del tipo de Evaluación. La evaluación de desempeño se define de acuerdo a las necesidades de la institución, hay diferentes tipos con características particulares, de acuerdo con lo que se espera alcanzar en una empresa pública como Bomberos, la Evaluación de Desempeño que se determinó es la de 360°, esta abarca la percepción del desempeño del trabajador por parte de las personas más cercanas con las cuales tiene interacción, el empleado es evaluado por su superior directo, dos compañeros o pares que se encuentren en su mismo rango y un subalterno si lo tienen o en ultimas una persona de otra área con la cual tenga relación laboral. (Ver figura 29. Evaluación del Desempeño 360°)

Evaluación 360°

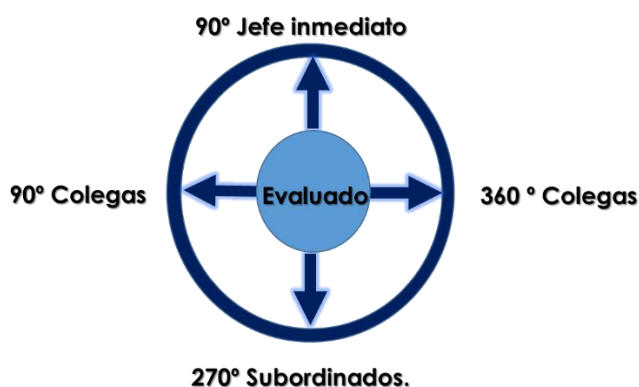


Figura 31. Evaluación de Desempeño 360°

A continuación, se establece la forma como cada persona del área operativa será evaluada, iniciando desde el cargo inferior según el organigrama de la institución:

Tabla 10.

Definición de las partes evaluadoras para cada cargo operativo en Bomberos.

Cargo	Partes evaluadoras		
	Superior	Pares	Subalterno
Bombero	Sargento de cuadrilla	2 bomberos de la misma cuadrilla	Este cargo no tiene subalterno, por lo tanto, será evaluado por la secretaria de operaciones.
Cabo Inspector	Capitán de Prevención	2 cabos inspectores	Bombero
Sargento	Teniente de cuadrilla	2 sargentos	Bombero
Teniente	Capitán de operaciones	2 tenientes	Sargento
Capitán de operaciones	Director general	Capitán de capacitaciones y	Teniente

		capitán de prevención.	
Capitán de prevención	Director general	Capitán de capacitaciones y capitán de operaciones	Cabo inspector

6.6.2 Determinación de los componentes de evaluación. Los componentes de evaluación para las empresas públicas están regidos por lo establecido en el acuerdo 565 del 2016, por lo cual se establece que el Tipo de Evaluación de Desempeño Laboral adquirido de los empleados públicos de carrera administrativa, debe estar compuesto por: (Colombia, Artículo 565, 2016)

6.6.2.1 Metas Institucionales. Son las establecidas por la alta dirección de la entidad, de conformidad con los planes, programas, proyectos o planes operativos anuales, encaminada al cumplimiento de los objetivos y propósitos de la entidad, metas con las cuales el empleado deberá comprometerse y realizar los aportes requeridos, para lograr su debido cumplimiento.

Están determinadas por áreas o dependencias, el área operativa se encarga de establecer sus metas para cada año con base en las cuales se establecen los compromisos laborales por cargos, es decir, cada cargo del área operativa adquiere diferentes compromisos que contribuyen al cumplimiento de las metas. Para la definición de las metas por área o dependencia, se debe tener presente el plan de acción determinado por la institución, actualmente se está diseñando y avalando dicho plan de acción para el año en curso.

6.6.2.2 Compromisos Laborales. Son los resultados susceptibles de ser medidos, cuantificados y verificados, que deberá entregar el empleado público en el periodo de evaluación determinado. Los compromisos laborales definen el cómo se desempeñan las

competencias funcionales en cumplimiento de las metas institucionales. La determinación de los compromisos laborales está ligado a las metas establecidas por áreas o dependencias a su vez alineadas al plan de acción, el cual determina los porcentajes para la cuantificación de estos, para facilitar la medición, el porcentaje de este componente se divide en el número de compromisos laborales que tenga el área, con el fin de darle el mismo peso porcentual a cada uno.

6.6.2.3 Competencias Comportamentales. Son las características relacionadas con las habilidades, actitudes y aptitudes que debe poseer y demostrar el empleado público, encaminadas al mejoramiento individual y requerido para el desempeño de las funciones del empleo reflejadas en los comportamientos laborales.

Para el caso de Bomberos, al realizar la EDL establecida por la comisión, deben alinearse a las competencias comportamentales definidas allí, las cuales son muy generales y no definen de forma precisa las competencias que cada empleado deben desempeñar en su cargo. Para tener un resultado más preciso de este componente, se formuló la definición de competencias cardinales que hacen referencia a las que debe desarrollar todo el personal de la institución independientemente del área o cargo que tenga, y específicas que van dirigidas a cada cargo, cada una de las cuales tienen conductas asociadas que facilitan la evaluación. (Ver apéndice J).

El porcentaje de las competencias se divide en un 50% para las cardinales y 50% para las específicas, cada una de las cuales tienen conductas asociadas, por lo tanto, queda de la siguiente manera: (Ver tabla 11. Distribución del peso porcentual de las competencias)

Tabla 11.

Distribución del peso porcentual de las competencias comportamentales.

Competencias cardinales (50%)	Competencias específicas (50%)
-------------------------------	--------------------------------

Componente	N.º de componentes	Peso porcentual	Total
Competencias	5	10%	50%
Conductas asociadas	5	2%	10%

En la tabla se puede observar que el porcentaje utilizado para las conductas asociadas es de 2%, la suma de las 5 da un 10% que corresponde a la competencia; de igual manera, cada al sumar las 5 da el 50% correspondiente. Se trabaja del mismo modo tanto en las competencias cardinales como las específicas.

6.6.2.4 Evidencias. Son los registros que soportan el buen desempeño del trabajador, las evidencias pesan un 20% en el resultado final de la evaluación y es control interno el ente encargado de recibirlas por parte del jefe de área y revisarlas.

6.6.2.5 Resultados. Los resultados finales condensan la calificación de cada parte evaluadora, se utilizan para hacer retroalimentación con el personal evaluado y generar planes de mejoramiento para potenciar el desempeño del trabajador.

Cada uno de estos componentes son evaluados por todas las partes evaluadoras definidas en la tabla 10, de esta manera se obtiene una idea más completa del desempeño de cada uno de los trabajadores del área operativa, el formato propuesto para llevar a cabo esta evaluación es: (ver figura 32) la cual muestra los resultados obtenidos al evaluar la parte de competencias comportamentales, de igual manera como se hizo para este componente de la evaluación, se puede generar para los compromisos laborales.

En la figura 33 se puede observar los resultados generales de la evaluación de desempeño, generando una comparación entre las partes evaluadoras y los componentes de evaluación, con el fin de tener un resultado más completo y poder definir, según el resultado de la evaluación, planes de mejoramiento para el empleado evaluado.

Los compromisos laborales y competencias comportamentales tendrán un peso porcentual final de 40% cada una y las evidencias un 20%.

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360°									
INFORMACIÓN GENERAL									
Datos del evaluado					Datos del evaluador				
Nombre y apellidos									
D.I									
Cargo									
Código									
Fecha		Día	Mes	Año	Día	Mes	Año		
					Sup.	Par.	Inf.		

I. Definir y calificar las metas por área o departamento y los compromisos laborales					
Metas		Compromiso laborales	Peso % del compromiso	Calificación	Porcentaje de cumplimiento
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					

II. competencias comportamentales									
Competencias cardinales					Competencias Especificas				
Competencia	Conductas asociadas	Peso % del compromiso	Calificación	Porcentaje de cumplimiento	Competencia	Conductas asociadas	Peso % del compromiso	Calificación	Porcentaje de cumplimiento
1	1.					1.			
	2.					2.			
	3.					3.			
	4.					4.			
	5.					5.			
2	1.					1.			
	2.					2.			
	3.					3.			
	4.					4.			
	5.					5.			
3	1.					1.			
	2.					2.			
	3.					3.			
	4.					4.			
	5.					5.			
4	1.					1.			
	2.					2.			
	3.					3.			
	4.					4.			
	5.					5.			
5	1.					1.			
	2.					2.			
	3.					3.			
	4.					4.			
	5.					5.			

III. EVIDENCIAS					
Nombre de la evidencia	Descripción	Archivo	Cumplimiento		
			Si	No	
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					

Figura 32. Formato de Evaluación de desempeño propuesto

RESULTADOS COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES

Escribir nombre y apellidos

Escribir el puesto

	SUPERIOR	IGUAL	INFERIOR	PROMEDIO
Competencia cardinal 1	0	0	0	0,00
Competencia cardinal 2	0	0	0	0,00
Competencia cardinal 3	0	0	0	0,00
Competencia cardinal 4	0	0	0	0,00
Competencia cardinal 5	0	0	0	0,00
Competencia específica 1	0	0	0	0,00
Competencia específica 2	0	0	0	0,00
Competencia específica 3	0	0	0	0,00
Competencia específica 4	0	0	0	0,00
Competencia específica 5	0	0	0	0,00
TOTALES	0,00	0,00	0,00	0,00

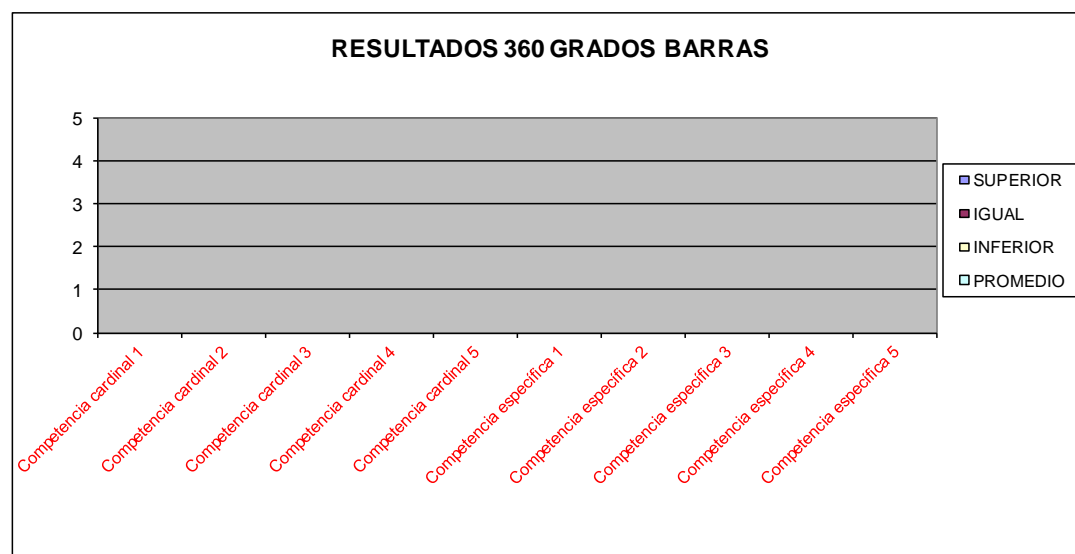
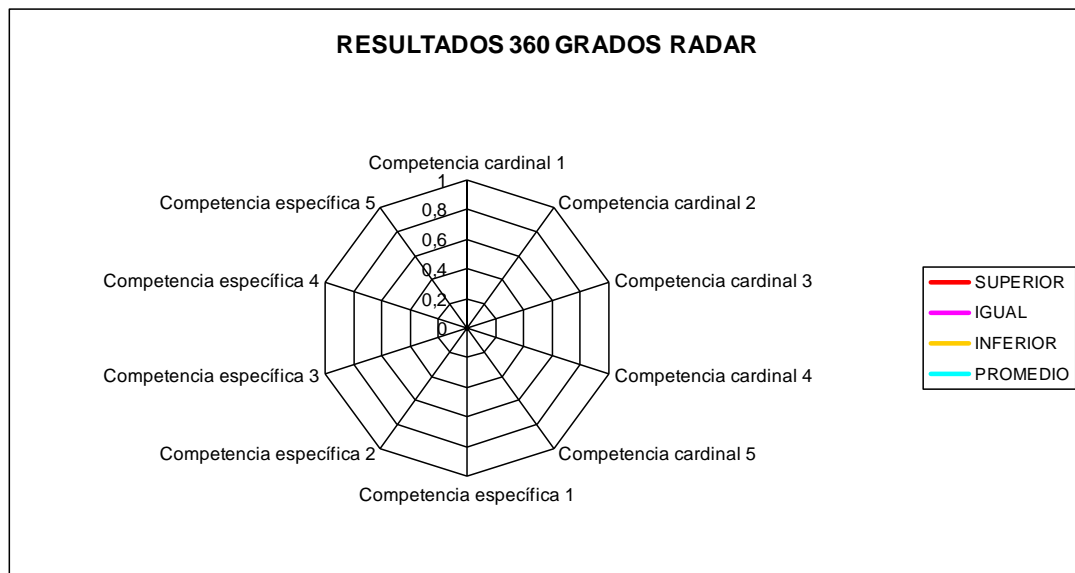


Figura 33. Resultado detallado de Evaluación de Desempeño

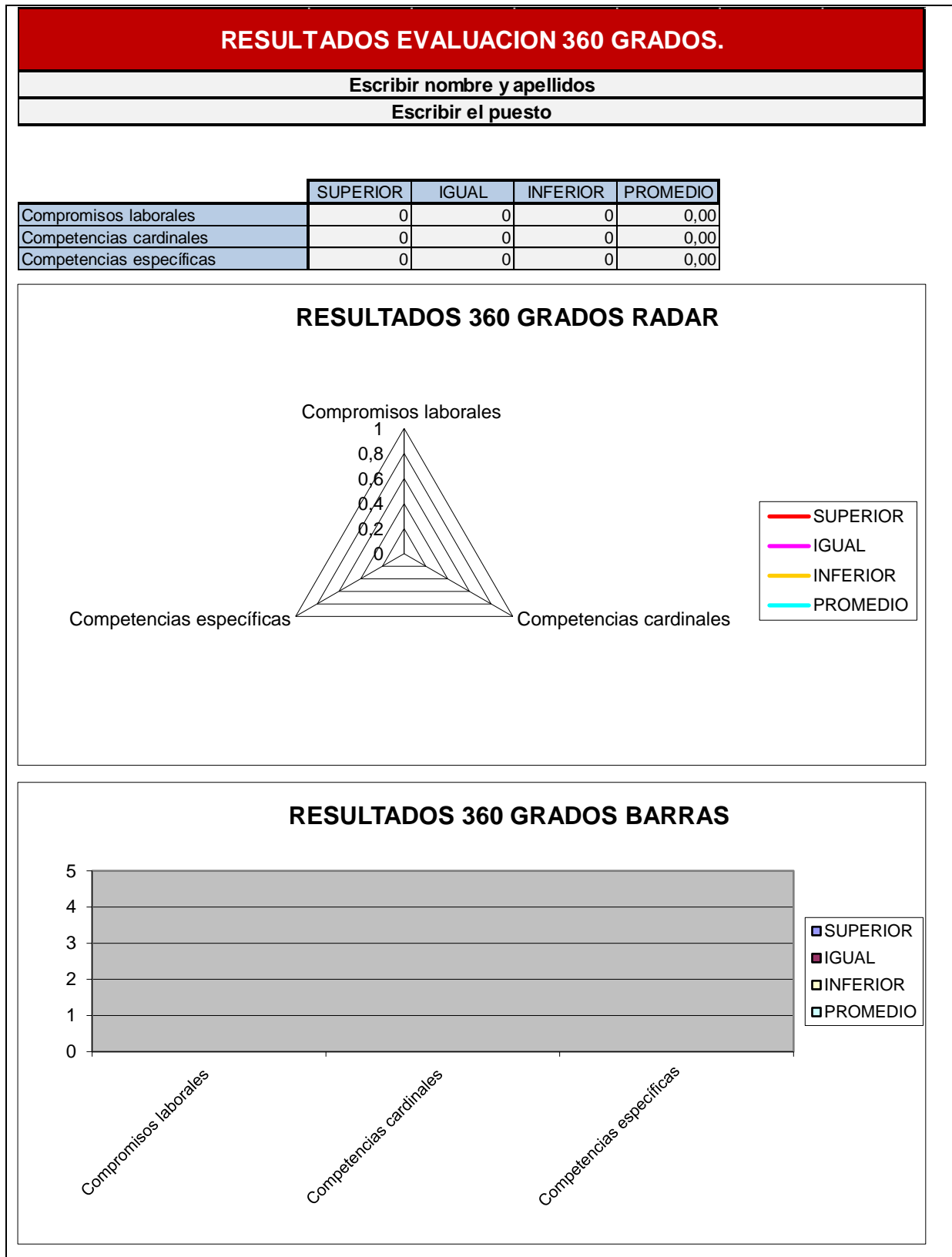


Figura 34. Resultados globales de la evaluación de desempeño 360°

6.6.3 Proceso para realizar la evaluación del desempeño implementando el nuevo modelo. Para el desarrollo de la EDL 360°, se debe tener presente los entes involucrados, que son:

- Control Interno: La Ley 909 de 2004 determina en el artículo 39 que el jefe de control interno, tendrá la obligación de remitir las evaluaciones de gestión de cada una de las dependencias y verificar las evidencias que cada jefe de área o dependencia tiene del periodo a evaluar, esto con el fin de corroborar los resultados que el trabajador obtuvo.
- Jefe de área: Es quien debe pasar todas las evidencias en el tiempo requerido a control interno para avalar los resultados de la evaluación, si no se hace, el empleado tendrá un 20% de su evaluación en cero (0) y esto afectará notablemente la calificación del mismo.
- Partes evaluadoras: Son los superiores, pares o inferiores encargados de realizar la evaluación de cada persona para obtener una visión global sobre el desempeño del empleado.

La evaluación debe de iniciar por control interno, este ente es el encargado de remitir los formularios al jefe de área y recibir las evidencias del mismo, el jefe de área evalúa a su empleado y define aleatoriamente a los pares y subalterno que lo evaluará, al finalizar, la evaluación vuelve a control interno con el fin de corroborar que la calificación otorgada concuerde con las evidencias dadas.

Después de esto, se realiza la debida retroalimentación de la evaluación y definición de plan de mejoramiento individualmente de acuerdo a los resultados obtenidos.

7. Indicadores de Gestión.

Todo proceso debe ser medido y controlado para ser mejorado, es por esto que se emplean los Indicadores de Gestión, los cuales permiten mostrar el desempeño de los procesos por medio de fórmulas claras y establecidas en relación a lo que se quiere medir.

Un sistema de indicadores es un instrumento que permite evaluar el rendimiento de las áreas importantes en una empresa, está compuesto por un conjunto de indicadores creados, que permita conocer de forma cuantitativa, como está el proceso evaluado. En Bomberos Bucaramanga no se tenía establecido un sistema de indicadores para medir los procesos relacionados con el Talento Humano en la entidad, por lo tanto, se diseñaron y formularon Indicadores de Gestión para cada uno de los procesos trabajados, cada uno de los cuales tiene:

- Subproceso: Define el subproceso de la GTH al cual va dirigido el indicador.
- Nombre del indicador: Permite de entrada identificar que quiere medir el indicador.
- Objetivo del indicador: Estable la importancia de implementar el indicador en el subproceso establecido.
- Método de cálculo o fórmula: Especifica la operación que se realiza para lograr el cálculo del indicador, identificando las partes de la operación.
- Meta: Hace referencia al valor que se espera alcanzar al medir el indicador, este valor de referencia es diferente en cada proceso de acuerdo a lo acordado por la administración de la institución.
- Unidad: Especifica la unidad de medida utilizada, para este caso será porcentual.
- Frecuencia de medición: Periodo de tiempo en el que se realiza la medición del indicador, para el caso de la GTH, algunos indicadores se pueden emplear periódicamente y otros hasta el momento en que se realice vinculación del personal.

- Responsable: Persona encargada de aplicar y vigilar la implementación del indicador.

Cada uno de los indicadores diseñados se establecieron para el área de interés de este proyecto (GTH), se delegó a un área o persona encargada de vigilar la adecuada aplicación de los mismos y tomar decisiones con respecto a los resultados obtenidos, como lo muestra en la siguiente tabla. La figura 35 muestra la el contenido de cada indicador, (ver figura 35 Indicadores de gestión) en el apéndice R (Ver apéndice R) se puede observar el documento completo con el objetivo del indicador y el responsable del mismo.

Para facilitar el cálculo de los indicadores y el resultado obtenido, se entregó a la institución una herramienta de Excel programada, (Ver apéndice S) por medio de la cual se puede visualizar la ficha técnica del indicador que contiene nombre, objetivo, meta, unidad y responsables, entre otros puntos importantes que permitan identificar la importancia del mismo, de igual manera, se observa los resultados de los indicadores calculados, con el fin de establecer las mejoras necesarias y aumentar la eficiencia del subproceso que muestra déficit al calcular el indicador. (Ver imagen 35 Interfaz de herramienta ofimática para el cálculo de indicadores)

NOMBRE DEL INDICADOR	Capacitaciones recibidas											
OBJETIVO	Conocer el porcentaje de personal capacitado anualmente en la institución.											
PROCESO	Capacitaciones											
FORMULA	NP de personal capacitado / (Personal total)*100						META	90%		CLASIFICACION	SATISFACTORIA >= 90	
UNIDAD	PORCENTAJE						FRECUENCIA DE MEDICION	ANUAL		ACEPTABLE	<= 70	
RESPONSABLE MEDICION	AREA DE CAPACITACIONES						BIENECIAL	2018		CRITICO	<= 70	
PARAMETROS	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5	ANO 6	ANO 7	ANO 8	ANO 9	ANO 10	ANO 11	ANO 12
Medición												
Observaciones												
Valor indicador												

ANÁLISIS						ACCIÓN A SEGUIR					
FECHA SEGUIMIENTO						SEGUIMIENTO A LA IMPLEMENTACIÓN					
RESPONSABLE											

Figura 35. Interfaz de Herramienta ofimática para el cálculo de indicadores

SUBPROCESO	NOMBRE DEL INDICADOR	FÓRMULA	META	FRECUENCIA DE MEDICIÓN
<i>Planeación</i>	Cumplimiento de metas	$\frac{\text{Metas cumplidas}}{\text{N}^\circ \text{ total de metas en el año}} * 100$	90%	Anual
<i>Orientación del personal</i>	Efectividad del periodo de prueba	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de personas que pasan el periodo de prueba}}{\text{Total personal en periodo de prueba}} * 100$	100%	Cada vez que se realice vinculación de personal
<i>Reclutamiento y selección</i>	Efectividad de la fuente de comunicación de la oferta	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de candidados reclutados por la fuente } x}{\text{Total de candidados reclutados}} * 100$	90%	Cada vez que se realice vinculación de personal
	Selección	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de personas que permanecen en el cargo}}{\text{Total personas seleccionadas}} * 100$	100%	Cada vez que se realice vinculación de personal
<i>Capacitaciones</i>	Capacitaciones programadas	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de capacitaciones dadas}}{\text{Total de capacitaciones programada}} * 100$	90%	Anual
	Capacitaciones recibidas	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de personal capacitado}}{\text{Personal total}} * 100$	90%	Anual
	Aprobación de las capacitaciones	$\frac{\text{Personas que aprobaron la capacitación}}{\text{Total de asistentes}} * 100$	100%	Anual
<i>Evaluación de desempeño</i>	Nivel del desempeño del trabajador	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de personas con ED } \geq \text{ a } 75\%}{\text{N}^\circ \text{ de personas evaluadas}} * 100$	100%	Anual
<i>Clima laboral</i>	Cumplimiento del plan Anual de Bienestar Social	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de actividades realizadas}}{\text{N}^\circ \text{ de actividades programadas durante el año}} * 100$	90%	Anual
	Participación del personal en las actividades de Bienestar social	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de personas que participaron en la actividad}}{\text{N}^\circ \text{ total de empleados}} * 100$	100%	Cada vez que se realice una actividad de Bienestar Social
<i>General</i>	Cumplimiento de los indicadores	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de indicadores cumplido}}{\text{Total de indicadores del proceso}} * 100$	90%	Anual

Figura 36 Indicadores de Gestión.

7.1 Cálculo de los indicadores. Los indicadores diseñados se definieron para el área de estudio, en este caso, solo se pueden calcular los relacionados con capacitaciones y evaluación del desempeño, puesto que de los demás procesos no se tenía nada establecido en la institución.

7.1.1 Capacitaciones programadas. Para realizar el cálculo del cumplimiento de las capacitaciones programadas, se tomó desde el año 2014 al 2017 obteniendo la siguiente información: (Ver imagen 37. Capacitaciones programadas)



Figura 37. Capacitaciones programadas

Como se observa en el diagrama de barras obtenido al calcular las capacitaciones programadas, para en el año 2014 de 7 capacitaciones programadas se desarrollaron 5 obteniendo un 71,43% (aceptable), en el 2015 no se encontró registros de capacitaciones dadas por lo cual se obtuvo 0% (crítico), en el 2016 se cumplieron con las 4 capacitaciones que se programaron para ese año, por lo que se obtuvo el 100% (satisfactorio) y en el 2017 solo se desarrollaron 2 de las 4 capacitaciones programadas 50% (crítico).

7.1.2 Capacitaciones recibidas. Para determinar este indicador, se tuvo en cuenta el personal que ha recibido capacitaciones desde el año 2014 al 2017, en relación con el personal total (80 bomberos). (Ver imagen 38. Capacitaciones recibidas)



Figura 38. Capacitaciones recibidas

Al calcular el indicador que referencia el personal capacitado por año, este muestra un estado crítico, pues el número de personal operativo actualmente es de 80 bomberos y el personal máximo capacitado al que se llegó fue de 50 bomberos en el año 2016, de allí se evidencia la importancia de identificar que capacitaciones se deben recibir por cargo con el fin de que todo el personal sea capacitado.

7.1.3 Nivel del desempeño del trabajador.

Para el cálculo de este indicador se tomaron los datos obtenidos de las evaluaciones de desempeño del año 2016 y 2017, como se observa en la imagen (Ver figura. 39 nivel del desempeño del trabajador) los datos obtenidos fueron satisfactorio, esto se debe a que en la

entidad la calificación de la evaluación se hace de forma subjetiva, es por ello que se recomienda adoptar el tipo de evaluación 360° en la entidad para obtener resultados más objetivos.



Figura 39. Nivel del desempeño del trabajador

8. Conclusiones

Por medio del diagnóstico realizado se pudo comprobar el estado inicial de la Gestión del Talento Humano en Bomberos Bucaramanga, debido a la falta de un área de información sobre el tema, se indagó con diferentes personas la forma como se trabajan cada uno de los subprocesos involucrados en el área de estudio, la información recolectada se usó como base para la aplicación de una lista de chequeo que contenía aspectos importantes a evaluar, el resultado que se obtuvo de su aplicación fue de solo un 30,4% de cumplimiento; adicionalmente por medio de la aplicación de la matriz de Vester, se logró identificar los

problemas críticos relacionados con planeación, estandarización de procedimientos, inadecuado procesos de reclutamiento y selección del personal, deficiencias en el desarrollo del personal operativo, entre otros, con lo cual se evidencia la importancia de intervenir en un mejoramiento de procesos de la Gestión de Talento Humano.

A partir de los resultados obtenidos en el diagnóstico, se formuló un plan de mejoramiento constituido por 9 acciones distribuidas en los procesos a trabajar involucrados en la GTH, por medio de acuerdos llegados con la dirección de la institución, lo planteado inicialmente se pudo desarrollar en un 86%, el 14% restante no se implantó por políticas internas adquiridas por la institución.

Con la actualización de la planilla del personal operativo se logró identificar la necesidad de vincular 34 bomberos a la institución, lo cual equivale a un aumento del 42,5% del personal; para lograr la efectiva vinculación, se establecieron políticas y se diseñaron filtros acordes a las condiciones y esfuerzo de trabajo al que va a ser expuesto el candidato, para lo cual se elaboraron los perfiles y responsabilidades, se estableció el procedimiento de reclutamiento, selección y el plan de orientación integral, con lo que se logró mejorar en un 60% el proceso de vinculación de personal para el área operativa.

El diseño del plan de formación debe de ser estratégico y táctico de tal manera que al personal se capacite según el escalafón bomberil que ocupe y tenga un desarrollo profesional e integral (conocimiento, habilidades y competencias) para llevar a cabo sus funciones con técnica y eficiencia

Para el desarrollo del personal, la entidad contaba con un Plan Institucional de Capacitaciones (PIC) que contenía los cursos dictados a los bomberos, se trabajó sobre este logrando establecer las capacitaciones que van dirigidas a cargos en específico y las que son para todo el personal operativo, esto con el fin de lograr la cobertura de las necesidades de capacitaciones según los cargos establecidos en la entidad.

Se diseñó un sistema de indicadores que permitiera conocer la forma como se desarrollan los procesos e identificar falencias y lograr una mejora continua inicialmente en los subprocesos de la Gestión Humana, con el fin de a futuro integrar todos procesos de la institución y lograr un mejoramiento integral de los servicios prestados a la comunidad.

El diseño de las propuestas planteadas y aprobadas por la institución tuvo buena acogida en el 90% del personal tanto operativo como administrativo, logrando dar a tender la importancia de manejar de forma adecuada los procesos del área de Talento Humano, con el fin de cumplir como institución con la misión establecida y poder brindar un mejor servicio a la comunidad Bumanguesa.

9. Recomendaciones

En primera instancia, se recomienda a las directivas de la entidad establecer un área para Recursos Humanos que cuente por lo menos con una persona encargada de integrar, vigilar y controlar, además de los procesos trabajados en este proyecto, los demás procesos de la entidad que están relacionados con Talento Humano (remuneración y salud ocupacional).

La persona que se responsabilice del área de recursos humanos deberá:

Realizar una adecuada gestión del conocimiento del personal que labora en la entidad, permitiendo que los empleados desempeñen funciones de acuerdo a su desarrollo profesional.

Revisar periódicamente los documentos de protocolos entregados que se relacionan con la vinculación del personal, con el fin de adecuarlos a la legislación aplicable para cada año y modificar los parámetros establecidos de acuerdo a necesidades que se vayan presentando en la entidad.

Evaluar el personal operativo que se encuentra actualmente en condición de provisionalidad, implementando los filtros definidos en el proceso de selección, con el fin de determinar si cuentan con las condiciones óptimas, y así poder definir la vinculación de dicho personal a carrera administrativa.

Crear conciencia sobre el estado físico del personal operativo que actualmente trabaja en la institución, con el fin de lograr implementar planes integrales de acondicionamiento físico que se trabajen mensualmente, permitiendo que, en el momento de atender una emergencia, el personal se encuentre en las mejores condiciones físicas y así poder evitar lesiones futuras.

Referencias bibliográficas

- Alejandro Ordoñez, Martha Castaño, Carlos Mesa, Angel Peccis y German Miranda. (2016). El servicio público esencial de Bomberos en Colombia). 35.
- Alles, M. (2000). *Desempeño por competencias* . Argentina: Granica S.A.
- Amador J. (Lara Sánchez, José María García Franco y Gema Torres Luque. (2013). Análisis de la condición física en Bomberos en función de la edad. Apunts. 12).
- Chiavenato, I. (2008). *Gestión De Talento Humano*. Mexico: MC Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos* . Mexico : MC Graw Hill.
- Colombia. (Artículo 565, 2016).
- Colombia. (Decreto 2539, 2005).
- Colombia. (Decreto Único Reglamentario 1083, 2015).
- Colombia. (Resolución 2346, 2007).
- Copeme. (Marzo 2009, Medición del clima laboral Adaptado de https://sptf.info/images/medicion_del_clima_laboral.pdf).
- definición.de, C. d. (2014). *Concepto de definición.de*.
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (26 de Mayo de 2015). Decreto 1083. Bogotá, Colombia.
- Granada, (. (15 de Noviembre de (2007) Guía para la identificación e implementación de un sistema de indicadores, Recuperado de <http://www.ugr.es/~rhuma/sitioarchivos/noticias/Indicadores.pdf>). *Ugr*. Obtenido de <http://www.ugr.es/~rhuma/sitioarchivos/noticias/Indicadores.pdf>)
- Herramientas para mejorar la calidad. (2009. Pág. 22).
- Interconsulting Bureau S.L. (2015.). *Planificación y Gestión de Recursos Humanos*. Colombia: ICB.