

**DISEÑO DE PERFILES DE CARGO POR COMPETENCIA COMO ESTRATEGIA
PARA LA ORGANIZACIÓN DEL TALENTO HUMANO DE EL CUERPO DE
BOMBEROS CARTAGENA DE INDIAS**

**DAYANA AGUIRRE DURAN
INDIRA BLANCO GUERRERO**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO
CARTAGENA D. T. C.**

2010

**DISEÑO DE PERFILES DE CARGO POR COMPETENCIA COMO ESTRATEGIA
PARA LA ORGANIZACIÓN DEL TALENTO HUMANO DE EL CUERPO DE
BOMBEROS CARTAGENA DE INDIAS**

DAYANA AGUIRRE DURAN

INDIRA BLANCO GUERRERO

**Trabajo integrador presentado como requisito para optar al título de
Especialistas en Gerencia del Talento Humano**

DIRECTOR

Fabián Gazabon Arrieta

Máster de Dirección de Operaciones y Calidad

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO**

CARTAGENA D. T. C.

2010

**CUERPO DE BOMBEROS
CARTAGENA DE INDIAS
D. T. y C.**



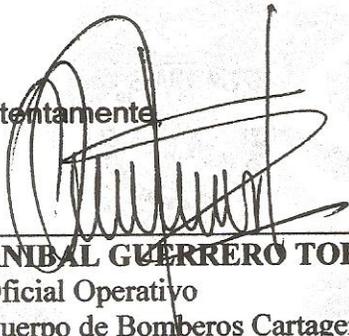
ALCALDIA MAYOR DE CARTAGENA

Cartagena de indias D. T. y C., septiembre 29 del 2010

Señor:
LUIS CARLOS ARRAUT
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
La ciudad

Por medio de la presente certifico que en nuestras instalaciones se facilitó un espacio para el diseño y ejecución del trabajo de grado a las estudiantes **Dayana Aguirre Duran e Indira Blanco Guerrero**, "Diseño de perfiles de cargo por competencia como estrategia para la organización del talento humano del Cuerpo de Bomberos Cartagena de Indias", realizada como requisito para optar al título de *Especialistas en Gerencia del talento Humano*.

Atentamente


ANIBAL GUERRERO TORRES
Oficial Operativo
Cuerpo de Bomberos Cartagena



*"Recuerde que la seguridad es un invaluable patrimonio de su empresa
Avenida Blas de Lezo Carrera 2ª No. 15-42 Bocagrande Sector el Limbo
Tel.: 6658039 Emergencias 119"*

Cartagena de Indias D. T y C. Septiembre de 2010

Señores:

COMITÉ EVALUACIÓN DE PROYECTOS

ESPECIALIZACION EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO

La ciudad

Respetados Señores:

Por medio de la presente me permito someter a su consideración el trabajo integrador titulado "Diseño de perfiles de cargo por competencia como estrategia para la organización del talento humano de El Cuerpo de Bomberos Cartagena de Indias", desarrollada por las estudiantes Dayana Aguirre Duran y Indira Blanco Guerrero, para optar al título de Especialistas en Gerencia del Talento Humano, en la que me desempeñé cumpliendo la función de director.

Atentamente,



Ing. Fabián Alfonso Gazabón Arrieta.

Director

Cartagena de Indias D. T y C. Septiembre de 2010

Señores:
COMITÉ EVALUACIÓN DE PROYECTOS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO
La ciudad

Respetados Señores:

Por medio de la presente me permito someter a su consideración el trabajo integrador titulado **“Diseño de perfiles de cargo por competencia como estrategia para la organización del Talento Humano del Cuerpo de Bomberos Cartagena de Indias”**, desarrollada por las estudiantes Dayana Aguirre Duran, Indira Blanco Guerrero, presentado como requisito para optar al título de ***Especialistas en Gerencia del Talento Humano.***

Atentamente,





TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	9
1. OBJETIVOS	11
1.2 OBJETIVO GENERAL	11
1.3 OBJETIVOS ESPECIFICOS	11
2. MARCO TEORICO	13
2.1 RECURSOS HUMANOS	13
2.2 COMPETENCIAS	15
2.2.1 Características de las competencias	16
2.2.2 Competencias laborales	17
2.2.3 Tipos de Competencias Laborales	17
2.2.4 Gestión por Competencias	19
2.2.5 Cargos	23
2.2.6 Perfiles de Cargos	24
2.2.7 Diseño de Perfiles de Cargo por Competencias	25
3. ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA Y ORGANIZACIONAL DEL CUERPO DE BOMBEROS CARTAGENA DE INDIAS	28
3.1 ANTECEDENTES GENERALES	28
3.2 MISIÓN	30
3.3 VISIÓN	30
3.4 VALORES	31
3.5 MARCO LEGAL	32

3.6 PLANTA DE PERSONAL	32
3.7 ORGANIGRAMA	34
4. IDENTIFICACIÓN DE LOS PERFILES DE CARGO DEL CUERPO DE BOMBEROS CARTAGENA DE INDIAS	35
4.1 IDENTIFICACIÓN DE CARGOS Y FUNCIONES ACTUALES	36
4.1.2 Metodología Implementada	36
4.1.3 Cargos Operativos	37
4.1.4 Cargos Administrativos	40
5. CONSTRUCCIÓN DE PERFILES DE CARGO DEL CUERPO DE BOMBEROS DE CARTAGENA DE INDIAS	42
6. ESTABLECIMIENTO DE LAS COMPETENCIAS LABORALES SEGÚN LOS PERFILES DE CARGO DEFINIDOS	50
7. IMPACTO	54
8. CONCLUSIONES	55
9. RECOMENDACIONES	56
10. BIBLIOGRAFIA	58
ANEXOS	59

INTRODUCCIÓN

En los últimos cinco años las empresas en Colombia han enfrentado diversos desafíos en cuanto a la gestión del talento humano se refiere, optimizando ésta con la adecuada utilización de herramientas que ayudan a facilitar el análisis y conocimiento de las capacidades, funciones, perfiles, competencias y demás características que rodean el desempeño de los empleados de una compañía.

Las decisiones sobre los Recursos Humanos que toma una empresa determinan su éxito, puesto que involucra a los directores ejecutivos o a empleados a nivel operativo. Administrar Recursos Humanos significa conquistar y mantener personas en la organización que trabajen y den el máximo de sí mismas con una actitud positiva y favorable. Es importante un esfuerzo coordinado de todo el personal para lograr una administración efectiva y para que la organización alcance los objetivos deseados.

Es muy importante para toda empresa conocer a fondo las capacidades y alcances de cada miembro que la integra, además de definir para cada cargo los requisitos mínimos del perfil para poder desempeñarlo eficientemente, así como también las funciones que debe cumplir la persona que lo integra y la definición y claridad de los objetivos que se pretenden lograr con la ejecución de cada tarea como parte relevante del objetivo general de cada empresa. No obstante algunas empresas aun no cuentan con herramientas que les ayuden a clasificar y sistematizar esta información, tal es el caso de El Cuerpo de Bomberos Cartagena de Indias quien aun en su estructura administrativa no poseen un diseño de

perfiles de cargo por competencias, el cual se convierte en parte fundamental del proceso de gestión del talento humano ya que con este diseño la organización define los perfiles de acuerdo a las tareas y funciones a desarrollar para determinado cargo; tomando en cuenta datos esenciales como los conocimientos y experiencias adquiridas por la persona para lograr un mayor aprovechamiento de las destrezas que pueda tener para el cumplimiento de una determinada actividad.

Para objeto de este estudio se analizará la situación operativa actual, las herramientas y estrategias utilizadas en la institución del estado Cuerpo de Bomberos Cartagena de Indias.

En el trabajo a continuación se presentara un diseño de perfiles de cargo por competencias de la planta de personal del Cuerpo de Bomberos Cartagena de Indias, el cual consta de dos partes, en la primera se detalla , los fundamentos teóricos, la información estructural de la empresa y la metodología utilizada para el modelo propuesto en el presente trabajo, como es la identificación de los cargos y funciones actuales, la construcción de los perfiles de cargo, el establecimiento de las competencias laborales según los perfiles de cargo establecidos y la qué manera como el proyecto se alinea con la planeación estratégica del Cuerpo de Bomberos. Y la segunda parte se presenta anexo el manual de perfiles por competencias, que es el resultado de todo el proceso metodológico que se desarrollo en el cuerpo de bomberos y será el entregable a El Cuerpo de Bomberos Cartagena de Indias, el cual se convertirá en una gran herramienta para la gestión del recurso humano dentro de la institución.

1. OBJETIVOS

1.2 OBJETIVO GENERAL

Diseñar los perfiles de cargo por competencias como estrategia para la organización del talento humano de El Cuerpo de Bomberos Cartagena de Indias.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar los cargos y funciones ejecutadas por el personal de la empresa a través de encuestas y entrevistas con el fin de obtener una clasificación clara y concisa de las áreas de la organización y la operatividad de esta.
- Definir los perfiles de cargo para cada área del cuerpo de Bomberos Cartagena de Indias, teniendo en cuenta los objetivos a lograr en cada uno, para el óptimo funcionamiento de las tareas individuales de cada empleado.

- Establecer las competencias de acuerdo a los perfiles de cargo, aplicando un modelo de gestión por competencias como una herramienta, con el propósito de aumentar los niveles de eficiencia en las operaciones de la empresa.
- Presentar el diseño de los perfiles de cargo por competencia de cada empleado asignado a dichos cargos, como estrategia para la organización del talento humano del Cuerpo de Bomberos Cartagena de Indias.

2. MARCO TEORICO

2.1 RECURSOS HUMANOS

En la administración de empresas, se denomina recursos humanos al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de esa organización. Pero lo más frecuente es llamar así a la función que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización. Estas tareas las puede desempeñar una persona o departamento en concreto (los profesionales en Recursos Humanos) junto a los directivos de la organización.

El objetivo básico que persigue la función de Recursos Humanos (RH) con estas tareas es alinear las políticas de RRHH con la estrategia de la organización, lo que permitirá implantar la estrategia a través de las personas. Generalmente la función de Recursos Humanos está compuesta por áreas tales como Reclutamiento y Selección, Compensaciones y Beneficios, Formación y Desarrollo, y Operaciones. Dependiendo de la empresa o institución donde la función de Recursos Humanos opere, pueden existir otros grupos que desempeñen distintas responsabilidades que pueden tener que ver con aspectos tales como la administración de la nómina de los empleados, el manejo de las relaciones con sindicatos, etc. Para poder ejecutar la estrategia de la organización es fundamental la administración de los Recursos humanos, para lo cual se deben considerar conceptos tales como la

comunicación organizacional, el liderazgo, el trabajo en equipo, la negociación y la cultura organizacional.¹

El Departamento de Recursos Humanos trabaja diariamente para el desarrollo de las personas. El objetivo que se persigue es maximizar el desempeño de los integrantes de la empresa, aumentar su motivación por el trabajo, fomentar su desarrollo profesional, y por tanto obtener un reflejo positivo en los resultados de la compañía, todo ello a través de una adecuada gestión de los Recursos Humanos como Capital principal de la organización.

Para una organización, contar con las personas que posean las características adecuadas que contribuyan al cumplimiento de los objetivos y metas de ella, se ha convertido en una importante necesidad de Recursos Humanos, a través de este enfoque, se deja de percibir los cargos como unidades fijas, sino que se basa en capacidades que pueden ser utilizadas de manera transversal, es decir, las destrezas y habilidades que una persona posee para ejecutar las tareas necesarias para un puesto de trabajo, también son necesarias para otro puesto de trabajo que no tenga aparentemente una relación directa, se hacen dinámicas y maleables, con la finalidad de lograr una satisfacción de las expectativas y necesidades que poseen tanto clientes internos como clientes externos. Por esta razón, el modelo de competencias, surge como una alternativa que permite lograr una gestión de recursos humanos que posea una mirada integral, mediante objetivos comunes y un modo de acceder a ellos también común, es decir, los diferentes procesos productivos resultan coherentes entre sí.

¹ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 1ª Edición. Portugal. Editorial Mc Graw Hill

2.2 COMPETENCIAS

Se entiende por “competencias” ciertas aptitudes que posee la persona y que hacen que su desempeño resulte efectivo o incluso superior en relación a lo que ese puesto de trabajo requiere.²

El concepto de competencia surge de la necesidad de valorar no sólo el conjunto de los conocimientos apropiados (saber) y las habilidades y destrezas (saber hacer) desarrolladas por una persona, sino de apreciar su capacidad de emplearlas para responder a situaciones, resolver problemas y desenvolverse en el mundo. Igualmente, implica una mirada a las condiciones del individuo y disposiciones con las que actúa, es decir, al componente actitudinal y valorativo (saber ser) que incide sobre los resultados de la acción.

La competencia es “un saber hacer frente a una tarea específica, la cual se hace evidente cuando el sujeto entra en contacto con ella. Esta competencia supone conocimientos, saberes y habilidades que emergen en la interacción que se establece entre el individuo y la tarea y que no siempre están de antemano”.

Abordar el enfoque de competencias es dar un viraje hacia los resultados de la aplicación de esos saberes, habilidades y destrezas. En otras palabras, las competencias se refieren a un “saber hacer en contexto”. Por ello, la competencia se demuestra a través de los desempeños de una persona, los cuales son observables y medibles y, por tanto, evaluables. “Las competencias se visualizan, actualizan y desarrollan a través de desempeños o realizaciones en los distintos campos de la acción humana”.

² LEBOYER LEVY, Claude. Gestión por Competencias. 2^{da} edición. Editorial Gestión 2000 S.A. Barcelona 2002. Pág. 18-45

2.2.1 Características De Las Competencias

- a. Es personal, es decir, está presente en todos los seres humanos. Esta condición se observa inclusive en nuestro lenguaje cotidiano cuando decimos que “aquella persona es muy competente...”; lo mismo no ocurre con respecto a los objetos, que aunque son muy útiles no son “competentes”.

- b. La competencia siempre está referida a un ámbito o un contexto en el cual se materializa. En la medida en que el ámbito de referencia es más delimitado, es más fácil caracterizarla. Por ejemplo, es más sencillo explicitar qué sería un “conductor competente” que un “ciudadano competente”.

- c. La competencia representa potenciales que siempre son desarrollados en contextos de relaciones disciplinares significativas.

- d. Las competencias se realizan a través de las habilidades. Una competencia puede contener varias habilidades que funcionan como anclas para referirlas a los ámbitos en los cuales las competencias se realizarán.

- e. Están asociadas a una movilización de saberes. No son un “conocimiento acumulado”, sino la vinculación de una acción, la capacidad de acudir a lo que se sabe para realizar lo que se desea.

- f. Son patrones de articulación del conocimiento al servicio de la inteligencia. Pueden ser asociadas a los esquemas de acción, desde los más sencillos hasta las formas más elaboradas de movilización del conocimiento.

- g. Representan la potencialidad para la realización de intenciones referidas: articular los elementos del par conocimiento-inteligencia, así como el de conocimiento tácito – conocimiento explícito.

Las competencias se refieren a la capacidad de un individuo para desenvolverse en muchos ámbitos de la vida personal, intelectual, social, ciudadana y laboral: “vale la pena resaltar que al hablar de competencias nos hallamos frente a un fenómeno tanto individual como social y cultural, pues es la sociedad la que da sentido y legitima cuáles son las competencias esperadas y de mayor reconocimiento”.

2.2.2 Competencias Laborales

Las competencias laborales son el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que aplicadas o demostradas en situaciones del ámbito productivo, tanto en un empleo como en una unidad para la generación de ingreso por cuenta propia, se traducen en resultados efectivos que contribuyen al logro de los objetivos de la organización o negocio. En otras palabras, la competencia laboral es la capacidad que una persona posee para desempeñar una función productiva en escenarios laborales usando diferentes recursos bajo ciertas condiciones, que aseguran la calidad en el logro de los resultados.

2.2.3 Tipos de competencias laborales

- **Competencias laborales generales**

Las competencias laborales generales se caracterizan por no estar ligadas a una ocupación en particular, ni a ningún sector económico, cargo o tipo de actividad productiva, pero habilitan a las personas para ingresar al trabajo, mantenerse en él y aprender. Junto con las competencias básicas y ciudadanas, facilitan la empleabilidad de las personas. La empleabilidad es la capacidad de una persona para conseguir un trabajo, mantenerse en él y aprender posteriormente los elementos específicos propios de la actividad.

Las competencias laborales generales son necesarias en todo tipo de trabajo, ya sea en un empleo o en una iniciativa propia para la generación de ingreso. Son ejemplos de ellas la orientación al servicio, la informática, el trabajo en equipo, la toma de decisiones, la resolución de conflictos, el conocimiento del entorno laboral y el manejo de procesos tecnológicos básicos.

Estas competencias son transferibles, es decir, se aplican en cualquier ambiente donde existe una organización productiva: la familia, la comunidad, la empresa; generan el desarrollo continuo de nuevas capacidades y son observables y medibles, lo cual significa que es posible evaluarlas y certificar que una persona cuenta con ellas.

- **Competencias laborales específicas**

Las competencias laborales específicas son aquellas necesarias para el desempeño de las funciones propias de las ocupaciones del sector productivo. Poseerlas significa tener el dominio de conocimientos, habilidades y actitudes que conllevan al logro de resultados de calidad en el cumplimiento de una ocupación y, por tanto, facilitan el alcance de las metas organizacionales.

Las competencias laborales específicas están relacionadas con las funciones productivas, es decir, con el “conjunto de actividades laborales necesarias para lograr resultados específicos de trabajo, en relación con el propósito clave de un área objeto de análisis”. Estas competencias habilitan a las personas para desempeñar una ocupación o un grupo de ocupaciones. Una ocupación es un conjunto de puestos de trabajo con funciones productivas afines cuyo desempeño requiere competencias comunes relacionadas con los resultados que se obtienen.

2.2.4 GESTIÓN POR COMPETENCIAS

La Gestión por Competencias nace de la psicología organizacional, inmersa en teorías de motivación, buscando explicar el desempeño laboral exitoso; ahora hay que asumirla en la necesaria interdisciplinariedad de la Gestión del Recurso Humano.³

Y no podrá eludirse la complejidad de su objeto: las competencias de las personas en su interacción con los puestos de trabajo, el ambiente laboral y la cultura organizacional, donde la psicología humana y su epistemología o teoría del conocimiento ocupan un importante lugar. La Gestión por Competencias surge con el sesgo del paradigma positivista y con la impronta del pragmatismo, tomando auge en la práctica empresarial avanzada y de éxito a partir de 1990.

Como complemento de este proceso está el diseño de los perfiles ocupacionales que hacen referencia a las características personales que deben tener el candidato para garantizar la ejecución tal como lo establece el cargo diseñado en una adecuada relación de complementación. Es el caso por ejemplo de un cargo cuyo factor crítico de éxito sea la constante innovación, se requerirá para garantizar su ejecución una persona que posea como competencias, creatividad y orientación al logro, entre otras características que no se logran a través de programas de capacitación o que nunca le permitirán un desempeño tan sobresaliente como quién posee estas características naturalmente.

³ ALLES, Martha. Dirección Estratégica de Recursos Humanos. 1ª Edición. Editorial Granica. Pag 89-91

La tendencia actual es hacia puestos de trabajo polivalentes o de multi habilidades, habrá que garantizar que el profesiograma, perfil de cargo o perfil de competencia, se mantenga en consecuencia con esa tendencia de manera que no signifiquen un encasillamiento o traba legal, sino un rango flexible o marco referencial con un perfil amplio, propiciando el enriquecimiento del desempeño o trabajo, tanto en su vertiente horizontal como en la vertical.

Contar con las personas que posean las características adecuadas se ha convertido en la directriz de la gestión del recurso humano. Este enfoque, deja de percibir los cargos como unidades fijas, destinadas a cumplir con las responsabilidades funcionales independientemente de las personas que lo ocupan e intenta transformarlas en unidades dinámicas que forman parte de los procesos importantes dirigidos a satisfacer expectativas y necesidades tanto de clientes internos como de clientes externos, donde el mayor énfasis se hace en las características de la persona que ocupa el cargo.

Una de las mejores formas de averiguar qué se necesita para lograr un desempeño exitoso en un puesto de trabajo determinado, es estudiando a los individuos que tengan un desempeño exitoso en el mismo y analizar qué hacer para lograrlo. Esto quiere decir, realizar una evaluación no del puesto de trabajo, sino de la persona que realiza el trabajo.

La gestión por competencias busca a partir de la definición de un perfil de competencias y de posiciones dentro del perfil, que los momentos de verdad entre una empresa y sus empleados sean conscientes y apunten en definitiva, a

aumentar la contribución de cada empleado a la generación de valor de la empresa.

La Gestión es efectuar acciones para el logro de objetivos. La competencia es aptitud; cualidad que hace que la persona sea apta para un fin. Suficiencia o idoneidad para obtener y ejercer un empleo. Idóneo, capaz, hábil o propósito para una cosa. Capacidad y disposición para el buen desempeño.

Gestión por competencias es la herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas. Garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas “de lo que saben hacer” o podrían hacer.⁴

El aprendizaje organizacional debe ser permanente y continuo, por lo que el ciclo que se propone aquí debe ser considerado como una herramienta, que se incorpore a la gestión cotidiana.

- **Ventajas del modelo de Gestión por Competencias.**

- ✓ Pocas empresas invierten en sus equipos de trabajo por diferentes motivos que van desde la no existencia de estrategias de evaluación del

⁴ ALLES, Martha. Dirección Estratégica de Recursos Humanos. 1ª Edición. Editorial Granica. Pag 93-100

desempeño, hasta el poco conocimiento de la importancia de la formación de un capital intelectual.

- ✓ La gestión por competencias, aporta innumerables ventajas como: La posibilidad de definir perfiles profesionales que favorecerán a la productividad.
- ✓ El desarrollo de equipos que posean las competencias necesarias para su área específica de trabajo.
- ✓ Identificación de los puntos débiles, permitiendo intervenciones de mejora que garantizan los resultados.
- ✓ La gerencia del desempeño sobre la base de objetivos cuantificables y con posibilidad de observación directa.
- ✓ El aumento de la productividad y la optimización de los resultados.
- ✓ La conciencia de los equipos de trabajo para que asuman la corresponsabilidad de su auto desarrollo. Tornándose un proceso de ganar-ganar, desde el momento en que las expectativas de todos están atendidas.
- ✓ La alineación del aporte humano a las necesidades estratégicas de los negocios, la administración eficiente de los activos intelectuales centrados en los individuos.
- ✓ La sustitución urgente de las descripciones del cargo como eje de la gestión de los recursos humanos.
- ✓ La evaluación del desempeño.
- ✓ La compensación justa con base en el aporte al valor agregado y la erradicación de la vieja.
- ✓ La eliminación de la costosa e improductiva práctica del adiestramiento tradicional.

Cuando se sitúa la gestión por competencias, se evita que los directivos y sus colaboradores pierdan el tiempo en programas de entrenamiento y desarrollo que no tienen que ver con las necesidades de la empresa o las necesidades de los puestos de trabajo.

2.2.5 Cargos

Un elemento fundamental en la gestión del recurso humano son los diferentes cargos que desempeñan las personas vinculadas a la empresa. Un cargo es la reunión de todas aquellas actividades realizadas por una sola persona. Todo cargo tiene uno o más ocupantes, que son las personas designadas para ejercer las funciones específicas del cargo, así como la autoridad y la responsabilidad inherentes a la posición que el cargo ocupa en el organigrama. Es un conjunto de funciones con posición definida dentro de la estructura organizacional, es decir, en el organigrama. Ubicar un cargo en el organigrama implica definir cuatro aspectos en el nivel jerárquico:

- Nivel de cargo dentro de la jerarquía del organigrama
- Área o departamento donde está localizado
- El superior jerárquico
- Los subordinados a quien supervisa el ocupante del cargo

En lo fundamental, tareas o atribuciones, son los elementos que conforman el papel de trabajo que debe cumplir el ocupante. Todas las fases que se ejecutan en el trabajo constituyen el cargo total.⁵

⁵ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 1ª Edición. Portugal. Editorial Mc Graw Hill

2.2.6 Perfiles De Cargo

Una vez establecida la descripción del trabajo permitiendo el reclutamiento, las citas, y la evaluación en el trabajo, aquellos responsables del reclutamiento deben desarrollar un perfil de cargo que ayude a otros a buscar la persona apropiada para el trabajo.

Dicho perfil considerará no solo las competencias necesarias que demanda la descripción del trabajo, sino también las cualidades que hacen posible que una persona encaje en el equipo que ya se ha establecido.

La elaboración de los perfiles de cargo debe hacerse internamente y considerando no solo las leyes laborales y de empleo del país sino también los derechos humanos y la orientación democrática.

Ciertos trabajos requieren personas extrovertidas o que hablen ciertos idiomas, o que tengan un conocimiento cultural y político de ciertos grupos de competidores o socios potenciales del programa. Aquellos encargados de seleccionar los equipos pueden tener determinados puntos de vista sobre si los equipos son más efectivos cuando son diversos, o cuando son homogéneos.

También pueden existir puntos de vista sobre si las mujeres, o los miembros de los grupos minoritarios deben ser incorporados al equipo de personal por razones

diferentes a las arriba mencionadas con el fin de asegurar que éstos tengan igualdad de oportunidades para desarrollarse en sociedades que de alguna forma los discriminan.

2.2.7 Diseño de Perfiles de Cargo por Competencias

El perfil por competencias laborales es el documento que describe los resultados del trabajo deseados, los conocimientos, las habilidades y conducta inherentes a una ocupación, dividida en unidades de competencias y ordenada de manera jerárquica y lógica.⁶

La elaboración del perfil por competencias laborales (competente) del Talento humano permite, la evaluación del desempeño profesional de forma satisfactoria a estos recursos humanos, que ocupan los puestos de trabajo en las empresas, contribuyendo al aumento de la productividad y la calidad de estos como dimensiones de la eficiencia del trabajo.

A continuación una breve descripción de los elementos que conforman el diseño de perfiles de cargo por competencias.

- **Perfil del cargo:** Se refiere a la descripción general del cargo. Está compuesto por la definición de la finalidad básica y naturaleza del cargo de trabajo, los deberes y responsabilidades del titular del cargo, la dependencia, relaciones organizacionales y parámetros de desempeño del cargo.

⁶ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 1ª Edición. Portugal. Editorial Mc Graw Hill

- **Definición de la finalidad básica:** Equivale al objetivo general del cargo, generalmente se relaciona con los productos finales que entrega o la principal actividad que ejecuta.
- **Naturaleza del cargo:** Se refiere al carácter del cargo, tipificándolo en relación con el rol que cumple en el proceso de desarrollo estratégico, el rol jerárquico y la naturaleza del aporte calificado que se requiere por parte del titular del cargo.
- **Deberes y responsabilidades:** Conjunto de deberes y responsabilidades que debe asumir la persona que ocupa este cargo. Se pueden identificar deberes y responsabilidades generales, que aplican a todos los funcionarios, y específicas, que aplican solamente al titular del cargo.
- **Dependencia y relaciones organizativas:** Ubicación del cargo dentro de la estructura jerárquica de la empresa y tipificación de sus relaciones en relaciones de dependencia, dirección y supervisión, comunicación y coordinación.
- **Parámetros de desempeño:** Determinación de indicadores para evaluar la calidad de las decisiones y la ejecutoria de las acciones por parte del titular del cargo, así como el impacto de las mismas sobre el cumplimiento de
- **Condiciones organizacionales y ambientales:** Se refiere a las condiciones en las que el titular del cargo desarrollará sus funciones. Se compone de los factores de riesgo ocupacional y la descripción de las condiciones operativas.
- **Factores de riesgo ocupacional:** Se refiere a la especificación de niveles de esfuerzo físico y de esfuerzo mental requeridos por el titular del cargo, a la determinación de la presión emocional y riesgo ocupacional al que se ve expuesto el funcionario en el cumplimiento de sus funciones, y a las condiciones generales del trabajo que pueden implicar algún tipo de riesgo ocupacional.
- **Condiciones operativas:** Se refiere a las condiciones laborales en las que trabajará el funcionario, se determinan aspectos de disponibilidad

requerida, grados de flexibilidad en el trabajo y condiciones especiales que pueden condicionar el desempeño y la calidad.

- **Perfil del individuo:** Se refiere al perfil requerido por el individuo que se contrate para cubrir el cargo. Está compuesto por la definición de competencias laborales y los requisitos de naturaleza conductual, emocional, académica, laboral y legal.
- **Competencias laborales:** Especificación de conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes y la aplicación de los mismos a la norma de ejecución requerida en un empleo. Constituyen factores críticos de éxito para las personas que trabajan en la organización y se basan en el desarrollo de las capacidades esenciales de la institución. Es el conjunto de conocimientos constitutivos, de saberes, de saber hacer y de saber ser de una determinada función productiva. Las competencias laborales se dividen en básicas, genéricas y técnicas específicas.
- **Competencias básicas:** Competencias que son producto de la educación general, tales como aprender a aprender, aprender a comunicar, capacidad de interpretar y leer
- **Competencias genéricas:** Competencias con un enorme grado de transferibilidad y por lo tanto son útiles en una gran cantidad de funciones productivas. Por ejemplo, el trabajo en equipo, la resolución de problemas y la capacidad de planificar.
- **Competencias técnicas específicas:** Se refieren a un determinado lenguaje tecnológico o una función productiva en concreto.
- **Requisitos académicos, laborales y legales:** Detalle de grados académicos y especialidades requeridas, idiomas y grado de dominio necesarios, experiencia y conocimientos requeridos y deseables que debe ostentar el individuo para ocupar el puesto

3. ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA Y ORGANIZACIONAL DEL CUERPO DE BOMBEROS CARTAGENA DE INDIAS.

3.1 ANTECEDENTES GENERALES

El Cuerpo de Bomberos Cartagena de Indias tiene como misión proteger la vida humana, el ambiente y el patrimonio de los habitantes del Distrito de Cartagena de Indias, mediante la prevención y control de incendios e incidentes con materiales peligrosos y rescate de víctimas, su sede principal está situada en el barrio Santa Lucia la cual tiene como funciones coordinar, responder y apoyar y dos subsedes ubicadas en Bocagrande y El Bosque las cuales tienen funciones de responder y apoyar eventuales situaciones riesgo.

Sede Santa Lucia



Foto: Autoras del proyecto



Sede Bocagrande

Foto: Autoras del proyecto

Sede Bosque



Foto: Autoras del proyecto

3.2 MISIÓN

El cuerpo de Bomberos Cartagena de Indias tiene como misión proteger la vida humana, el ambiente y el patrimonio de los habitantes del Distrito de Cartagena de Indias, mediante la prevención y control de incendios e incidentes con materiales peligrosos y rescate de víctimas, con tecnología efectiva y un equipo humano, competente y comprometido en brindar una atención oportuna, ética y segura.

Cabe anotar que el diseño de perfiles de cargo propuesto para el Cuerpo de Bomberos Cartagena de Indias contribuirá de manera efectiva en el proceso de cumplimiento de la misión en cuanto que garantiza que el equipo humano de la institución sea cada vez más competente y eficiente en el cumplimiento de sus funciones.

3.3 VISIÓN-2014

La visión de Cuerpo de Bomberos Cartagena De Indias tiene como objetivo lograr una atención efectiva y oportuna en el control de incendios e incidentes con materiales peligrosos y rescate de víctimas en el área del Distrito de Cartagena de Indias, contribuyendo al aumento de la conciencia ciudadana frente al riesgo, con el reconocimiento público por un excelente nivel de servicio.

Es importante destacar que el diseño de perfiles de cargo contribuye de manera eficiente en el logro de los objetivos de la institución, ya que a mayor eficiencia de sus empleados estos podrán brindar un servicio de mayor calidad.

3.4 VALORES

Los valores en los cuales se soporta la cultura organizacional del Cuerpo de Bomberos Cartagena de Indias y que inspiran y dan marco a la Misión, Visión y sus objetivos y se convierten en la base para desarrollar las competencias comunes y específicas de cada cargo en el modelo propuesto, estos valores son:

HONOR: Calidad para comportarse apropiadamente ante el deber.

ABNEGACIÓN: Actitud voluntaria para ayudar a las personas sin esperar nada a cambio.

DISCIPLINA: Actitud para acatar las normas, protocolos, lineamientos y procedimientos que rigen las actividades que realiza la organización.

SOLIDARIDAD: Modo de actuar que lleva a apoyar y servir a las personas afectadas por incendios, incidentes con materiales peligrosos y eventos conexos

SERVICIO: Disposición de respuesta con actitud de entrega, colaboración y espíritu de atención.

COMPROMISO: Convicción en torno a los beneficios que trae el desempeño responsable de las tareas a su cargo para cumplimiento de la Misión y visión institucional

HONESTIDAD: Actuar con apego a los principios y valores éticos.

TRABAJO EN EQUIPO: Actitud de participación en forma conjunta de todos sus miembros en la ejecución de sus actividades para el logro de los objetivos del Cuerpo de Bomberos Cartagena De Indias en beneficio de la comunidad.

Es pertinente mencionar que a través de la observación se pudo identificar que los empleados de la institución se encuentran comprometidos con la misión, visión y valores y esto se ve reflejado diariamente en el cumplimiento de sus labores.

3.5 MARCO LEGAL

El Cuerpo de Bomberos Cartagena de Indias se rige por la Ley 322 de 1996, por el presente Reglamento Técnico, Administrativo y Operativo, por los estatutos de cada institución y demás normas legales vigentes en materia Bomberil.

En materia disciplinaria el Cuerpo de Bomberos Cartagena de Indias, se rige por la Ley 734 de 2000, por el Decreto 953 de 1997 y demás normas concordantes.

3.6 PLANTA DE PERSONAL

Su planta de personal está integrada por 9 cargos en total en cada sede los cuales son:

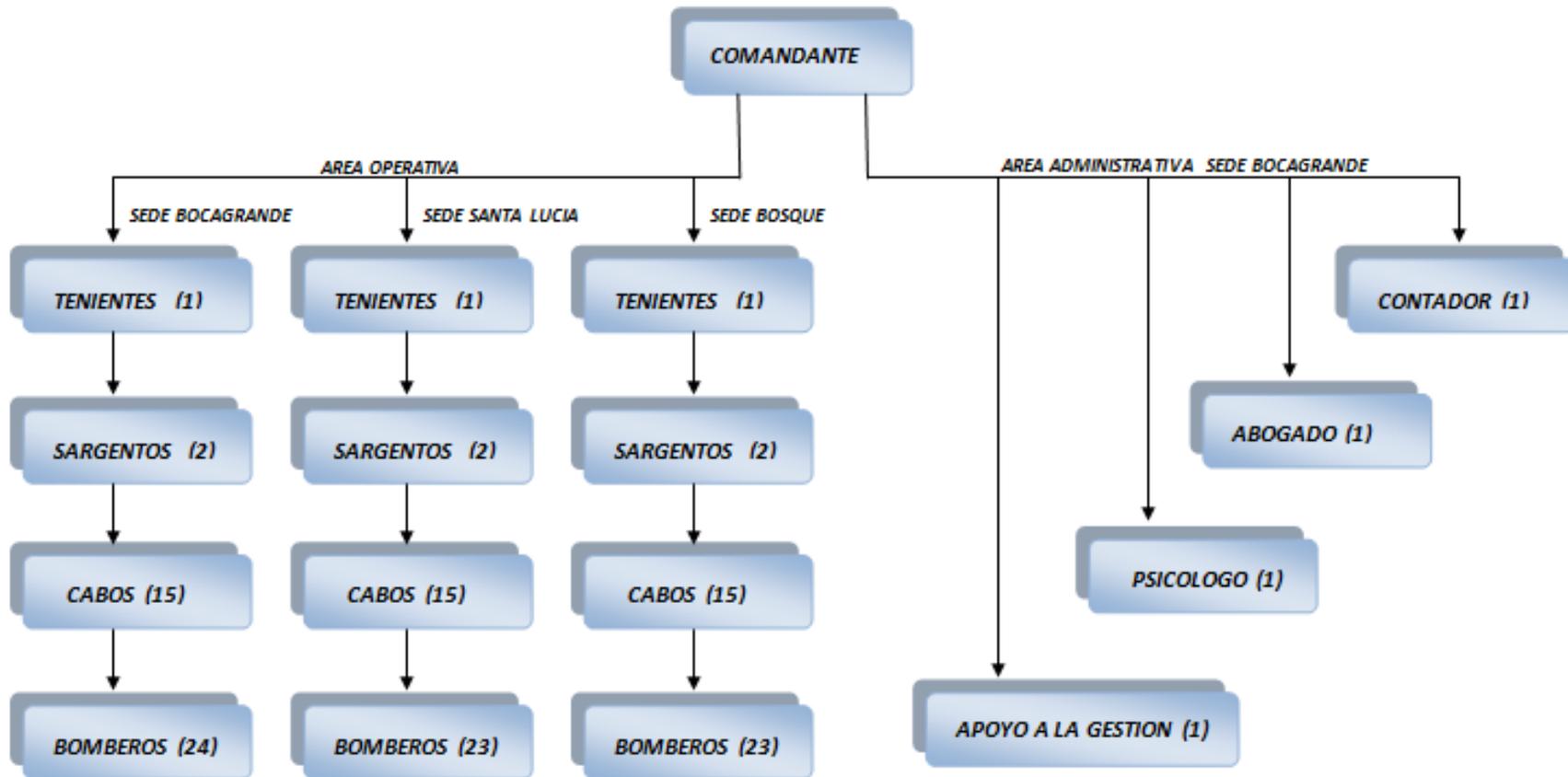
ÁREA OPERATIVA

- Comandante.
- Teniente.
- Sargento.
- Cabo.
- Bombero

ÁREA ADMINISTRATIVA

- Abogado.
- Contador.
- Psicóloga
- Apoyo a la gestión.

3.7 ORGANIGRAMA



NOTA: Luego del estudio realizado en la institución y la revisión documental de su organización en el Cuerpo de Bomberos Cartagena de Indias, se puede definir esta como la estructura que más se ajusta a las condiciones de cantidad de personal, preparación de la misma y equipos disponibles, este organigrama solo se limita a mostrar las relaciones formales existentes entre la autoridad sin mencionar las conexiones informales que hay.

4 IDENTIFICACIÓN DE LOS PERFILES DE CARGOS DEL CUERPO DE BOMBEROS CARTAGENA DE INDIAS

En el cuerpo de bomberos Cartagena de Indias los cargos se clasifican en dos áreas las cuales son:

Área Operativa

El área operativa corresponde a todas aquellas acciones relacionadas con la extinción de incendios, auxilios médicos de emergencia, rescate, salvamentos y atención de otros siniestros cuyos objetivos es la prestación de acciones sociales.

Área Administrativa

Esta área corresponde a los cargos responsables de velar por la planificación, coordinación y control de todas aquellas acciones que conducen al logro de las metas y objetivos de la organización así como la administración eficiente de todos los recursos de la institución.

4.1 IDENTIFICACION DE CARGOS Y FUNCIONES ACTUALES

4.1.2 Metodología Implementada

El proceso que se llevó a cabo para la identificación de los cargos y funciones actuales, en primera instancia se aplicó la observación que tiene como finalidad describir y registrar sistémicamente las manifestaciones de las conductas de las personas en este caso en el lugar de trabajo.

La observación fue directa y no estructurada, se utilizó la lista de cotejos (son conductas positivas o negativas del entorno laboral) y registros anecdóticos (acciones y acontecimientos revelados).

La observación fue una estrategia preliminar que permitió tener los elementos iniciales para la construcción de una encuesta como instrumento de recolección de información.

Una vez se obtuvo los resultados de la observación directa y no estructurada se pasó a la segunda instancia se aplicó una encuesta personal que tuvo en cuenta las consideraciones de la primera instancia, en los centros de trabajo, la cual consiste en obtener a partir de realizar un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa o en conjunto total a la población estadística en el estudio, formada en este caso por una organización, con el fin de mirar estados de opinión, características o hechos específicos en la empresa.

Para la aplicación de la encuesta como se menciona anteriormente, la fase 1 fue fundamental así como también los fundamentos teóricos sobre la construcción y aplicación de encuestas, este instrumento fue aplicado al total de la población, para la validación de dicho instrumento, se hizo una prueba piloto a 5 personas de la organización y posteriormente se hicieron los respectivos ajustes para luego ser aplicada a todas las personas de los distintos cargos.

En la encuesta se empezó con preguntas de aspectos generales de la organización a las más específicas o aspectos propios e inherentes a cada cargo, dichas preguntas son abiertas porque permite obtener una mayor riqueza de los detalles en las respuestas. Teniendo como objetivo los cargos, tareas y funciones que se están ejecutando en la actualidad. El instrumento final de la encuesta aparece en el Anexo 1.

Luego de aplicación de este instrumento se obtuvo la descripción actual de todos los cargos y funciones. Cabe anotar que esta actividad tuvo como objetivo central levantar la línea base de la descripción para que a partir de ésta se diseñara la propuesta de los perfiles finales.

4.1.3 Cargos Operativos

COMANDANTE:

- Dirigir el Cuerpo de Bomberos de la ciudad de Cartagena.
- Coordinar las emergencias que se presenten en el distrito de Cartagena.

- Ejecutar un programa de riesgo en el distrito de Cartagena.
- Impulsar la profesionalización del personal del Cuerpo de Bomberos.
- Velar para que el Cuerpo de Bomberos tenga la capacidad de proteger el riesgo generado.
- Reconstrucción de la infraestructura para el cuerpo de bomberos del distrito de Cartagena.
- Crear conciencia ciudadana frente al riesgo de incendios.
- Articular mesas de trabajo estratégicas con las instituciones de los diferentes gremios.
- Coordinar jornadas de capacitaciones en atención y prevención de emergencias en las instituciones educativas de la ciudad de Cartagena.
- Velar por el cumplimiento del plan de capacitación y garantizar su presupuesto.

TENIENTE:

- Supervisar específicamente las actividades por el cabo, sargento y bomberos.
- Coordinar y dirigir las emergencias.
- Organizar y dirigir entrenamientos
- Desarrollar programas de capacitación.
- Elaborar procedimientos para la atención de emergencias.
- Elaborar informes de procedimientos bomberiles.

- Mantener al personal actualizado en los temas de prevención, control, extinción de incendios y calamidades generales que necesiten atención.

SARGENTO:

- Coordinar y dirigir el área operativa dentro de la estación y casos de emergencia.
- Revisar el estado de las maquinas y elementos de protección del personal para garantizar el buen funcionamiento de los mismos.
- Supervisar el cumplimiento de las tareas o funciones del cuerpo de bomberos.

CABO:

- Mantener el vehículo o maquina de bomberos en optimas condiciones para cualquier emergencia.
- Conducir la máquina de bomberos en los momentos de emergencia.

BOMBERO:

- Verificar el estado físico de las maquinas y equipos de protección personal y hacer el respectivo reporte al jefe inmediato.
- Asistir a los programas de capacitación bomberil.
- Realizar rutinas de gimnasia y maniobras sobre tácticas para el control y extinción de incendios.

4.1.4 Cargos Administrativos

CONTADOR:

- Administrar la contabilidad del fondo especial del Cuerpo de Bomberos de Cartagena de Indias.
- Cuerpo de bomberos del distrito de Cartagena de Indias.

ABOGADO:

- Apoyo y asesoría jurídica al Cuerpo de Bomberos Cartagena de Indias.
- Responder con agilidad y prontitud las solicitudes hechas por la ciudadanía y autoridades judiciales.

PSICOLOGO:

- Orientación al cuerpo de bomberos del distrito de Cartagena.
- Atención psicológica personalizada al el personal del Cuerpo de Bomberos de Cartagena.
- Velar por el desarrollo y cumplimiento de los programas de bienestar bomberil.

APOYO A LA GESTION:

- Recepcionar y enviar documentos y correspondencias identificando fecha y hora de recibido y a quien va dirigido.

- Recepcionar y realizar llamadas telefónicas.
- Manejar y organizar archivo de la institución.
- Recepcionar y orientar al personal externo al momento de ingresar a la institución.
- Distribuir los oficios enviados recibidos en el cuerpo de bomberos del Distritos de Cartagena.
- Atención telefónica.
- Mensajería.
- Actualización permanente de la norma, leyes, decretos, acuerdos y resoluciones.

5. CONSTRUCCION DE LOS PERFILES DE CARGOS DEL CUERPO DE BOMBEROS DE CARTAGENA DE INDIAS.

La organización moderna valora la persona por sus capacidades aptitudes y el rendimiento en el cargo que ocupa. Toda empresa posee gran variedad de cargos y cada uno de ellos ofrece un grado de dificultad o complejidad diferente por consiguiente, es necesario elaborar el perfil que exige el cargo para ser confrontado con el potencial intelectual y las habilidades que puede ofrecer el candidato los perfiles de cargo son importantes ya que pueden permitir seleccionar a los individuos que cumplan con los requerimientos del puesto permitiendo que se adapten a la cultura de la empresa se comportan de acuerdo con las normas, valores establecidos, satisfaga las expectativas y desarrolle la máxima capacidad de trabajo.

Para realizar el diseño de perfiles de cargos del cuerpo de bomberos de Cartagena de indias, se consideraron metodologías teóricas y la experiencia profesional de las autoras del proyecto. Del ejercicio teórico práctica efectuado, se estableció el siguiente modelo para el abordaje y definición de los perfiles, consta de tres etapas:



Estas etapas se detallan a continuación:

1. Revisión documental.

El cuerpo de bomberos había iniciado una investigación sobre los perfiles de cargo de su planta de personal, lo cual sirvió como base documental y de consulta.

Este estudio titulado Descripción de Cargos y Áreas Estratégicas, tenía como objetivo organizar la estructura de cargos y funciones del cuerpo de bomberos Cartagena de Indias, en este solo se hizo una breve descripción de los cargos del área operativa. De este documento pudimos rescatar la estructura del área operativa y algunas funciones del personal de este área.

2. Observación y Sensibilización

Esta etapa se realizó a través de observación directa del entorno de trabajo, charlas con los empleados y directivos. La sensibilización consistió en motivar al personal a tener más compromiso con la institución y el cumplimiento de sus funciones y prepararlos para el cambio que se presentara con la aplicación del modelo de diseño de perfiles de cargo por competencia mostrándole las ventajas que este modelo le aportara tanto a la institución en el proceso del logro de los objetivos, como a la limitación y especificación de sus funciones como empleados.

3. Estudio de los puestos de trabajo.

Se recogieron todos los datos relacionados con cada cargo para poder estudiarlos y emitir un juicio acerca de su naturaleza.

La información se recogió con una entrevista semiestructurada, se utilizó para recabar datos y profundizar conocimientos sobre ciertos procesos, en este caso sobre las funciones que deben cumplir las personas que laboran en el Cuerpo de bomberos Cartagena de Indias, con el fin de comparar la información recopilada de los empleados con la que suministran los jefes de cada cargo, y con base en esto cimentar el diseño de los perfiles de cargo y especificar las competencias adecuadas de cada uno. Esto fue determinante para establecer los perfiles definitivos.

Para su desarrollo contamos con una guía de conversación en la cual los tópicos se basaron todos sobre el cargo que ocupaban sus funciones conocimientos, ambientes de trabajo, máquinas y elementos a utilizar y experiencias laborales. Esta guía se aplicó a los empleados y se le explicó el objetivo y la forma de contestarla, se asignó un espacio por cada empleado de 45 minutos.

Para cada cargo, fue necesario contar con las apreciaciones del responsable del mismo y con el jefe inmediato de dicho cargo. De igual forma se consideró el perfil definido en el documento Descripción de Cargos y Áreas Estratégicas que tomó como referencia otros cuerpos de bomberos. Es importante señalar que con todos estos elementos de entrada, se realizó un debate con el personal directivo y se procedió al análisis y al procesamiento de la información e integrándola con la demás información obtenida dio como resultado el desarrollo del modelo de perfiles de cargo.

A continuación se ilustra a manera de ejemplo el perfil de un cargo administrativo y otro operativo a fin de tener una idea clara del resultado de este ejercicio.

✚ Ejemplo perfil de cargo Área administrativa:

PERFILES DE CARGOS CUERPO DE BOMBEROS CARTAGENA DE INDIAS	VERSION: 1 AÑO: 2010 ACTUALIZACIÓN:
1.IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
<p>Nombre del cargo: _____ Contador</p> <p>Ciudad: _____ Cartagena</p> <p>Cargo del superior inmediato: _____ Comandante</p> <p>Cargo bajo su dependencia: _____ Ninguno</p> <p>Área de gestión: _____ Administrativa</p>	
4. MISIÓN DEL CARGO	
Administrar y planificar el área financiera del Cuerpo de Bomberos Cartagena de Indias.	
5. DESCRPCIÓN DE FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Administrar la contabilidad del fondo especial del Cuerpo de Bomberos Cartagena de Indias. • Organizar y planificar el presupuesto. • Asesorar administrativamente al Cuerpo de Bomberos Cartagena de Indias. • Vigilar que los archivos contables del Cuerpo de Bomberos Cartagena de Indias se lleven adecuadamente. • Mantener al día la contabilidad de la institución. 	

- Revisar y diligenciar los comprobantes de ingresos y egresos.
- Manejar la caja menor.
- Elaborar propuestas para la mejora continua del área financiera.

6. CONOCIMIENTO BASICOS

- Manejo de sistemas de información y/o procesamiento.
- Conocimientos específicos de contabilidad pública, normas y leyes.
- Conocimientos de la empresa misión, visión, objetivos etc.
- Conocimientos sobre actualización tributaria y financiera.
- Conocimientos de inglés.

7. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA

ESTUDIOS:

Título profesional en Contaduría Pública, Administración Pública.

EXPERIENCIA:

(2) años en administración pública y contaduría.

8. ENTORNO

La ocupante del cargo labora en condiciones aptas en una oficina cerrada con aire acondicionado, buena iluminación, escritorio amplio, silla en buen estado y computador e impresora en óptimo funcionamiento.

9. TOMA DE DECISIONES

POR SI MISMO	DELEGADOS
Como organizar su trabajo en todo lo concerniente a su cargo.	Todas aquellas que le son asignadas por el comandante.

10.RELACIONES INSTITUCIONALES	
RELACIONES INTERNAS	RELACIONES EXTERNAS
Operativos y administrativos.	Clientes Alcaldía Otras instituciones.

✚ Ejemplo perfil de cargo Área operativa.

PERFILES DE CARGOS CUERPO DE BOMBEROS CARTAGENA DE INDIAS	VERSION: 1 AÑO: 2010 ACTUALIZACIÓN:
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
<p>Nombre del cargo: _____ Sargento</p> <p>Ciudad: _____ Cartagena</p> <p>Cargo del superior inmediato: _____ Comandante</p> <p>Cargo bajo su dependencia: _____ 2</p> <p>Área de gestión: _____ Operativa</p>	
2. REQUISITOS DEL CARGO	
<p>Edad: Mayor a 30 años</p> <p>Estatura: 1.70m</p> <p>Situación militar definida.</p> <p>Licencia de conducción vigente.</p> <p>Certificado judicial vigente.</p>	

3. MISIÓN DEL CARGO

Coordinar las acciones tendientes a la atención de emergencias y la prevención de desastres en la ciudad, haciendo cumplir los protocolos y procedimientos operativos asignados por sus superiores que garanticen la seguridad tanto del personal operativo como de las personas afectadas por las situaciones de emergencias.

4. DESCRPCIÓN DE FUNCIONES

- Suministra y clasifica los elementos de protección personal al Cuerpo de Bomberos Cartagena de Indias.
- Revisa el estado de las maquinas antes de atender la emergencia.
- Mantiene a disposición todo el personal para cuando se presente una emergencia.
- Profundo conocimiento de los circuitos de mantenimiento preventivo de equipos.
- Responder con su equipo de trabajo a las alarmas de fuego, desastres y emergencias en general.

5. CONOCIMIENTO BASICOS

- Herramientas ofimáticas.
- Conocimiento específico y general de la institución.
- Conocimientos de inglés.
- Conocimientos en primeros auxilios.
- Higiene y seguridad industrial.
- Conocimientos en manejo táctico de emergencias.
- Salud ocupacional
- Conocimientos de vehículos y equipos de emergencia.

6. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA

ESTUDIOS:

Profesional o técnico en Higiene y seguridad industrial.

Administración básica bomberil.

EXPERIENCIA: 10 años de experiencia realizando funciones bomberiles.	
7. ENTORNO	
La ocupante del cargo labora en condiciones aptas en una oficina cerrada con aire acondicionado, buena iluminación, escritorio amplio, silla en buen estado y computador e impresora en óptimo funcionamiento.	
8. TOMA DE DECISIONES	
POR SI MISMO	DELEGADOS
Todas las concernientes a su cargo.	Todas aquellas que le son asignadas por el comandante.
9. RELACIONES INSTITUCIONALES	
RELACIONES INTERNAS	RELACIONES EXTERNAS
El cargo mantiene relaciones continuas con todo el personal del Cuerpo de Bomberos Cartagena de Indias.	Con la comunidad. Contratista. Personal externo a la institución.

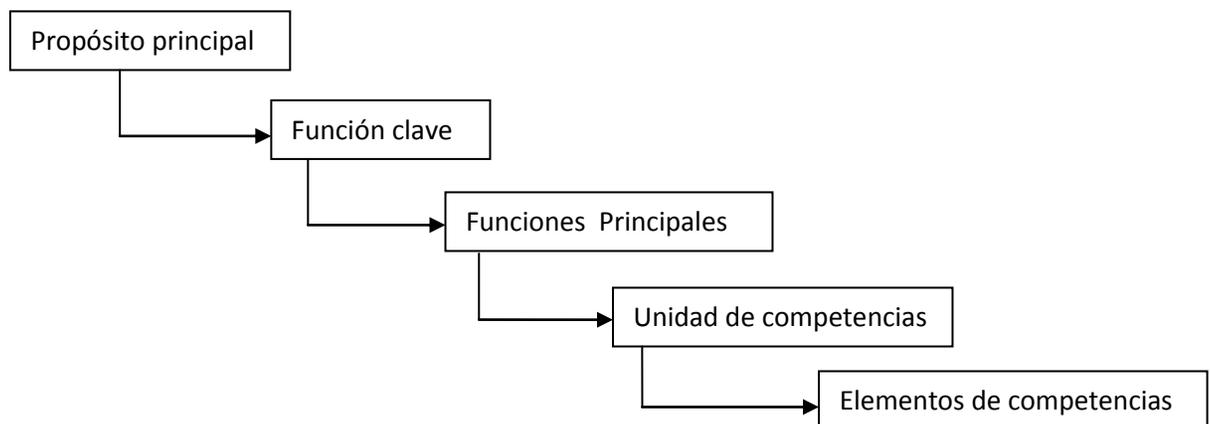
El total de perfiles de cargo Cuerpo de Bomberos Cartagena de Indias aparecen en le documentos Anexo titulado Manual de perfiles y competencias del Cuerpo de Bomberos Cartagena de Indias.

6. ESTABLECIMIENTO DE LAS COMPETENCIAS LABORALES SEGÚN LOS PERFILES DE CARGOS DEFINIDOS

Este proceso consistió en analizar el campo ocupacional en estudio, teniendo en cuenta la identificación de los cargos y sus funciones y el perfil del cargo, a partir de esto se identificaron las competencias que deben manejar cada una de las personas que laboran en el cuerpo de bomberos.

Para la identificación de las competencias se hizo un panel de expertos en las instalaciones del Cuerpo de Bomberos Cartagena de Indias en Bocagrande, el cual consistió en una reunión con el comandante de bomberos y un representante del área operativa con el fin de determinar las competencias que deben manejar cada uno de los trabajadores y compararlos con los resultados de las entrevistas aplicadas, también se hizo una relación sistémica entre los logros de la organización con las función y tareas que realizan los empleados al cual se le llama análisis funcional, técnica que inició desde lo general a lo particular es decir desde la misión de la organización hasta las funciones que cumple el empleado.

La estructura que se manejó fue:



Luego de haber realizado todo este proceso y consultado algunos autores como Martha Alles, Adalberto Chiavenato entre otros se llegó al diseño del modelo de competencias implementado para el Cuerpo de Bomberos Cartagena de Indias, desarrollado por los creadores de esta investigación.

En este modelo se utiliza una escala estimada de medición del dominio de la competencia específica, esta consta de 3 niveles:

- ✓ Básico: Manejo mínimo de la competencia para el perfil requerido.
- ✓ Medio: Cumple con las funciones asignadas.
- ✓ Alto: Excelente cumple todos los estándares

Para corroborar todas estas competencias y para validar toda la información recogida se utilizó una entrevista de incidentes críticos la cual busca la identificación de comportamientos y actitudes que contribuyan al éxito o al fracaso de las personas al realizar una actividad bajo condiciones específicas.

A través de esta técnica se pudo observar si los perfiles por competencias elaborados eran adecuados para el buen desempeño de los cargos. Ver anexo 5 (Entrevista de incidentes críticos)

A continuación se presentan dos ejemplos de este modelo:

✚ ÁREA OPERATIVA

Bombero

ORDEN								
Capacidad para crear y mantener un nivel de actividad indicado, muestra el control, la resistencia y la habilidad de trabajar duro.								
BASICO			MEDIO			ALTO		
<ul style="list-style-type: none"> • Asume con compromiso y entusiasmo todas sus funciones. • Está atento a las novedades que se presenten con el fin de cumplir adecuadamente las tareas asignadas. 			<ul style="list-style-type: none"> • Disposición a aportar esfuerzos a favor de la organización. • Mantiene en orden todo lo que está bajo su responsabilidad. 			<ul style="list-style-type: none"> • Realiza seguimiento y vigilancia del trabajo de su equipo para asegurarse de que se siguen los procedimientos establecidos. • Presenta propuestas a sus superiores para mejorar el orden y calidad del trabajo. 		
1	2	3	4	5	6	7	8	9

✚ AREA ADMINISTRATIVA

Apoyo a la gestión

ATENCIÓN AL CLIENTE		
Exceder las expectativas del cliente, demostrando un compromiso total en la identificación de cualquier problema y proporciona soluciones más idóneas para satisfacer sus necesidades.		
BASICO	MEDIO	ALTO
<ul style="list-style-type: none"> • Disposición para la ejecución de sus actividades. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realiza esfuerzos eventuales para mejorar la atención 	<ul style="list-style-type: none"> • Comprende y satisface a los clientes internos y

<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de escucha. 			<ul style="list-style-type: none"> • Facilita la información oportuna a todos los clientes. 			<ul style="list-style-type: none"> • Capta y asimila con facilidad que la información general suministrada por los clientes. 		
1	2	3	4	5	6	7	8	9

El total de perfiles de cargo Cuerpo de Bomberos Cartagena de Indias aparecen en le documentos Anexo 3 titulado Manual de perfiles y competencias del Cuerpo de Bomberos Cartagena de Indias.

7. IMPACTO

A partir de la implementación del diseño de los perfiles de cargo por competencias del Cuerpo de Bomberos de Cartagena de Indias, se le da cumplimiento a la planeación estratégica de la organización ya que este ayuda a formar un equipo de trabajo más competente y capaz de brindar un excelente servicio y se ponen en práctica los valores definidos por la institución tales como responsabilidad, compromiso, trabajo en equipo entre otros. Así como también promoviendo un mejor desempeño de sus trabajadores, dedicación al trabajo y sus niveles de eficiencia sean cada vez más altos.

Algunas de las razones que justifican el cambiar a un esquema de gestión por competencias en el Cuerpo de Bomberos Cartagena de Indias:

- La gestión por competencias alinea la gestión de los recursos humanos a la estrategia del negocio (aumentan su capacidad de respuesta ante nuevas exigencias del mercado).
- Las competencias son las unidades de conocimiento que permiten operar la administración del capital humano.
- La administración adecuada de los activos, que suponen las competencias, asegura el sostén de las ventajas competitivas de la empresa.
- Los puestos, cargos, roles o posiciones se diseñan partiendo de las competencias que se requieren para que los procesos alcancen el máximo desempeño.

8. CONCLUSIONES

Con el diseño de perfiles de cargo por competencias en el cuerpo de Bomberos de la ciudad de Cartagena de Indias se logró establecer las capacidades, habilidades, características y los requisitos que deben cumplir el personal que labora en la institución y los que entran a laborar ya que les permite tener una clara visión de la empresa y del cargo que van a ocupar es decir aclara el panorama para la selección de personal en la organización. Este trabajo también se convierte en un elemento importante para todos en la organización ya que con este el trabajador no tendrán ninguna duda en realizar las tareas y funciones asignadas, además de cierta manera sirve para evaluar el desempeño de los trabajadores con el fin de mejorar las actuaciones de ellos y encaminarlas adecuadamente para cumplir con los objetivos y metas de la organización.

Con la implementación de este proyecto el Cuerpo de bomberos Cartagena de Indias va a cumplir con lo declarado en su direccionamiento estratégico ya que va a vincular a personas más competentes con el fin de procurar la excelencia de la prestación del servicio.

Por todas las anteriores razones podemos concluir que el diseño de perfiles de cargo por competencias del cuerpo de bomberos Cartagena de indias se convierte en una gran herramienta de organización de gestión humana obteniendo como resultado una mejora continua y el posterior logro de los objetivos de la organización.

9. RECOMENDACIONES

A partir del trabajo realizado en el cuerpo de bomberos de la ciudad de Cartagena de indias se puede sugerir lo siguiente:

QUE	COMO	CUANDO	PORQUE
Realizar un rediseño en los procesos de gestión humana de acuerdo con el manual de perfiles de cargo por competencias.	Actualizando el modelo implementado periódicamente de acuerdo a los cambios que se presenten dentro de la institución.	Debe hacerse anualmente.	Porque es importante la sincronización de los procesos de gestión humana con el manual de perfiles de cargo por competencias y procurar la excelencia de la labor.
Actualizar los perfiles de cargo por competencias	Realizando evaluaciones de desempeño y teniendo en cuenta los desafíos que tengan en la institución.	Debe hacerse anualmente.	Con el fin de mejorar el rendimiento de los trabajadores y la satisfacción de los usuarios.
Tener en cuenta los perfiles de	Aplicando el modelo propuesto de	En el proceso de vinculación.	Para que estén sincronizados con lo que se hace y se

cargo para el ingreso del nuevo personal	perfiles de cargo por competencias		quiere lograr en la institución.
Permitir la consulta del manual de Perfiles de Cargo por competencias por parte del personal de la institución.	Distribuyendo copias de este manual al personal que labora en la institución.	Al iniciar el proceso de aplicación del modelo.	Con el fin de que los empleados tengan conocimiento del modelo y mejorar las competencias actuales.

10. BIBLIOGRAFÍA

1. URL: http://es.wikipedia.org/wiki/Recursos_humanos
2. Chiavenato Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Editorial McGrawHill. Pag.60
3. URL: www.eumed.net/libros/2005/lmr/11.htm
4. URL: <http://www.unap.cl/public/completo2.doc>
5. URL: www.oei.es/.../competencias_laborales_base_mejora_empleabilidad_personas.pdf
6. URL: aceproject.org/main/espanol/ve/vee01f01.htm
7. LévyLeboyer, C. (1997). Gestión de las competencias. Ediciones Gestión 2000. España.
8. URL: <http://www.monografias.com/trabajos16/cargos-directivos/cargos-directivos.shtml>
9. URL: http://www.supersalud.cl/568/articles-3206_fundacion_chile.pdf
10. URL:
<http://www.bibliociencias.cu/gsd/collect/tesis/index/assoc/HASH014b/195143b7.dir/doc.pdf>

ANEXOS

ANEXO 1.

ENCUESTA

OBJETIVO: Identificar los cargos actuales y sus respectivas funciones.

NOMBRE DEL CARGO: _____

CUESTIONARIO

Cuál es la misión de su cargo:

Entiende usted las funciones y responsabilidades del cargo?: _____

Que actividades debe realizar usted en este cargo?:

Observaciones:

ANEXO 2

ENTREVISTA

GUÍA DE ENTREVISTA

Entrevistador: _____

Fecha: _____

Entrevistado: _____

Nombre del cargo: _____

Departamento: _____

Supervisor: _____

1. Describa el lugar y ambiente del trabajo.
2. Describir máquinas y otros elementos utilizados.
3. ¿Tiene personas a cargo? ¿Cuántas? ¿Qué cargos son?
4. Describa brevemente el objetivo principal de su cargo.
5. Si otra persona fuera a ocupar su cargo que requisitos debería llenar:
 - En formación académica
 - En experiencia técnica
 - En conocimientos específicos
6. Divida las responsabilidades de su cargo en tres o cuatro factores claves (aquellos que son sus procesos básicos).

7. De cada uno de esos procesos o áreas mencione las actividades que debe desarrollar para ejecutarlos.
8. Cada cuanto ejecuta cada una de esas funciones:
 - Diariamente
 - Semanalmente
 - Mensualmente
 - Esporádicamente
9. De cada una de estas funciones mencione por lo menos un objetivo.
10. Cuál Es la experiencia mínima que se requiere para ocupar este cargo?
11. Qué tiempo necesita una persona sin experiencia para aprender este cargo.
12. Quien le brinda las instrucciones a las personas que ocupan este cargo.
13. Quién vigila las actividades que se realizan en su trabajo?
14. Hay normas que regulen el desarrollo de las tareas de este cargo?
15. Cuál es la parte más compleja de este cargo?

Observaciones:

ANEXO 3

Manual de Perfiles y Competencias del Cuerpo de Bomberos Cartagena de Indias

(Ver documento adjunto)

ANEXO 4

ENTREVISTA DE INCIDENTES CRITICOS BI

1. Introducción: En este momento recuerda un suceso que te haya pasado en esta organización sobre todo en este cargo y que usted haya jugado un papel fundamental.

2. Guía de pregunta:

- Cuéntame alguna ocasión en la que tuviste que enfrentar una situación que te resultara dura o difícil.
- Cuéntame en que ocasión tuviste que asumir una gran responsabilidad.
- ¿Has tratado de mejorar algo en tu puesto de trabajo?
- ¿Has trabajado conjuntamente con un grupo de personas para conseguir algo para la organización?
- Cuéntame que herramientas has utilizado para resolver un conflicto que se te haya presentado en esta organización.

✚ Preguntas aclaratorias generales.

- ¿Que hizo usted?
- ¿Qué dijo?
- ¿Cómo se sintió?

3. Cierre