|  |
| --- |
| **BENEMÉRITO CUERPO DE BOMBEROS DE COSTA RICA** |
| Instructivo |
| SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO |
|  |
| Unidad de Recursos Humanos |
|  |



**PROPOSITO**

Esta evaluación del desempeño no es un fin en sí mismo, sino una técnica de dirección, un medio para mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización.

Las evaluaciones precisas del desempeño permiten indicar a los colaboradores, cuáles son sus oportunidades de mejora. Para la Unidad de Recursos Humanos las evaluaciones permiten que la capacitación, el desarrollo sean más eficaces.

Al mismo tiempo, la Unidad de Recursos Humanos obtiene retroalimentación sobre las actividades de desarrollo, el proceso de obtención de colaboradores y los desafíos internos. En resumen, la evaluación del desempeño es útil para controlar la calidad del desempeño del colaborador en el Benemérito Cuerpo de Bomberos de Costa Rica.

**INTRODUCCIÓN**

El proceso busca mejorar el desempeño mediante la evaluación oportuna y sistemática de los resultados del trabajo del personal de Benemérito Cuerpo de Bomberos de Costa Rica.

La evaluación del desempeño permite detectar las fortalezas y áreas de oportunidad que tiene el colaborador en el desarrollo y desempeño de sus funciones en el puesto que ocupa.

El proceso radica en establecer de manera conjunta (Jefe-Colaborador) los objetivos a cumplir de manera Semestral, según lo establecido en la convención colectiva vigente, así como las competencias que se requiere que el colaborador desarrolle en el ejercicio de sus funciones y responsabilidades.

Durante el semestre, se harán seguimientos a los objetivos, con el fin de garantizar el cumplimiento de los mismos y efectuar, si así se requiere, las modificaciones y/o adecuaciones pertinentes que correspondan en su caso.

Al finalizar el semestre el colaborador obtendrá retroalimentación, y se evaluara de manera conjunta el cumplimiento de los objetivos.

**OBJETIVOS**

**Objetivo General**

Identificar las fortalezas y oportunidades de mejora, de los colaboradores, administrativos, operativos y técnicos del Benemérito Cuerpos de bomberos de Costa Rica, de acuerdo a las fechas establecidas en la convención colectiva.

**Objetivos Específicos**

1. Proporcionar a los colaboradores la adecuada retroalimentación sobre su desempeño en las funciones de su puesto de trabajo.
2. Conocer las actitudes por mejorar, con el fin de crear o reforzar prácticas efectivas en el trabajo.
3. Proporcionar datos acerca del desempeño presente, de manera que se puedan tomar decisiones adecuadas para el mejoramiento continuo de los colaboradores.
4. Proporcionar insumos a la Dirección General, para la toma de decisiones, que permitan el desarrollo integral de los colaboradores en sus puestos de trabajo, en cuanto a capacitación orientación, disciplina laboral y otras cuestiones.

Áreas y sus respectivos comportamientos esperados para las Jefaturas

Se basan en el “perfil del líder del BCBCR” y de las características que las altas jefaturas estiman indispensables para el desempeño de las funciones asignadas.

**Imparcialidad**

Estar manifiestamente en contra de perjudicar a otro para obtener beneficio personal.

Ascender y promocionar a quien lo merece.

Ofrecer oportunidades de reconocimientos especiales de manera equitativa.

Retribuir con un pago justo por lo que se hace.

Evitar la promoción de favoritismos.

**Respeto**

Involucrar a la gente en decisiones que afectan su trabajo.

Fomentar y responder a sugerencias e ideas.

Propiciar un lugar emocionalmente saludable.

Reconocer el trabajo bien hecho.

Aceptar los propios errores.

Animar al colaborador a tener una vida balanceada.

**Credibilidad**

Ser realmente accesibles.

Ser consistente en lo que se habla y se hace.

Comunicar expectativas.

Mantener informada a la gente de asuntos y cambios importantes.

Honrar las promesas hechas.

Asignar y coordinar al personal de manera pertinente.

Confiar en el personal.

**METODOLOGÍA**

Es un instrumento, que puntúa cada reactivo con una de tres posibilidades:

-1, 0, 1.

-1 quiere decir “NUNCA”. Se usa cuando NO se observa la acción que propone el reactivo y en su lugar se observa un comportamiento radicalmente opuesto.

0 quiere decir “A VECES”. Se usa cuando se quiere indicar que ocasionalmente se observa la acción sugerida en el reactivo; el comportamiento no es consistente.

1 equivale a un “SIEMPRE”. Se utiliza para indicar la acción sugerida en el reactivo se observa de manera evidente.

El énfasis del diseño de la evaluación está puesto en la posibilidad de construir una proyección que permita identificar posibles caminos de crecimiento.

Una matriz de resultados señala los puntos entre los que el colaborador podría elegir y priorizar, para construir su propio plan de desarrollo personal, de acuerdo con las exigencias particulares del puesto que desempeña.

Así entonces, todos los reactivos que se puntúan con -1 y 0, constituyen indicadores de áreas, apartados y comportamientos específicos, que se pueden y se quieren mejorar.

El desempeño general es la convergencia de dos grandes áreas:

**Rendimiento:**

Se refiere a las competencias técnicas y las habilidades sociales necesarias para el desempeño de las funciones propias del puesto asignado.

**Actuación:**

Hace referencia al índice de confiablidad y niveles de auto-cuidado, que garantiza a la población un servicio brindado por personal en óptimas condiciones físicas y mentales, comprometido con altos estándares de seguridad.

Cada una de estas áreas se subdivide, a su vez, en dos apartados:

**Rendimiento**

**Competencias:** habilidades, actitudes y destrezas técnicas necesarias que, aplicados en el desempeño de una determinada responsabilidad o aportación profesional, aseguran su buen logro, eficiente y eficacia.

**Habilidades Sociales:** conjunto de conductas necesarias que permiten interactuar y relacionarse con los demás, de manera efectiva y satisfactoria.

**Actuación**

**Índice de confiabilidad:** nivel de credibilidad y respeto que genera en otras personas. Capacidad de ser imparcial y de involucrarse decididamente en el logro de resultados.

**Autocuidado:** mejoramiento de condición física y de índices generales de salud. Compromiso con protocolos de seguridad ocupacional acorde a las funciones del puesto que desempeña.

Cada apartado es valorado a través de una pequeña batería de reactivos, que nos permite conocer cuál área, apartado o reactivo el colaborador puede comprometerse a mejorar. .

La tarea del evaluador, es llevar al evaluado a describir claramente los compromisos específicos en lo que quiere y puede comprometerse.

Este plan de compromisos se convierte inmediatamente en una tarea pendiente para el evaluado –implementar el plan – y en una tarea para el evaluador, quien va a estar ofreciendo seguimiento y realimentación sistemática al evaluado.

**La Herramienta de Evaluación**

Se divide en cuatro cuestionarios. Los primeros, para colaboradores (personal administrativo – técnico) y otro para personal operativo. Los últimos dos para jefaturas (Uno para jefaturas administrativas y técnicas y otro para jefaturas operativas).

En total cada uno de ellos tiene 44 reactivos distribuidos en 4 apartados y dos áreas: rendimiento y actuación, que conforman la valoración del desempeño.

Los reactivos se construyen a partir del “perfil del líder del BCBCR” –perfil diseñado por 56 jefaturas de la institución- cuestionarios elaborados por las mismas jefaturas para el EVA original y se han añadido otros, en el apartado de auto-cuidado, por criterio de expertos.

**INFORMACIÓN EVA-COLABORADORES ADM-TEC**

Nombre Completo: Haga clic aquí para escribir texto.

Número Empleado: Haga clic aquí para escribir texto.

Dependencia: Haga clic aquí para escribir texto.

Evaluador: Haga clic aquí para escribir texto.

Año: Elija un elemento.

Puesto:

Jefatura administrativa

Administrativo

Encargado Técnico

Técnico

Periodo evaluado:

I Semestre

II Semestre

| Rendimiento | -1 | 0 | 1 |
| --- | --- | --- | --- |
| COMPETENCIAS |  | Porcentaje | 33% |
| Cumple con las tareas asignadas |  |  |  |
| Realiza sus actividades de manera correcta |  |  |  |
| Acata instrucciones de la jefatura |  |  |  |
| Trabaja eficientemente bajo presión |  |  |  |
| Responde ágil y satisfactoriamente a un servicio interno |  |  |  |
| Optimiza el uso de los recursos asignados |  |  |  |
| Demuestra dominio aceptable de paquetes cómputo y sistemas informáticos para la gestión de información |  |  |  |
| Administra efectivamente su tiempo |  |  |  |
| Cumple las tareas de manera oportuna (tiempo y forma) |  |  |  |
| Cumple los deberes apegado a las normativas y políticas |  |  |  |
| Aplica conocimientos adquiridos en capacitaciones |  |  |  |
|  |  |  |  |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| HABILIDADES SOCIALES |  | Porcentaje | 33% |
| Demuestra disposición para trabajar |  |  |  |
| Manifiesta una actitud cortes en sus labores |  |  |  |
| Transmite actitud positiva, optimista y de respeto |  |  |  |
| Se adapta a los cambios con buena actitud |  |  |  |
| Muestra respeto por la imagen institucional y se apega al código de vestimenta y uso de uniforme. |  |  |  |
| Respeta horarios de trabajo, hora entrada y hora de salida |  |  |  |
| Se integra con facilidad al equipo de trabajo |  |  |  |
| Se comunica adecuadamente tanto en forma verbal como escrita |  |  |  |
| Su comunicación es organizada, clara y oportuna |  |  |  |
| Escucha y pone en práctica las instrucciones y recomendaciones giradas por su jefatura |  |  |  |
| Escucha y pone en práctica la información y consejos brindada por sus compañeros |  |  |  |

Evaluación de Desempeño

| Actuación | -1 | 0 | 1 |
| --- | --- | --- | --- |
| CONFIABILIDAD |  | Porcentaje | 34% |
| Es hábil para enfrentar situaciones difíciles e imprevistas |  |  |  |
| Muestra capacidad de generar confianza en otros |  |  |  |
| Se relaciona con honestidad: no se apoya en prejuicios, mentiras o falsedades. Se percibe auténtico, sin doble ánimo |  |  |  |
| Trata a los demás con consideración |  |  |  |
| No causa ofensa o perjuicio a otros para ningún fin |  |  |  |
| Respeta la diversidad social y cultural en la organización |  |  |  |
| Muestra imparcialidad: Trata a todas las personas con respeto. |  |  |  |
| Participa y asume las tareas como suyas |  |  |  |
| Genera soluciones positivas a problemas que afectan su unidad, área y a la institución |  |  |  |
| Propone cambios que mejoran el trabajo y el ambiente laboral |  |  |  |
| Influye positivamente en el comportamiento y las condiciones institucionales más allá de sus intereses y beneficios personales. |  |  |  |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| AUTO-CUIDADO |  | Porcentaje | 0% |
| Utiliza los equipos de protección personal |  |  |  |
| Sigue indicaciones técnicas para cada actividad |  |  |  |
| Conoce y se apega a normativas de seguridad provistas |  |  |  |
| *Los siguientes enunciados no generan ninguna puntuación, mas permite al colaborador, generar compromisos personales para su bienestar como individuo.* |  |  |  |
| Hace actividad física de manera regular |  |  |  |
| Cumple las rutinas PAF y se esfuerza al máximo dentro de sus capacidades |  |  |  |
| Se observan mejoras en su condición física general |  |  |  |
| Complementa con alimentación adecuada, hidratación suficiente y descanso |  |  |  |
| Monitorea su peso, medidas y porcentajes de grasa y agua |  |  |  |
| Cumple períodos de descanso |  |  |  |
| Mantiene niveles óptimos de energía y funcionamiento general adecuado |  |  |  |
| Aprecia y reconoce el esfuerzo de los demás. Es agradecido y expresa abiertamente su gratitud |  |  |  |

INFORMACIÓN EVA-COLABORADORES OPERATIVOS

Nombre Completo: Haga clic aquí para escribir texto.

Número Empleado: Haga clic aquí para escribir texto.

Dependencia: Haga clic aquí para escribir texto.

Evaluador: Haga clic aquí para escribir texto.

Año: Elija un elemento.

Puesto:

Jefatura administrativa

Administrativo

Encargado Técnico

Técnico

Periodo evaluado:

I Semestre

II Semestre

| Rendimiento | -1 | 0 | 1 |
| --- | --- | --- | --- |
| COMPETENCIAS |  | Porcentaje | 33% |
| Cumple con las tareas asignadas |  |  |  |
| Realiza sus actividades de manera satisfactoria acorde a las tareas asignadas |  |  |  |
| Acata las instrucciones y directrices sugeridas por su jefatura |  |  |  |
| Demuestra habilidad y coordinación psicomotora al ejecutar actividades, maniobras o movimientos evaluados |  |  |  |
| Se adapta a los cambios que la organización demanda |  |  |  |
| Demuestra capacidad para trabajar eficazmente bajo presión en la atención de emergencias |  |  |  |
| Demuestra dominio aceptable de paquetes cómputo y sistemas informáticos para gestión de información |  |  |  |
| Administra efectivamente su tiempo y cumple con deberes y actividades encomendadas de manera pronta y eficiente |  |  |  |
| Cumple con obligaciones de mantenimiento y aseo, establecidas en su puesto (revisión diaria, unidades y HEAs) |  |  |  |
| Cumple deberes apegado a los LEOs, normativas y políticas |  |  |  |
| Aplica conocimientos adquiridos en capacitaciones |  |  |  |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| HABILIDADES SOCIALES |  | Porcentaje | 33% |
| Demuestra disposición para trabajar |  |  |  |
| Se adapta con facilidad al equipo de trabajo al que fue asignado |  |  |  |
| Transmite actitud positiva, optimista y de respeto |  |  |  |
| Se adapta a los cambios con buena actitud |  |  |  |
| Muestra disposición y cortesía al atender clientes externos |  |  |  |
| Escucha y presta atención a las instrucciones y recomendaciones giradas por su jefatura |  |  |  |
| Se integra con facilidad al equipo de trabajo |  |  |  |
| Se dirige con respeto hacia sus compañeros, jefaturas y público en general |  |  |  |
| Su comunicación, tanto verbal como escrita, es organizada, clara y oportuna |  |  |  |
| Escucha instrucciones y recomendaciones giradas por su jefatura |  |  |  |
| Escucha información brindada por sus compañeros |  |  |  |

| Actuación | -1 | 0 | 1 |
| --- | --- | --- | --- |
| CONFIABILIDAD |  | Porcentaje | 34% |
| Es hábil para enfrentar situaciones difíciles e imprevistas |  |  |  |
| Muestra capacidad de generar confianza en otros |  |  |  |
| Se relaciona con honestidad: es veraz en lo que trata de comunicar |  |  |  |
| Trata a los demás con consideración |  |  |  |
| No causa ofensa o perjuicio a otros para ningún fin |  |  |  |
| Respeta la diversidad social y cultural en la organización |  |  |  |
| Muestra imparcialidad. Trata a todas las personas con respeto. |  |  |  |
| Muestra respeto por la imagen institucional y se apega al código de vestimenta y uso de uniformes |  |  |  |
| Genera soluciones positivas a problemas que afectan su unidad, área y a la institución |  |  |  |
| Propone cambios que mejoran el trabajo y el ambiente laboral |  |  |  |
| Respeta horarios de trabajo, hora entrada y hora de salida |  |  |  |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| AUTO-CUIDADO |  | Porcentaje | 0% |
| Hace actividad física de manera regular |  |  |  |
| Cumple las rutinas PAF y se esfuerza al máximo dentro de sus capacidades |  |  |  |
| Demuestra tener la condición física requerida para el cumplimiento de tareas en prácticas, maniobras, movimientos y atención de emergencias |  |  |  |
| Demuestra disposición para aumentar su nivel de capacitación teórico/ práctico |  |  |  |
| Utiliza los equipos de protección personal |  |  |  |
| Sigue indicaciones técnicas para cada actividad |  |  |  |
| Conoce y se apega a normativas de seguridad provistas |  |  |  |
| Cumple períodos de descanso |  |  |  |
| Mantiene niveles óptimos de energía y funcionamiento general adecuado |  |  |  |
| *Este apartado no genera ninguna puntuación, mas permite al colaborador, generar compromisos personales para su bienestar como individuo.* |  |  |  |
| Complementa el PAF con alimentación e hidratación suficiente y adecuada |  |  |  |
| Aprecia y reconoce el esfuerzo de los demás. Es agradecido y expresa abiertamente su gratitud |  |  |  |

INFORMACIÓN JEFATURA OPERATIVA

Nombre Completo: Haga clic aquí para escribir texto.

Número Empleado: Haga clic aquí para escribir texto.

Dependencia: Haga clic aquí para escribir texto.

Evaluador: Haga clic aquí para escribir texto.

Año: Elija un elemento.

Puesto:

Jefatura administrativa

Administrativo

Encargado Técnico

Técnico

Periodo evaluado:

I Semestre

II Semestre

| Rendimiento | -1 | 0 | 1 |
| --- | --- | --- | --- |
| COMPETENCIAS |  | Porcentaje | 33% |
| Se apropia de los objetivos y toma acciones junto a su equipo de trabajo para alcanzarlos |  |  |  |
| Planifica, organiza, ejecuta y controla los recursos de manera eficiente |  |  |  |
| Ejecuta y delega autoridad para el logro de resultados |  |  |  |
| Organiza su tiempo, cumple actividades asignadas en plazos establecidos de acuerdo con el cronograma |  |  |  |
| Organiza al equipo de trabajo indicando pautas y disposiciones sobre cómo atender la emergencia |  |  |  |
| Indica con claridad cómo y cuándo realizar el trabajo en la estación |  |  |  |
| Demuestra dominio aceptable de paquetes cómputo y sistemas informáticos para gestión de información |  |  |  |
| Transmite información verbal y escrita de manera organizada, oportuna, clara y completa |  |  |  |
| Trabaja eficazmente bajo presión en la atención de emergencias y en la estación |  |  |  |
| Llega a soluciones positivas en situación de conflicto a través de una adecuada mediación |  |  |  |
| Cumple con las actividades encomendadas de manera correcta, pronta, con calidad y eficiencia |  |  |  |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| HABILIDADES SOCIALES |  | Porcentaje | 33% |
| Propicia espacios para la participación activa y colectiva en la generación de ideas y planes hacia un objetivo común |  |  |  |
| Promueve el acceso a oportunidades, a capacitaciones, a realimentación, de manera equitativa en igualdad de condiciones |  |  |  |
| Dialoga de manera oportuna y atenta, propiciando conversaciones en un marco de respeto y empatía |  |  |  |
| Inspira e influye positivamente en sus colaboradores, promoviendo el trabajo en equipo |  |  |  |
| Escucha y presta atención a las instrucciones y recomendaciones giradas por su jefatura |  |  |  |
| Muestra capacidad para adaptarse con buena disposición a los cambios |  |  |  |
| Promueve el desarrollo de proyectos que benefician a la estación y su relación con la comunidad |  |  |  |
| Se dirige con respeto y cortesía hacia su jefatura, sus compañeros y sus colaboradores, por igual |  |  |  |
| Ofrece toda la información disponible y necesaria para el buen funcionamiento de la estación |  |  |  |
| Mantiene buenas relaciones y buen trato con las personas, sin discriminación o preferencia, al brindar un servicio |  |  |  |
| Escucha observaciones brindadas por sus compañeros o sus colaboradores |  |  |  |

| Actuación | -1 | 0 | 1 |
| --- | --- | --- | --- |
| CONFIABILIDAD |  | Porcentaje | 34% |
| Asume la responsabilidad de tomar acciones acertadas en el momento oportuno, según el ámbito de su competencia |  |  |  |
| Decide involucrarse proactivamente en el cumplimiento de los objetivos en función de su rol |  |  |  |
| Se conduce de manera abierta, sincera y respetuosa, mostrando honradez y honestidad; evitando el doble discurso |  |  |  |
| Mantiene actualizado a su equipo en temas teóricos y prácticos |  |  |  |
| Vela por el orden, mantenimiento y buen funcionamiento de los recursos bajo su cargo |  |  |  |
| Corrige ante los errores cometidos por su equipo; lo hace de forma respetuosa y objetiva. |  |  |  |
| Cumple con lo establecido en la normativa, en las políticas y en las disposiciones de la organización |  |  |  |
| Cumple con el horario de entrada y de salida establecido |  |  |  |
| Muestra adecuada presentación personal y uso correcto del uniforme |  |  |  |
| Propone cambios que mejoran el trabajo y el ambiente laboral |  |  |  |
| Influye positivamente en el comportamiento y las condiciones institucionales más allá de intereses y beneficios personales. |  |  |  |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| AUTO-CUIDADO |  | Porcentaje | 0% |
| Demuestra tener la condición física requerida para el cumplimiento efectivo de tareas solicitadas en prácticas, maniobras, movimientos y emergencias |  |  |  |
| Muestra un adecuado balance entre su vida personal, su vida familiar y su vida laboral |  |  |  |
| Cuida calidad, cantidad y frecuencia de las comidas y se hidrata adecuadamente |  |  |  |
| Sabe utilizar técnicas para mantener los niveles de energía en un rango óptimo, durante la jornada laboral |  |  |  |
| Se cuida a sí mismo y cuida el “bien común” físico-emocional y social |  |  |  |
| Muestra capacidad para concertar intereses, lograr consensos y negociar en grupo |  |  |  |
| Al tomar decisiones se guía por valores y reglas compartidas por todos, sin hacer excepciones. |  |  |  |
| Defiende los intereses de su equipo en el marco de los principios, normas y procedimientos de la institución |  |  |  |
| Reconoce la importancia de las inquietudes de su personal y responde auténtica y genuinamente a las preguntas, preocupaciones o sugerencias de su equipo |  |  |  |
| No agrede, no ofende, no causa daño o perjuicio por ningún fin |  |  |  |
| Aprecia y reconoce el esfuerzo de los demás. Es agradecido y expresa abiertamente su gratitud |  |  |  |

INFORMACIÓN JEFATURAS ADM-TECNICAS

Nombre Completo: Haga clic aquí para escribir texto.

Número Empleado: Haga clic aquí para escribir texto.

Dependencia: Haga clic aquí para escribir texto.

Evaluador: Haga clic aquí para escribir texto.

Año: Elija un elemento.

Puesto:

Jefatura administrativa

Administrativo

Encargado Técnico

Técnico

Periodo evaluado:

I Semestre

II Semestre

| Rendimiento | -1 | 0 | 1 |
| --- | --- | --- | --- |
| COMPETENCIAS |  | Porcentaje | 33% |
| Se apropia de los objetivos y toma acciones junto a su equipo de trabajo para alcanzarlos |  |  |  |
| Planifica, organiza, ejecuta y controla los recursos, las cargas de trabajo y el tiempo para lograr resultados |  |  |  |
| Ejecuta y delega autoridad para el logro de resultados |  |  |  |
| Organiza su tiempo, cumple actividades asignadas en plazos establecidos de acuerdo con el cronograma |  |  |  |
| Organiza al equipo de trabajo indicando objetivos, expectativas, resultados esperados y tiempos |  |  |  |
| Indica con claridad qué, para qué y para cuándo realizar las tareas solicitadas |  |  |  |
| Demuestra dominio aceptable de paquetes cómputo y sistemas informáticos para gestión de información |  |  |  |
| Transmite información verbal y escrita de manera organizada, oportuna, clara y completa |  |  |  |
| Trabaja eficazmente bajo presión en la atención de público, colaboradores o dotación de servicios internos |  |  |  |
| Llega a soluciones positivas en situación de conflicto a través de una adecuada mediación |  |  |  |
| Cumple con las actividades encomendadas de manera correcta, pronta, con calidad y eficiencia |  |  |  |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| HABILIDADES SOCIALES |  | Porcentaje | 33% |
| Propicia espacios para la participación activa y colectiva en la generación de ideas y planes hacia un objetivo común |  |  |  |
| Promueve el acceso a oportunidades, a capacitaciones, a realimentación, de manera equitativa en igualdad de condiciones |  |  |  |
| Dialoga de manera oportuna y atenta, propiciando conversaciones en un marco de respeto y empatía |  |  |  |
| Inspira e influye positivamente en sus colaboradores, promoviendo el trabajo en equipo |  |  |  |
| Escucha y presta atención a las instrucciones y recomendaciones giradas por su jefatura |  |  |  |
| Muestra capacidad para adaptarse con buena disposición a los cambios |  |  |  |
| Promueve el desarrollo de proyectos que benefician al equipo, a la unidad o a la institución |  |  |  |
| Se dirige con respeto y cortesía hacia su jefatura, sus compañeros y sus colaboradores, por igual |  |  |  |
| Ofrece toda la información disponible y necesaria para el buen funcionamiento del equipo, del área o de la Unidad |  |  |  |
| Mantiene buenas relaciones y buen trato con las personas, sin discriminación o preferencia, al brindar un servicio |  |  |  |
| Escucha observaciones brindadas por sus compañeros o sus colaboradores |  |  |  |

| Actuación | -1 | 0 | 1 |
| --- | --- | --- | --- |
| CONFIABILIDAD |  | Porcentaje | 34% |
| Asume la responsabilidad de tomar acciones acertadas en el momento oportuno, según el ámbito de su competencia |  |  |  |
| Decide involucrarse proactivamente en el cumplimiento de los objetivos en función de su rol |  |  |  |
| Se conduce de manera abierta, sincera y respetuosa, mostrando honradez y honestidad; evitando el doble discurso |  |  |  |
| Mantiene actualizado a su equipo en temas y tendencias relevantes de acuerdo con la especialidad |  |  |  |
| Vela por el orden, mantenimiento y buen funcionamiento de los recursos bajo su cargo |  |  |  |
| Corrige los errores cometidos por su equipo; lo hace de forma respetuosa y objetiva. |  |  |  |
| Cumple con lo establecido en la normativa, en las políticas y en las disposiciones de la organización |  |  |  |
| Cumple con el horario de entrada y de salida establecido |  |  |  |
| Muestra adecuada presentación personal y uso correcto del uniforme |  |  |  |
| Propone cambios que mejoran el trabajo y el ambiente laboral |  |  |  |
| Influye positivamente en el comportamiento y las condiciones institucionales más allá de intereses y beneficios personales. |  |  |  |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| AUTO-CUIDADO |  | Porcentaje | 0% |
| Muestra capacidad para concertar intereses, lograr consensos y negociar en grupo |  |  |  |
| Al tomar decisiones se guía por valores y reglas compartidas por todos, sin hacer excepciones. |  |  |  |
| Defiende los intereses de su equipo en el marco de los principios, normas y procedimientos de la institución |  |  |  |
| Reconoce la importancia de las inquietudes de su personal y responde auténtica y genuinamente a las preguntas, preocupaciones o sugerencias de su equipo |  |  |  |
| No agrede, no ofende, no causa daño o perjuicio por ningún fin |  |  |  |
| Aprecia y reconoce el esfuerzo de los demás. Es agradecido y expresa abiertamente su gratitud |  |  |  |
| Demuestra tener una condición física óptima para alcanzar un rendimiento constante en sus funciones (capacidad de atención –concentración, nivel de energía, disposición de ánimo) |  |  |  |
| Muestra un adecuado balance entre su vida personal, su vida familiar y su vida laboral |  |  |  |
| Cuida calidad, cantidad y frecuencia de las comidas y se hidrata adecuadamente |  |  |  |
| Sabe utilizar técnicas para mantener los niveles de energía en un rango óptimo, durante la jornada laboral |  |  |  |
| Se cuida a sí mismo y cuida el “bien común” físico-emocional y social |  |  |  |

**INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

PUNTUACIÓN

Para cada apartado hay un total de 11 reactivos y se asignan estos parámetros.

11 reactivos con un 1 = 100   
9-10 reactivos con un 1 = 90   
6-8 reactivos con un 1 = 80   
3-5 reactivos con un 1 = 70  
0-2 reactivos con un 1 = 60

Tabla 1 Ejemplo de resultados de puntuación

Cada área valorada tiene un peso distinto, de modo que la nota final es un promedio ponderado de la valoración de las 3 áreas, teniendo en cuenta que auto cuidado no tendrá un valor porcentual para la nota final. Lo anterior se basa en el Artículo 83 de la Convención Colectiva de Trabajo vigente.

Tanto el evaluado como el evaluador, deberá asegurarse de marcar todos y cada uno de los reactivos.

**DEVOLUCIÓN**

Una vez obtenido el resultado, se deberá repasar con el colaborador evaluado cada reactivo puntuado con un 1, confirmando que el evaluado reconoce sus fortalezas y puede verificarlas a partir de situaciones reales concretas.

Posteriormente, se analiza con el evaluado los reactivos puntuados con -1 y 0. Para conocer los criterios que comparten con el evaluador y manifestar aquellos en los cuales hay una diferencia. La idea es tener una conversación objetiva y sustanciosa, basado en hechos concretos, que permita ajustar percepciones.

El colaborador evaluado en este momento tiene la oportunidad de seleccionar y priorizar aquellos reactivos que considera necesario resaltar para la mejora continua del evaluado. Aquí es muy importante recordar que -1 y 0 indican que los comportamientos sugeridos en el reactivo no son acciones acordes con el comportamiento esperado según la ética y valores Institucionales. Lo importante entonces es plantearse cuál conducta se puede y se quiere mejorar.

En caso de no llegar a un acuerdo en cuanto al resultado de la evaluación del desempeño, entre las dos partes, de conformidad con lo estipulado en el Artículo 87 de la Convención Colectiva Vigente, el evaluado puede presentar apelación a la gerencia o al comité, dentro de los 5 días hábiles siguientes al recibo del informe de la evaluación.

En esta fase, se requiere dejar los compromisos bien identificados: “Me comprometo a…”.

Posteriormente, con herramientas de seguimiento y de realimentación, se irá detallando el cómo, el cuándo, el dónde, el para qué, etc.

**ILUSTRACIÓN**:

A manera de ejemplo plantearemos la siguiente situación.

*Rendimiento:*

En Competencias se cuentan 9 reactivos con 1

En Habilidades Sociales se cuentan 7 reactivos con 1

*Actuación:*

En Confiabilidad se cuentan 8 reactivos con 1

En Autocuidado se cuentan 5 reactivos con 1

Tomando en cuenta los parámetros sugeridos en la tabla 1, la nota se obtiene siguiendo este proceso:

Competencias = 90 90X33%= 29.7

Habilidades Sociales = 80 80X33%= 26.4

Índice Confiabilidad= 80 80X34%= 27.2

Auto-Cuidado= 70 0% = 0 (no se incluye en la nota final)

**NOTA FINAL: 83.3** (Sumatoria 29.7 + 26.4 + 27.2)

Tal como se puede observar, para obtener la nota final de la evaluación, el proceso se basa en los reactivos 1, es decir, en las cosas que el colaborador hace evidentemente bien.

Los reactivos marcados con -1 y 0, son útiles para definir las áreas, los apartados y los reactivos en los que se debe trabajar para visibilizar un comportamiento esperado.

A partir de este momento, se inicia el proceso de redactar los compromisos que son insumos para establecer el Plan de Desarrollo Personal, en los próximos 6 meses.

Es importante tomar en cuenta el perfil del líder de BCBCR –como un marco de referencia -para orientar al desarrollo, tanto de competencias y habilidades sociales, como de confiabilidad y autocuidado. Es decir, tanto de rendimiento como de la actuación.

**Características Perfil del Líder de Bomberos**

Estas definiciones sirven como guía orientadora de los requerimientos institucionales en el ámbito de las habilidades sociales e índice de confiabilidad que necesitan desarrollarse hasta su materialización en todos los equipos de trabajo.

**Diseño del plan de desarrollo personal**:

|  |  |
| --- | --- |
| **Característica** | **Definición** |
| VISIÓN COMPARTIDA | Apropiarse de los objetivos institucionales y tomar acciones conjuntas para alcanzarlos. |
| DISCIPLINA | Actuar de acuerdo con las normas y valores institucionales. |
| EMPODERAMIENTO | Proceso mediante el cual [los colaboradores fortalecen sus capacidades](http://www.dicc.hegoa.ehu.es/listar/mostrar/86), confianza, visión y protagonismo en cuanto forman parte de un grupo de trabajo, para impulsar cambios positivos en las situaciones en las que conviven. |
| ESTRATEGICO | Capacidad de planificar, organizar, ejecutar y controlar  de forma eficiente y oportuna, los recursos para el cumplimiento de los objetivos. |
| EQUIDAD | Promover el acceso igualitario a las oportunidades, asignación de responsabilidades, evaluación de capacidades y requerimiento de resultados, de acuerdo con las capacidades del individuo y las condiciones del entorno |
| COMPROMISO | Decisión voluntaria de involucrarse proactivamente en el cumplimiento de los objetivos, en función del rol que le corresponde desempeñar. |
| CONSTRUCCIÓN CONJUNTA | Propiciar espacios para la participación activa y colectiva en la generación de ideas hacia un objetivo común. |
| COMUNICACIÓN ASERTIVA | Dialogar de manera oportuna y adecuada, propiciando la realimentación en un marco de respeto y empatía. |
| TRANSPARENCIA | Conducirse de manera abierta, sincera y respetuosa, mostrando honradez y honestidad en la gestión, evitando  incongruencias entre las acciones y lo expresado. |
| LEALTAD | Conducta de la persona que lo lleva a defender los principios de la organización. |
| TOMA DE DECISIONES | Responsabilidad de tomar las acciones acertadas en el momento oportuno, para el logro de los objetivos de la organización, según su ámbito de competencias. |

En el perfil del líder subraye las características que aún no ha desarrollado del todo y téngalas en cuenta para su plan.

Observe la herramienta EVA y verifique los reactivos que señalan -1 y 0, es decir, acciones que no son acordes con el pensamiento esperado. Ubique la localización de esos reactivos.

Una vez ubicados los reactivos no deseados, se elige máximo 2 reactivos por área que se desean mejorar y se describe cuáles acciones se van a implementar para desarrollarlos.

**PLAN DESARROLLO PERSONAL**

Para realizar el plan de desarrollo personal es importante indicar en el campo de acciones concretamente como se va a trabajar en el reactivo.

A continuación se indican las preguntas que se deben responder en cada acción.

| A mejorar | Acciones |
| --- | --- |
| *Cada una de las áreas y sub áreas* | Definir acción ¿qué hacer?  Definir lugar ¿dónde hacerlo?  Definir tiempos ¿cuándo y cada cuánto?  Definir requisitos ¿qué se necesita?  Definir responsabilidades ¿quién hace qué o con quienes se hace? |

**Tabla de acciones a desarrollar**

|  |  |
| --- | --- |
| A mejorar | Acciones a desarrollar |
| **Rendimiento**  Competencias | Acción para mejorar el reactivo 1 |
| Acción para mejorar el reactivo 2 |
| **Rendimiento**  Habilidades Sociales | Acción para mejorar el reactivo 1 |
| Acción para mejorar el reactivo 2 |
| **Actuación**  Índice de Confiabilidad | Acción para mejorar el reactivo 1 |
| Acción para mejorar el reactivo 2 |
| **Actuación**  Auto-Cuidado | Acción para mejorar el reactivo 1 |
| Acción para mejorar el reactivo 2 |

Ficha de Realimentación

Fecha: 03/05/2017

Nombre completo colaborador: Haga clic aquí para escribir texto.

N° Empleado:Haga clic aquí para escribir texto.

Lugar de reunión: Haga clic aquí para escribir texto.

Hora:Haga clic aquí para escribir texto.

Jefe encargado seguimiento: Haga clic aquí para escribir texto.

Seguimiento N°: Haga clic aquí para escribir texto.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Acción | Dónde | Cuándo | Cómo | Requisitos | Quién |
| ¿Está haciendo lo que dijo que iba a hacer? | ¿Asiste al lugar que corresponde? | ¿Asiste regularmente? | ¿Lo hace bien, no encuentra obstáculos? | ¿Tiene lo que necesita? | ¿Todas las partes asumen responsabilidades del proceso? |
| Si / No | Si / No | Si / No | Si / No | Si / No | Si / No |
| 1 |  |  |  |  |  |  |
| 2 |  |  |  |  |  |  |
| 3 |  |  |  |  |  |  |
| 4 |  |  |  |  |  |  |
| 5 |  |  |  |  |  |  |
| 6 |  |  |  |  |  |  |
| 7 |  |  |  |  |  |  |
| 8 |  |  |  |  |  |  |

Comentarios del evaluador: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_. (Anote todos los comentarios del colaborador sin generar opinión)

Nota: Simplemente indique Sí o No en cada columna para cada acción.

**La Realimentación:**

Objetivo: Identificar los puntos de mejora y plantear opciones para implementarlas durante el semestre, con la finalidad de fortalecer las conductas deseadas para el cambio.

Este es un ejercicio reflexivo, sistemáticamente se han tenido conversaciones en las reuniones de seguimiento.

Se repasa cada ítem y se observan tendencias, actitudes, fortalezas y debilidades que se van presentando en el proceso.

Se abre una conversación a profundidad para localizar las limitantes más importantes para lograr los resultados esperados.

Se exploran tanto los factores positivos como los obstáculos del proceso.

Factores positivos del proceso (SUD – Escala de Unidades Subjetivas)

Se valora cada renglón con una nota aproximada, solo para fines de orientación:

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Disciplina |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Animo |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Actitud |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Aprendizaje |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Cambios |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Asimilación |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

**Obstáculos del proceso**

Se valora cada renglón con una valoración aproximada, solo para fines de orientación:

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Inconsistencia |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Ausentismo |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Indisciplina |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Obstáculos |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Autogestión |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Dificultad Interpersonal |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

**Anotaciones relevantes:**

PLAN DESARROLLO PERSONAL

Mejorar rendimiento (I y II), me comprometo a:

1 Haga clic aquí para escribir texto.

2 Haga clic aquí para escribir texto.

Aumentar calidad de actuación? (III y IV), me comprometo a:

1 Haga clic aquí para escribir texto.

2 Haga clic aquí para escribir texto.

Aumentar nivel de Credibilidad, Respeto e Involucramiento, Me comprometo a:

1 Haga clic aquí para escribir texto.

2 Haga clic aquí para escribir texto.

Mejorar seguridad y salud en el trabajo, me comprometo a:

1 Haga clic aquí para escribir texto.

2 Haga clic aquí para escribir texto.

**CONSENTIMIENTO:**

Estoy convencido que la única persona responsable de mi desempeño general, en el trabajo y en la vida, soy yo mismo. Por tanto, acepto la invitación de encargarme de mi desarrollo personal, utilizando los recursos, las herramientas, las tecnologías y las oportunidades que me brinda la institución. Los compromisos antes descritos, los asumo con plena conciencia. Acepto la supervisión y la realimentación necesaria para ir acercándome a los resultados pre-fijados, y estoy totalmente anuente a que se me evalúe periódicamente sobre la base de los compromisos y los resultados obtenidos. Entiendo claramente que este es un proceso continuo y acepto el reto de trabajar de acuerdo y en apego, con los valores del Benemérito Cuerpo de Bomberos de Costa Rica.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**Firma evaluado Firma evaluador**

Fecha de evaluación: **Haga clic aquí para escribir una fecha.**

**CRONOGRAMA:**

La evaluación de desempeño debe realizarse por normativa, cada seis meses (en abril y en octubre). Se sugiere que cada periodo se divida en un total de 26 semanas.

Es importante calendarizar las semanas exactas en que se debe dar seguimiento y las semanas para dar realimentación. Establecer la frecuencia de seguimientos y de realimentación con la intención de acompañar y facilitar la consecución de los resultados.

El objetivo es, que dentro de un mismo período haya un trabajo efectivo y sistemático de seguimiento y realimentación, que asegure la implementación de los planes de desarrollo y el cambio.

Se deben utilizar las herramientas y guías para dar seguimiento y realimentación. El proceso contribuye a un desarrollo integral.

Ejemplo de cómo podría visualizarse el cronograma:



Producto del proceso, al final de las 26 semanas, basados en los resultados obtenidos, se evalúa el desempeño.

Esta evaluación se difunde en el EVA, donde se genera un nuevo plan para los siguientes 6 meses. Las tareas en el plan son acumulativas. Por eso, la herramienta contribuye a un desarrollo continuo.

**DETECCIÓN FORMAL DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN**

Para cerrar el proceso es determinante señalar las necesidades de capacitación que el colaborador evaluado va a requerir.

Siendo que el objetivo es cerrar paulatinamente la brecha entre los requerimientos críticos del puesto, de la unidad, del área y el desempeño evidente y verificable del colaborador, es necesario monitorear la demanda de educación formal, sea presencial o sea “en línea”, que pueda contribuir directa y efectivamente en el desarrollo personal y profesional del colaborador.

* Servicios de capacitación
* La Academia Nacional de Bomberos de Costa Rica
* Convenios con Universidades o proveedores externos
* Convenios de cooperación con organizaciones afines
* Otras instituciones públicas
* Universidades o Empresas, que brindan formación especializada en temas realmente necesarios para el aumento de las capacidades institucionales.
* Servicios externos de capacitación