

DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS LABORALES EN EL
HOGAR INFANTIL LA ESMERALDA POPAYÁN



DIEGO VILLAQUIRAN LIS

UNIVERSIDAD DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

2011

DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS LABORALES EN EL
HOGAR INFANTIL LA ESMERALDA POPAYÁN

PASANTÍA PARA OPTAR AL TÍTULO DE ADMINISTRADOR DE EMPRESAS



DIEGO VILLAQUIRAN LIS

ASESOR ACADÉMICO: ZAMANDA CORREA CORREA

ASESOR EMPRESARIAL: AIDA LUCIA TORO

UNIVERSIDAD DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

2011

AGRADECIMIENTOS

A Dios y Familia por sus bendiciones, consejos y todo su apoyo incondicional

A Zamanda Correa por sus orientaciones, la colaboración, paciencia, apoyo brindados. Mil y mil Gracias

A todo el personal del Hogar Infantil la Esmeralda por su plena disposición y tiempo para realizar mi trabajo de grado en esta prestigiosa institución, en especial a su directora Nidia Méndez por su gran colaboración brindada durante el desarrollo de la pasantía sin darme nunca negativas, sino todo lo contrario.

A Aida Lucia Toro por su colaboración en el desarrollo de este trabajo de grado.

TABLA DE CONTENIDO

CAPÍTULO I.....	4
1. CONTEXTUALIZACIÓN DEL TRABAJO	4
1. 1 PROBLEMA	4
1.1.1 DEFINICION DEL PROBLEMA	4.
1.2 JUSTIFICACIÓN	6.
1.2.1 Justificación académica.....	6
1.2.2 Justificación empresarial	6
1.3 OBJETIVOS.....	7
1.3.1 OBJETIVO GENERAL.....	7
1.3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	7
CAPÍTULO II	8
2. MARCO REFERENCIAL.....	8
2.1 MARCO CONCEPTUAL.....	8
2.1.1 DEFINICIONES BASICAS	8
2.1.1.1 Competencias.	8
2.1.1.2Enfoques	10
2.1.2 Gestión por Competencias	11
2.2.2.1 Fases necesarias para implementar el modelo	12
2.2 MARCO CONTEXTUAL.....	17
2.2.1Organización y Perspectivas de los Hogares Infantiles en Colombia.....	17
2.2.1.1 Planes de estudio o marco curricular	19
2.2.1.2 Docentes	20
2.2.1.3 COMPONENTES DE UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA.....	20
2.2.1.3.1 Recurso humano	20.
2.2.1.3.2 Planta Física.....	21.
2.2.1.3.3 Área administrativa:.....	21.
2.2.2 Hogar Infantil la Esmeralda Popayán	23.

CAPÍTULO III	26.
3. METODOLOGÍA	26.
3.1 FASES PARA LA ELABORACIÓN DEL MODELO DE GESTION DE COMPETENCIAS.....	26.
3.2 DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA.....	27.
CAPÍTULO IV.....	29.
4. DESARROLLO DEL TRABAJO	29.
4.1 ALINEACION DE LA ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL DE RECURSOS HUMANOS Y SENSIBILIZACION DEL PERSONAL DEL HOGAR INFANTIL LA ESMERALDA	29.
4.1.1 Estrategia del Hogar Infantil la Esmeralda	29.
4.1.2 Diagnóstico del área de Gestión Humana	32.
4.2 FORMULACIÓN DEL MODELO Y COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES EN EL HOGAR INFANTIL LA ESMERALDA.....	36.
4.3 COMPETENCIAS DE ROL Y ESPECÍFICAS HOGAR INFANTIL LA ESMERALDA	46.
4.4 DICCIONARIO DE COMPETENCIAS HOGAR INFANTIL LA ESMERALDA	51.
4.4.1 DICCIONARIO DE COMPETENCIAS	51.
4.4.2 PERFIL DE CARGO.....	52.
5. CONCLUSIONES	53.
6. RECOMENDACIONES.....	53.
BIBLIOGRAFIA.....	54.

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Profesionales Panel de Expertos.....	45
Tabla 2. Competencias Conductuales	47
Tabla 3. Competencias Organizacionales por Directora	48
Tabla 4. Competencias Organizacionales por Auxiliar Administrativo	51
Tabla 5. Competencias Organizacionales por Maestra Jardinera.....	53
Tabla 6. Competencias Organizacionales	56
Tabla 7. Mapa Funcional Hogar Infantil la Esmeralda	57
Tabla 8. Matriz de Competencias	59
Tabla 9. Competencia Especifica Gestión de Proyectos	62
Tabla 10. Perfil de Cargo Director.....	62
Tabla 11. Perfil de Cargo Auxiliar Administrativo	74
Tabla 12. Perfil de Cargo Maestra Jardinera	75
Tabla 13. Perfil de Cargo Auxiliar de Servicio Generales-Cocinero.....	76
Tabla 14. Perfil de Cargo Auxiliar de Servicio Generales-Aseadora.....	77

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Modelo de Gestión por Competencias en los RRHH	21
Figura 2. Manual de Competencias de Iberdrola	23
Figura 3. Hogar Infantil la Esmeralda.....	33
Figura 4. Organigrama Hogar Infantil la Esmeralda.....	44
Figura 5 Modelo Hogar Infantil la Esmeralda	47

LISTA DE GRAFICOS

Grafico 1. Fases para la elaboración del modelo de Gestión por competencias...	36
Gráficos 2 Competencias Organizacionales Directora.....	50
Gráficos 3 Competencias Organizacionales Directora.....	50
Gráficos 4. Competencias Organizacionales Auxiliar Administrativo.....	52
Gráficos 5. Competencias Organizacionales Auxiliar Administrativo.....	53
Gráficos 6. Competencias Organizacionales Maestra Jardinera.....	55
Gráficos 7. Competencias Organizacionales Maestra Jardinera.....	56

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1. Presentación Sistema de Gestión por Competencias.....	67
Anexo 2. Plegable.....	72
Anexo 3. Formato ideas esenciales para Direccionamiento Estratégico	73
Anexo 4. Diccionario de Competencias	74
Anexo 5. Perfil de Cargos.....	76

INTRODUCCIÓN

Una de las principales preocupaciones de las organizaciones que se han creado a través de la historia de la humanidad ha sido garantizar su estabilidad, productividad y continuidad en el tiempo, lo que permite entre otros, evaluar la gestión que un líder o gerente realiza, junto con el desempeño de sus trabajadores.

Por lo anterior, tradicionalmente se han tenido en cuenta aspectos como la competencia de los mercados, la mano de obra, el acceso a recursos financieros y la materia prima, que ofrecen ventajas competitivas, pero hoy, se ha demostrado que son menores que en el pasado. Las tendencias actuales exigen que los ejecutivos de rangos superiores de las empresas se planteen nuevos conceptos para sus organizaciones, lo que implica que se cambie la actual forma de ver a las organizaciones.

En este sentido, es inevitable visualizar a la empresa como un conjunto de recursos, capacidades y aptitudes centrales heterogéneos, que pueden utilizarse para crear una ventaja con relación a otras empresas del mercado. Lo anterior supone que cada empresa tiene recursos y capacidades que no poseen otras empresas, al menos no en la misma combinación. Los recursos son la fuente de capacidades, algunas de éstas llevan al desarrollo de aptitudes centrales, denominadas competencias. Utilizando estas competencias, las empresas pueden desarrollar mejor las actividades que sus competidores. En esencia, esta nueva panorámica basa la estrategia en términos de una posición competitiva única, más que en la eficacia operativa.

La gestión por competencias es un modelo de gerenciamiento en el que se evalúan las competencias personales específicas para cada puesto de trabajo favoreciendo el desarrollo de nuevas competencias para el crecimiento personal de los empleados. De esta misma forma, la gestión por competencias permite la posibilidad de definir perfiles profesionales acordes a las expectativas de la organización, que favorecerán la productividad de cada equipo de trabajo; de igual manera favorece el desarrollo de equipos que posean las competencias necesarias para su área específica de trabajo y la identificación de los puntos débiles, permitiendo intervenciones de mejora que garantizan los resultados.

Por esta razón el procedimiento documentado para la gestión de las competencias laborales dentro del marco de la implementación del Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano, constituye un momento de vital importancia y trascendencia

metodológica. Este procedimiento está llamado a establecer los requisitos y principales pasos para la gestión integrada, basada en un enfoque estratégico, del sistema de competencias laborales y la elaboración de los Perfiles de Competencias Laborales por cada puesto de trabajo.

El Hogar infantil la Esmeralda es una entidad de derecho privado sin ánimo de lucro, con personería jurídica, que pertenece al Sistema Nacional de Bienestar Familiar, que se encuentra bajo la dirección y control técnico del mismo, que por su naturaleza se constituye como el mejor espacio pedagógico destinado a cualificar las relaciones de los adultos y de los niños en el que debe prodigarse un ambiente que les permita realizarse como seres humanos, propiciando la participación en las decisiones, la formación de valores éticos y el desarrollo de todas sus potencialidades¹, con el apoyo de la Fundación Saldarriaga y Concha ha iniciado un proceso de fortalecimiento institucional en aras de ser competitivo, que incluye el área de talento humano.

Teniendo en cuenta lo anterior, es indispensable que el Hogar Infantil la Esmeralda enfatice en una nueva forma de ventaja competitiva, a través del Diseño de Gestión por Competencias, de tal forma que cuente con personal idóneo para poder desarrollar un modelo de atención integral para los niños.

Con este trabajo se buscó que el Hogar Infantil de la Esmeralda Popayán identificara sus competencias, porque solo si se logra conocer cuáles son sus principales competencias, se podrá potencializarlas, con el fin de que a través del talento humano que las posea se sigan tejiendo nuevas y mejores relaciones con el entorno social, de tal manera que pueda desarrollar un auto sostenimiento y una profesionalización de sus procesos, creando una ventaja competitiva centrada en las personas y no en la eficacia operativa.

Para el diseño del modelo de gestión por competencias en el Jardín Infantil, en el primer capítulo se expone la descripción y definición del problema y se justifica la importancia de su realización tanto para la institución como para la academia; de igual manera, se definen los objetivos que se persiguen con el desarrollo del trabajo.

En el segundo capítulo se desarrolla el marco referencial que se compone del marco teórico, donde se dan conceptos básicos para la realización del trabajo y del marco contextual, es decir se hace una descripción de los Hogares infantiles en Colombia y se exponen los elementos estratégicos del Jardín Infantil la Esmeralda, los servicios que ofrece y su organización.

¹Secretaría General Técnica, Subdirección de Prevención; Guía Técnico Administrativa de Hogares Infantiles

En el capítulo tres se realiza la descripción de la metodología, que se utiliza para diseñar el modelo de gestión de competencias.

Para finalizar, en el capítulo cuatro se detalla el desarrollo de cada una de las etapas para llevar a cabo el trabajo.

CAPÍTULO I

1. CONTEXTUALIZACIÓN DEL TRABAJO

1. 1 PROBLEMA

1.1.1 DEFINICION DEL PROBLEMA

La evolución de los modelos de dirección de Recursos Humanos en las últimas décadas se ha caracterizado fundamentalmente por el cambio en la concepción del personal, que deja de entenderse como un coste para pasar a entenderse como un recurso, y por la incorporación del punto de vista estratégico en todas sus actuaciones. La nueva incorporación del punto de vista estratégico supone la aparición de una nueva perspectiva, de naturaleza multidisciplinar, que subraya la importancia estratégica de los recursos humanos como fuente de generación de ventajas competitivas sostenidas. La Dirección Estratégica de Recursos Humanos abandona, de este modo, el enfoque tradicional de tipo micro analítico, centrado en los costes, y evoluciona hacia una gestión estratégica en la que los Recursos Humanos juegan un papel esencial en la consecución de los objetivos estratégicos de la organización mediante la generación de competencias y compromiso organizacional como componentes clave en el proceso de creación de valor. Este planteamiento es compartido por la Gestión por Competencias y supone que el sistema incida tanto en la conducta, desempeño laboral, como en las actitudes de los trabajadores, compromiso organizacional ².

La gestión de los recursos humanos implica diferentes funciones como reclutar y seleccionar personal, capacitar y entrenar, desarrollar carreras y evaluar desempeño, compensar adecuadamente y velar por la salud de los trabajadores, entre otras; El Hogar infantil la Esmeralda no tiene establecidas la forma de realizar estas funciones, ni cuenta con un modelo de gestión del recurso humano, tan solo tiene los lineamientos del ICBF en la Resolución 275 donde se mencionan las características del personal: “El personal que se vincula debe reunir características tales como, ser aceptado por la comunidad en la cual se preste el servicio, tener facilidades de contacto y comunicación, tener una formación académica mínima ” que como se puede observar no brinda parámetros respecto a la gestión del recurso humano.

El Hogar Infantil la Esmeralda opera como una institución sin ánimo de lucro por lo cual debe generar recursos para su auto sostenimiento, por esta razón apoyado

² Merina Ferreira, L.; González Fernández, L.; La Gestión por Competencias y su Impacto sobre el compromiso organizacional. <http://copsa.cop.es/congresoiberoa/base/trabajo/orgr36.htm>

por la fundación Saldarriaga desea como estrategia de diferenciación implementar un conjunto de conocimientos habilidades y comportamientos que resultan necesarios para desempeñar un trabajo de forma eficaz y eficiente, acorde a las metas y objetivos organizacionales.

La gestión por competencias ha demostrado ser eficaz en la gestión de los recursos humanos, integrándose al direccionamiento estratégico de la organización, orientando las tareas a alinear el desempeño de los trabajadores con los objetivos estratégicos, es decir se trata de ligar las capacidades organizativas con los conocimientos y cualidades de las personas de acuerdo a las exigencias del mercado, optimizando los perfiles de competencias de los trabajadores, de tal modo que se proporcione valor desde el empleado, con él y para él.

Teniendo en cuenta estos aspectos se puede definir el problema como:

¿Cómo crear una ventaja competitiva con el diseño de un modelo de gestión por competencias, a partir de la identificación de las competencias esenciales del personal requerido para laboral en el Hogar Infantil la Esmeralda?

1.2 JUSTIFICACIÓN

1.2.1 Justificación académica

Con la elaboración de la presente pasantía, se aplicara los conocimientos adquiridos en la carrera de Administración de Empresas. El desarrollo de esta pasantía es una oportunidad para involucrarse en temas actuales en la Gestión de los Recursos Humanos, como el Modelo de competencias, acorde a las necesidades del departamento, enriqueciendo la formación profesional.

La Gestión por Competencias es un enfoque que 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 de los Recursos Humanos. 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.

1.2.2 Justificación empresarial

Durante los últimos años los hogares infantiles en Colombia han cambiado la forma de ver a sus organizaciones y han comenzado a aplicar diferentes herramientas de la administración de empresas a su interior, debido a que han comprendido que deben ver su institución como una Negocio Social³ que necesita planeación, organización, dirección y control para garantizar su sostenibilidad y competitividad a largo plazo.

El Hogar Infantil la Esmeralda al ser una entidad sin ánimo de lucro desea desarrollar con la implementación del Diseño de Gestión por Competencias la capacidad de ser más productivo y a través de su talento humano basar su ventaja competitiva ya que contar con un capital humano con las mejores competencias requeridas aumentara el éxito del Hogar Infantil. Debido a que los Recursos Humanos juegan un papel esencial y en especial en una entidad como los un Hogar Infantil, en la consecución de los objetivos estratégicos de la organización mediante la generación de competencias y compromiso organizacional como componentes clave en el proceso de creación de valor.

³NEGOCIO SOCIAL: un negocio o empresa social utiliza mecanismos de mercado -esto es, ofrece un bien o servicio por el cual recibe un pago que cubre sus costos y genera excedentes- para brindar mayores beneficios a sectores de la sociedad que hoy están excluidos. <http://espanol.nextbillion.net/blog/2009/10/21/que-es-un-negocio-social>

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un modelo de Gestión por Competencias Laborales que lleve al Hogar Infantil de la Esmeralda Popayán, a alinear la gestión del talento humano a la estrategia del negocio social y de esta forma, aumentar su capacidad de respuesta ante nuevas exigencias del mercado.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Alinear la estrategia de Recursos Humanos con la estrategia Organizacional y sensibilizar al personal comunicando los objetivos y beneficios del Modelo de Competencias
- Identificar y definir las competencias estratégicas, es decir, las que configuran la propuesta de valor diferencial
Identificar y definir las competencias laborales que requiere cada puesto de trabajo, asignando el nivel requerido en cada una
- Definir el directorio de competencias

CAPÍTULO II

2. MARCO REFERENCIAL

2.1 MARCO CONCEPTUAL

Para una mejor comprensión y facilitar la realización de este trabajo de grado, en el marco conceptual se mencionan conceptos claves planteados por algunos autores⁴.

2.1.1 DEFINICIONES BASICAS

2.1.1.1 Competencias⁵.

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.

Involucran tres componentes fundamentales, ellos son:

El saber actuar hace referencia a la capacidad inherente que tiene la persona para poder efectuar las acciones definidas por la organización. Tiene que ver con su preparación técnica, sus estudios formales, el conocimiento y el buen manejo de sus recursos cognitivos puestos al servicio de sus responsabilidades. Este componente es el más utilizado tradicionalmente a la hora de definir la idoneidad de una persona para un puesto específico de trabajo, lo cual se contextualiza el énfasis que habitualmente realizan las empresas en la capacitación de su personal. (Le Boterf, 1996).

El querer actuar alude no sólo al factor de motivación de logro intrínseco a la persona, sino también a la condición más subjetiva y situacional que hace que el individuo decida efectivamente emprender una acción en concreto. Influyen fuertemente la percepción de sentido que tenga la acción para la persona, la imagen que se ha formado de sí misma respecto de su grado de efectividad, el reconocimiento por la acción y la confianza que posea para lograr llevarla a efecto. (Le Boterf, 1996).

⁴ Alles, M. Gestión por competencias, El Diccionario. Ed Granica. Buenos Aires. 2004

Pinilla, M. Diccionario de Competencias Laborales. Ed Psycom. Bogotá. 2007.

⁵ Tomado de: <http://www.gestiopolis1.com/.../gestion-por-competencias-fundamentos-y-bases-ppp.ppt>.

El tercer componente de la competencia es el poder actuar, las condiciones del contexto así como los medios y recursos de los que disponga el individuo, condicionan fuertemente la efectividad en el ejercicio de sus funciones. En muchas ocasiones la persona sabe cómo actuar y tiene los deseos de hacerlo, pero las condiciones no existen para que realmente pueda efectuarla. (Le Boterf, 1996).

Tipos de Competencias.

Comportamentales: Las Competencias Comportamentales son las competencias de gestión y se denominan de Rueda Delantera, porque al igual que la rueda delantera de la bicicleta son para dar dirección y le sirven al gerente para dar el rumbo a su gestión y a su equipo.

Profesionales: Las competencias profesionales definen el ejercicio eficaz de las capacidades que permiten el desempeño de una ocupación, respecto a los niveles requeridos en el empleo.

Rol: son aquellas que desempeñan un conjunto de responsabilidades comunes y son desarrolladas por (líderes, coordinadores o personal de apoyo).

Específicas: Las Competencias Específicas refieren a habilidades específicas que se refieren a un puesto de trabajo concreto y es donde más se denotan las especificidades puntuales de la empresa u organización.

Competencias organizacionales: Las competencias estratégicas, a diferencia de muchas otras cosas en la compañía, no son cosas que uno pueda ir a comprar a un almacén o conseguir en algún otro lugar especializado en particular, como cuando uno compra equipos, útiles, insumos, o aun cuando se trata de contratar un empleado. Las competencias estratégicas son activos intelectuales, no activos físicos, y ellas son la fuerza vital que está presente en las compañías modernas de éxito.

Competencias Técnicas: Las Competencias Técnicas son aquellas que están referidas a las habilidades específicas implicadas con el correcto desempeño de puestos de un área técnica o de una función específica y que describen, por lo general las habilidades de puesta en práctica de conocimientos técnicos y específicos muy ligados al éxito de la ejecución técnica del puesto. Su definición es, entonces, variable de acuerdo al segmento tecnológico de la organización

Identificación de competencias.

Se refiere al método o proceso que se sigue para determinar, a partir de una actividad laboral específica, las competencias que se utilizan para desempeñar tal actividad de manera satisfactoria. Las competencias se identifican comúnmente sobre la base de la realidad del trabajo, ello implica que se promueve y facilite la participación de los trabajadores durante los procesos de análisis.

Validación de Competencias.

Consiste en el reconocimiento formal de las competencias de los trabajadores independientemente de la forma y lugar en que éstas fueron adquiridas, y con base en una norma de competencia laboral. La emisión del certificado de competencia implica la realización previa de un proceso de evaluación de competencias por medio del cual se realiza la verificación de evidencias de desempeño y conocimiento del individuo en relación con la norma.

Diccionario de Competencias.

Se refiere a la habilidad para adquirir y asimilar nuevos conocimientos y destrezas y utilizarlos en la práctica laboral. Conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes verificables, que se aplican en el desempeño de una función productiva.

2.1.1.2 Enfoques⁶

Enfoque conductista: Concibe la competencia concentra en atributos personales (actitudes, capacidades), Enfocada en las características de las personas y su aplicación en diferentes contextos de trabajo.

Basada en lo que la persona sabe, puede y quiere hacer.

Los atributos se especifican en niveles o grados.

Enfoque Funcionalista: Concibe la competencia como la capacidad de ejecutar tareas, desempeño que se ajusta a un trabajo descrito a partir de una lista de tareas y subtareas especificadas de

Enfoque Holístico: Identifica y describe las competencias conductuales tanto como las funcionales.

⁶ Tomado de: <http://www.gestiopolis1.com/.../gestion-por-competencias-fundamentos-y-bases-ppp.ppt>
Alles, M. Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias. Ed Granica. Buenos Aires. 2006.

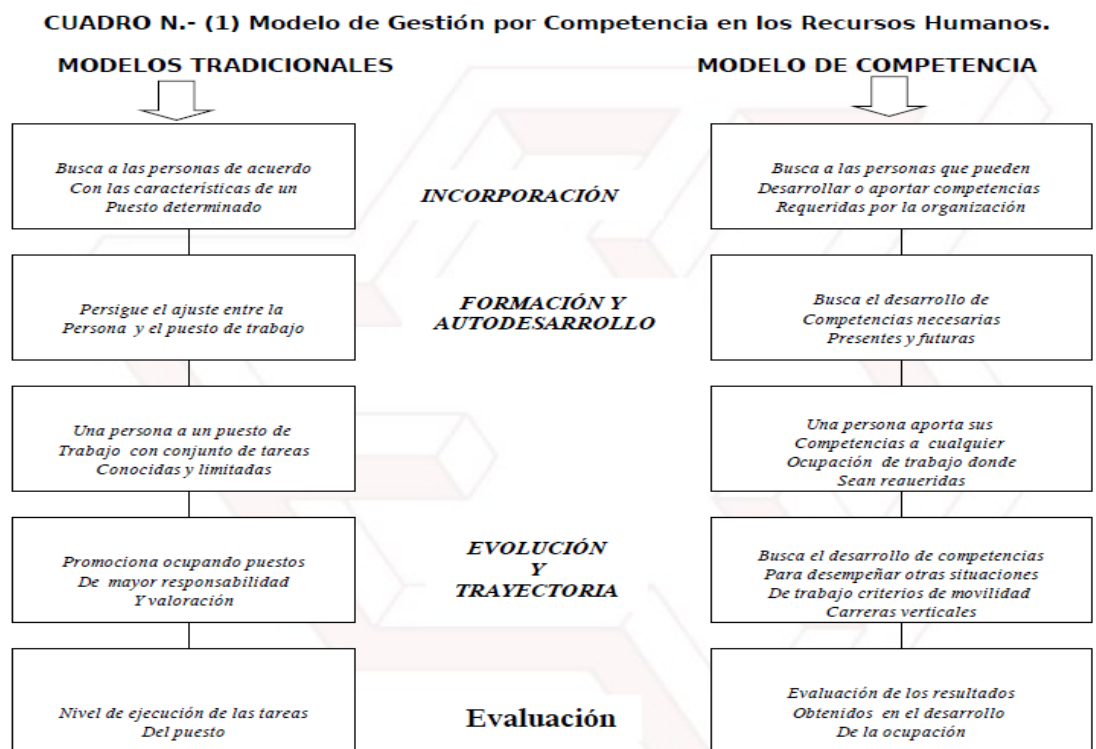
Para el desarrollo de esta propuesta de pasantía, se tendrán en cuenta el enfoque holístico

2.1.2 Gestión por Competencias

Como mencionamos en la definición, gestión por competencias es un modelo de gerenciamiento que permite evaluar las competencias específicas que requiere un puesto de trabajo de la persona que lo ejecuta, además, es una herramienta que permite flexibilizar la organización, ya que logra separar la organización del trabajo de la gestión de las personas, introduciendo a éstas como actores principales en los procesos de cambio de las empresas y finalmente, contribuir a crear ventajas competitivas de la organización.

“En todo caso, para gestionar de hecho el stock de competencias esenciales de una empresa, los altos directivos deben ser capaces de desagregar las competencias esenciales en sus componentes, hasta llegar a las personas específicas que poseen un talento específico”

Figura 1



Fuente: Reyes (1998) Andersen Consulting.

El cuadro 1⁷ permite inferir que la Gerencia del Recurso Humano vinculada a las competencias establece una relación entre la capacidad de personal con los procesos de trabajo, siendo la competencia el insumo que orienta la administración del recurso humano.

“El modelo de competencias es el insumo fundamental que orienta la administración del recurso humano y la inversión de los activos de competencias en procesos clave para la empresa. En la gestión se produce un intercambio de información para su mantenimiento y actualización”

Entenderemos entonces por Gestión por Competencias el gerenciamiento que:

- * Detectará las competencias que requiere un puesto de trabajo para que quien lo desarrolle mantenga un rendimiento elevado o superior a la media.
- * Determinará a la persona que cumpla con estas competencias
- * Favorecerá el desarrollo de competencias tendientes a mejorar aún más el desempeño superior (sobre la media) en el puesto de trabajo
- * Permitirá que el recurso humano de la organización se transforme en una aptitud central y de cuyo desarrollo se obtendrá una ventaja competitiva para la empresa.

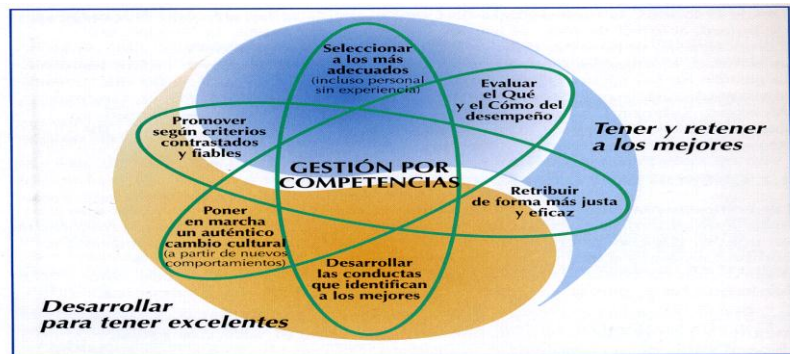
2.2.2.1 Fases necesarias para implementar el modelo

En términos generales, se pretende implantar un sistema holístico, es decir, un sistema integral de gestión por competencias, abarcando toda la organización como un todo integrado. Con ello, se buscaba una mejora del rendimiento, productividad y competitividad de la organización como un todo único y organizado.

El gráfico que se encuentra a continuación, nos muestra gráficamente el concepto de modelo o sistema holístico

⁷ Camejo, A. El modelo de gestión por competencias y la evaluación del desempeño en la gerencia de los recursos humanos "Artículo originalmente publicado en *Entelequia. Revista Interdisciplinar*. Accesible en <<http://www.eumed.net/entelequia>>".

Figura 2. Modelo o sistema holístico



Fuente: Manual de competencias de Iberdrola. Mayo, 2001. (Pp. 10)

Este sistema promueve una visión integrada de la organización. En el caso que nos ocupa, la empresa se divide en diferentes unidades de negocio independientes, formando un todo. De hecho, cada unidad de negocio tiene diferentes funciones, por lo que requerirá unas competencias diferentes. En este caso deberíamos hablar de tres tipos de competencias, (1) competencias estratégicas, (2) competencias técnicas y (3) competencias actitudinales, que deben estar presentes en el perfil de cada figura profesional

Para realizar un modelo de gestión por competencias se deben considerar las siguientes etapas:

A. CONFORMACION DEL EQUIPO “PANEL DE EXPERTOS“:

Teniendo en cuenta que la implantación de la gestión por competencias es un proyecto organizacional en la medida que involucra todas las áreas e incide en los procesos que tienen que ver con las personas en toda la organización, se sugiere conformar un equipo que frecuentemente está conformado por una persona representante del área administrativa, cuya función es avalar el proceso organizacional en este aspecto, además de su contribución desde la perspectiva de su conocimiento general de la organización.

Otro miembro de este equipo deberá ser el área de Gestión Humana como área responsable de liderar el proyecto a nivel organizacional, ya que desde su rol, le compete asesorar y acompañar a cada una de las áreas que van vinculándose al proyecto como quiera que es el área responsable de los procesos que tienen que ver con las personas a nivel de toda la organización.

Un tercer miembro será el jefe del área específica que se va analizando, pues es quien conoce a profundidad sus procesos específicos y por ende sus factores críticos de éxito (del área), además de las características requeridas en las personas para garantizar un desempeño exitoso.

B. IDENTIFICAR EL PLAN ESTRATEGICO DEL NEGOCIO:

Si partimos de que éste dirige el destino de la organización , lo que quiere llegar a ser, su propuesta de futuro, es necesario tener una clara interpretación de la visión y misión para así identificar en estas los factores críticos de éxito acordes con los retos organizacionales, ya que este será el punto de partida que ara empezar a identificar cuáles deberán ser las características organizacionales y más específicamente cómo deberá ser el personal que labora en ésta para garantizar a futuro el cumplimiento de dicho plan estratégico.

C. IDENTIFICAR LA MISION DEL AREA O GRUPO A ESTUDIAR:

Desde un enfoque sistémico, es claro que cada una de las áreas establece entre sí una relación de interdependencia, y a su vez sus propósitos están orientados con la misión y visión de la organización, de tal forma que cada una de ellas cumpla una “parte” de lo que podríamos llamar, para efectos de ser más explícitos en este punto la “Macro Visión Organizacional“, de éste análisis podría desprenderse entonces que cada una de las áreas define su propia misión, en concordancia con la misión organizacional, y en la cual se establece en forma más específica sus contribuciones. A modo de ejemplo podríamos citar la misión del área de Mercadeo es diferente a la misión del área de Producción pero ambas, entre otras, harán posible el logro de los retos de la organización.

Es este punto el que tomaremos como tercer paso en la implementación de una gestión por Competencias, pues es en cada área donde se debe definir en forma específica la contribución al plan estratégico del negocio. En este paso será necesario revisar todos los procesos, tareas y responsabilidades requeridas para ello y eliminar aquello que no agrega valor a la misión del área

D. IDENTIFICAR LAS COMPETENCIAS REQUERIDAS EN EL GRUPO ESTUDIADO:

Esta fase es resultado de una construcción colectiva en la cual, se identifican las competencias que “deberían” tener las personas para lograr resultados sobresalientes, es como imaginar o soñar las características deseadas en el

personal, sin hacer juicios del por qué en este momento no se tienen (las Competencias), por tanto no se parte de las existentes. Después de analizar los diferentes procesos del área, se hace una relación de las competencias de diferenciación, como se dijo anteriormente son aquellas presentes en las personas, permiten un desempeño superior al considerado “normal”: En esta relación se definen las competencias personales, de desempeño y de resultado.

Es muy importante tener en cuenta que cada competencia identificada debe ser medible y definida a través de indicadores tanto positivos (expresiones de lo que debe ser) como negativos (expresiones de lo que no debe ser).

E. VERIFICACION DE DESEMPEÑOS EXITOSOS:

En esta fase se pretende identificar las competencias presentes en personas, que trabajan actualmente y se desempeñan en forma exitosa. Son aquellas personas que siempre encontramos en diferentes áreas de la organización que se distinguen por resultados altamente satisfactorios o desempeños que se consideran sobresalientes, en este caso se toman las experiencias reales y se inicia un proceso de estudio, observación y análisis para lo cual se hace uso de narraciones, experiencias, simulaciones y demás medios que en la práctica nos permitan identificar y confirmar las competencias que están presentes en desempeños exitosos actualmente. Se recomienda estudiar por lo menos 15 casos para determinar como válida una competencia para un oficio. Este punto lo podríamos sintetizar en forma coloquial así: Es tratar de descubrir que es ese “no sé qué” que hace exitosa a alguna persona en el desempeño de una actividad. Se recomienda, en el proceso de estudio estar libre de prejuicios como sexo, raza, edad, procedencia, etc.

F.ESTANDARIZACION DE LAS COMPETENCIAS:

La etapa anterior permitido confirmar o negar las competencias que en el paso D hemos considerado claves para un desempeño exitoso, este proceso obviamente demora tiempo pero permite establecer las competencias reales, de entrada (las que debe tener la persona al ingresar a la organización) y las competencias que son factibles de desarrollar. En esta fase y previo análisis del Panel de Expertos se aprueban y estandarizan las competencias para cada uno de los cargos, es decir se definen las competencias que a futuro requerirán las personas que ingresen a la organización.

El proceso completo de Estandarización de Competencias incluye la definición de las competencias organizacionales, funcionales (de área), específicas de grupo y de rol.

Este es un proceso que puede demorar varios años dependiendo obviamente del tamaño de la organización.

La mayoría de las empresas invierte de forma muy tímida en el desarrollo de sus equipos y en el desarrollo de su recurso humano, por motivos que varían desde la inexistencia de políticas y estrategias de administración, hasta el desconocimiento de la importancia de la formación de un capital intelectual como recurso de la empresa que puede constituirse en una ventaja competitiva.

La gestión por competencias, además de suplir estas lagunas aporta innumerables ventajas como:

- La posibilidad de definir perfiles profesionales que favorecerán a la productividad, ya que están orientados a la excelencia (desempeño superior) en el puesto de trabajo.
- El desarrollo de equipos que posean las competencias necesarias para su área específica de trabajo.
- La identificación de los puntos débiles permitiendo intervenciones de mejoras que garantizan los resultados.
- El gerenciamiento del desempeño sobre la base de objetivos medibles, cuantificables, y con posibilidades de observación directa.
- El aumento de la productividad y la optimización de los resultados.
- La concientización de los equipos para que asuman la corresponsabilidad de su autodesarrollo. Tornándose en un proceso de Ganar-Ganar desde el momento en que las expectativas de todos están atendidas.
- Cuando se instala la gerencia por competencias se evita que los gerentes 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 particulares de cada puesto de trabajo.
- La posibilidad real de cuantificar y observar en términos económicos los resultados de la inversión hecha en capacitación.

2.2 MARCO CONTEXTUAL

En el marco contextual se describen los antecedentes de los Hogares Infantiles en Colombia⁸ y del Hogar Infantil la Esmeralda Popayán

2.2.1 Organización y Perspectivas de los Hogares Infantiles en Colombia

De acuerdo con la Ley 24 de 1981, le corresponde al Ministerio de Educación Nacional la administración del sector educativo, bajo la orientación del presidente de la República. Esta entidad formula las políticas, planes y programas del sector; cuantifica y asigna los recursos humanos y materiales, define las pautas de evaluación y control de la calidad del servicio y determina la normatividad que requiere el sector para su marcha.

La educación preescolar está regida por la Ley General de Educación N.º 115 de 1994, en la cual se le considera como el primer nivel del sistema educativo y declara el carácter obligatorio de su último año, el Decreto 1860 de 1994 y el Decreto 2247 de septiembre de 1997, por el cual se establecen las normas relativas a la prestación del servicio educativo del nivel preescolar.

Existen centros que imparten educación preescolar que dependen del Ministerio de Educación, otros del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF), otros del Bienestar Social del Distrito y, por último, centros que pertenecen al sector privado

⁸ Tomado de: <http://www.google.com/> Organización y Perspectivas de los Hogares Infantiles en Colombia

La educación preescolar busca el desarrollo integral de los niños menores de 6 años, en sus aspectos biológico, cognitivo, psicomotriz, socio afectivo, espiritual y, en particular, del desarrollo de la comunicación, la autonomía y la creatividad. Los objetivos específicos de la educación preescolar son:

- El conocimiento de su propio cuerpo y de sus posibilidades de acción, así como la adquisición de su identidad y autonomía.
- El crecimiento armónico y equilibrado del niño, de tal manera que facilite la motricidad, el aprestamiento y la motivación para la lectoescritura y para las soluciones de problemas que impliquen relaciones y operaciones matemáticas.
- El desarrollo de la creatividad, las habilidades y destrezas propias de la edad, como también de su capacidad de aprendizaje.
- La ubicación espacio-temporal y el ejercicio de la memoria.
- El desarrollo de la capacidad para adquirir formas de expresión, relación y comunicación y para establecer relaciones de reciprocidad y participación, de acuerdo con normas de respeto, solidaridad y convivencia.
- La participación en actividades lúdicas con otros niños y adultos.
- El estímulo a la curiosidad para observar y explorar el medio natural, familiar y social.
- El reconocimiento de su dimensión espiritual para fundamentar criterios de comportamiento.
- La vinculación de la familia y la comunidad al proceso educativo para mejorar la calidad de vida de los niños en su medio.
- La formación de hábitos de alimentación, higiene personal, aseo y orden que generen conciencia sobre el valor y la necesidad de la salud.

La educación preescolar se ofrece a los niños de 3 a 5 años de edad y comprende 3 grados. Estos son:

- *Pre-jardín*: dirigido a niños de 3 años de edad.
- *Jardín*: dirigido a niños de 4 años de edad.

- *Transición:* dirigido a niños de 5 años de edad y que corresponde al grado obligatorio constitucional.

2.2.1.1 Planes de estudio o marco curricular

De acuerdo con el Decreto 2247 de Septiembre de 1997, las orientaciones curriculares para la educación preescolar están guiadas por los siguientes principios:

- *Integralidad:* reconoce el trabajo pedagógico integral y considera al educando como ser único y social en interdependencia y reciprocidad permanente con su entorno familiar, natural, social, étnico y cultural.
- *Participación:* reconoce la organización y el trabajo de grupo como espacio propicio para la aceptación de sí mismo y del otro, en el intercambio de experiencias, aportes, conocimientos e ideales por parte de los educandos, de los docentes, de la familia y demás miembros de la comunidad a la que pertenece, y para la cohesión, el trabajo grupal, la construcción de valores y normas sociales, el sentido de pertenencia y el compromiso personal y grupal.
- *Lúdica:* reconoce el juego como dinamizador de la vida del educando mediante el cual construye conocimientos; se encuentra consigo mismo, con el mundo físico y social; desarrolla iniciativas propias, comparte sus intereses, desarrolla habilidades de comunicación, construye y se apropia de normas. Asimismo, reconoce que el gozo, el entusiasmo, el placer de crear, recrear y de generar significados, afectos, visiones de futuro y nuevas formas de acción y convivencia deben constituir el centro de toda acción realizada por y para el educando, en sus entornos familiar, natural, social, étnico, cultural y escolar.

Por su parte, este Decreto manifiesta que el currículo del nivel de preescolar se concibe como un proyecto permanente de construcción e investigación pedagógica, que integra los objetivos establecidos por el artículo 16 de la Ley 115 de 1994, y que debe permitir continuidad y articulación con los procesos y estrategias pedagógicas de la educación básica.

Los procesos curriculares se desarrollan mediante la ejecución de proyectos lúdico pedagógicos y actividades que tengan en cuenta la integración de las dimensiones del desarrollo humano: corporal, cognitiva, afectiva, comunicativa, ética, estética, actitudinal y valorativa; los ritmos de aprendizaje; las necesidades de aquellos menores con limitaciones o con capacidades o talentos excepcionales, y las características étnicas, culturales, lingüísticas y ambientales de cada región y comunidad

2.2.1.2 Docentes

Para ejercer la profesión docente en educación preescolar, se requiere el título de licenciada en Preescolar, tecnóloga en Preescolar, licenciada en Educación infantil o normalista Superior. Este último es un título de nivel medio obtenido en escuelas normales, que se cursa una vez se terminan los cuatro años del ciclo básico de secundaria y dos años de educación media, en convenio con las universidades que tienen facultades de Educación.

2.2.1.3 COMPONENTES DE UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA⁹

La educación preescolar tiene tres componentes básicos, los cuales son:

2.2.1.3.1 Recurso humano: La institución educativa cuenta con personal administrativo, docente y de servicios.

- Personal administrativo: La persona que se vaya a escoger como director del centro preescolar deberá cumplir con requisitos como acreditar grado e licenciatura en psicopedagogía, maestro de preescolar, experto en preescolar o cualquier otra licenciatura en educación con postgrado o especialización preescolar. Encontrarse asimilado al escalafón nacional docente o reunir los requisitos para inscribirse según el Decreto 610 de 1980. El extranjero que desee ser director de un establecimiento de esta índole, deberá nacionalizarse en el país y validar sus estudios ante la entidad competente dentro del sistema educativo colombiano.
- Personal docente: Los requisitos que se requieren para la selección de un docente en preescolar son acreditar grado como experto en educación, técnicos o tecnólogos con especialización en este nivel. En el nivel de escuela maternal, la maestra experta en preescolar trabajará con la ayuda de dos auxiliares, quienes para desempeñarse en este cargo habrán cursado el bachillerato pedagógico.
- Personal de servicios: El centro de preescolar deberá contar con asesoría de personal especializado, como: médico pediatra, odontólogo, nutricionista, si son de carácter asistencial, psicólogo, enfermera, psicopedagoga, terapeuta ocupacional o del lenguaje. Todo establecimiento de educación preescolar, procurará ofrecer a los niños servicios de salud, nutrición, y contar con un

⁹ Tomado de: <http://www.google.com/.../componentes de una institución educativa/.../Instituto de estudios superiores en educación unidad de nuevas tecnologías aplicadas a la educación>

trabajador o promotor de acción social para que coordine la labor del plantel con la familia y la comunidad.

2.2.1.3.2 Planta Física: Para el establecimiento de la planta física de un preescolar se tendrá en cuenta el ambiente físico, geográfico, clima y características propias de cada región. Por otra parte, la dotación de la planta física del preescolar debe estar acorde con el número de niños que prevé tener, y su renovación y actualización, será permanente preocupación de las directivas del plantel. Además, el personal que labore dentro de la institución deberá contar con el mobiliario necesario y adecuado para desempeñar sus labores.

El preescolar debe contar a nivel interno con dependencias administrativas como Dirección, Secretaría, Sala de materiales, Biblioteca infantil y para adultos, Servicio sanitario para adultos; dependencias de servicio como Área de teteros, Cocina, Servicios sanitarios para niños, Comedor; y Dependencias de actividades como

- Área de cunas
- Área de gateadores
- Área de caminadores
- Área de parvularios
- Área de pre jardín
- Área de jardín
- Área de transición
- Área de gimnasio
- Área de aula múltiple
- Área pavimentada
- Área de plantas

Así mismo, el preescolar debe contar a nivel externo con dependencias a al aire libre como

- Zonas verdes
- Zona de arena
- Zona de agua

2.2.1.3.3 Área administrativa: Los centros o instituciones de educación preescolar deben llevar los siguientes libros, controles y registros reglamentarios:

- Libro de control de asistencia
- Observador del niño o registro acumulativo
- Acta de posesión de profesores

- Documentación de los alumnos
- Documentación de los profesores
- Nómina de pago
- Reglamento académico
- Libro preparador de actividades o planeamiento general
- Archivo general
- Libro de actas
- Libro de control de pago de matrículas y pensiones
- Control de becas
- Libro de actos cívicos

El Hogar infantil se constituye como el mejor espacio pedagógico destinado a cualificar las relaciones de los adultos y de los niños en el que debe prodigarse un ambiente que les permita realizarse como seres humanos, propiciando la participación en las decisiones, la formación de valores éticos y el desarrollo de todas sus potencialidades. Se impulsa así un proceso de transformación cultural que busca la incorporación de nuevas prácticas y la comprensión del sentido de lo que se hace con el niño, para volverle a la infancia la importancia que parece haber perdido, y a los adultos y a la sociedad en su conjunto la responsabilidad que tienen sobre ella.

Como principal objetivo tiene el Propiciar con la participación organizada de los padres de familia, el desarrollo integral del niño mejorando las condiciones de vida mediante el enriquecimiento de la calidad de las relaciones con su familia y con los demás grupos que conforman su medio social. Así mismo como garantizar la formación y permanencia de los vínculos padre madre hijo, el fortalecimiento de la familia y el derecho del niño a su infancia, entendiendo que tanto la madre como el padre como el niño, cumplen un papel activo en el origen y permanencia del vínculo afectivo el cual crea las condiciones básicas para las nuevas y futuras interacciones.

Sus componentes vienen dados por la formación, cuidado y atención del niño. Contempla actividades que integran aspectos de nutrición, salud y saneamiento ambiental, actividades encaminadas a la socialización y desarrollo psicosocial del niño, al fortalecimiento de las relaciones en su medio infantil, familiar y comunitario ya construir valores que le permitan ubicarse y desenvolverse en un ambiente humano, que le facilite vivir plenamente su infancia.

2.2.2 Hogar Infantil la Esmeralda Popayán

El Hogar Infantil la Esmeralda pertenece al Sistema Nacional del Bienestar Familiar, siendo una entidad sin ánimo de lucro y con carácter incluyente, se encuentra ubicado en la calle 8N 18-54 de la comuna 8.

La clase de servicio que presta es la atención integral a niños y niñas de seis meses de nacidos a seis años de edad, su cobertura contratada es de 259 niños y niñas y atendida es de 280 niños y niñas además de esto posee una atención incluyente a 6 niños y niñas, la procedencia de los menores es de 70 barrios de la ciudad de Popayán y 9 veredas. Para la atención de los niños y niñas se hace la clasificación por niveles de acuerdo a la edad mental y a su desarrollo cronológico.

El hogar Infantil la Esmeralda cuenta en su nómina con un total de 20 empleados, el jardín cuenta con una directora, un asistente administrativo, once jardineras, y siete personas encargadas para servicios generales. De los 20 empleados con los que cuenta el jardín infantil la Esmeralda de ello tienen contrato a término indefinido y los 10 restantes tienen contrato a término fijo

Figura 3 Empleados Hogar Infantil la Esmeralda

HOGAR INFANTIL LA ESMERALDA													
	APellidos	CEDULA	CARGO	ASIGNACION MENSUAL	PRIMARIA COMPLETA	SECUNDARIA INCOMPLETA	SECUNDARIA COMPLETA	NORMALISTA	TECNIB	TECNOLOGO	LOGICIAN	PROFESIONAL + ESPE	REGISTRAR DE ESTUDIOS
1	MENDEZ SAavedra	34.732.022	Directora	840.958	X		X		X	X		X	ESPECIALIZ
2	RODRIGUEZ	60.956.787	Asistente	550.421	X		X					X	ESPECIALIZ
3	PAZ CROZCO	25.310.028	Jardinera	508.499	X		X						PROFESIONAL
4	VERGARA FORERO	11.272.930	Jardinera	508.499	X		X				X		PROFESIONAL
5	BRAYO	34.142.050	Jardinera	508.499	X		X		X				PROFESIONAL
6	CORDOBA	25.205.916	Jardinera	508.499	X		X				X		PROFESIONAL
7	SUAREZ C	10.538.431	Jardinera	508.499	X		X		X				PROFESIONAL
8	BRUÑO	29.081.877	Jardinera	508.499	X		X	X					PROFESIONAL
9	DIAS FLORES	54.322.401	Jardinera	508.499	X		X	X					PROFESIONAL
10	BAHOS OVIEDO	25.287.320	Jardinera	508.178	X		X		X				PROFESIONAL
11	MENDEZ SAavedra	34.555.289	Jardinera	508.178	X		X						PROFESIONAL
12	BRANNEZ	25.481.832	Serv. Grates	508.178	X		X						PROFESIONAL
13	CAMPO	26.416.841	Serv. Grates	508.178	X		X						PROFESIONAL
14	ORDOÑEZ	39.236.950	Serv. Grates	508.178	X		X						PROFESIONAL
15	TULI	35.321.572	Serv. Grates	508.178	X		X						PROFESIONAL
16	ORDOÑEZ PLAZA	34.555.135	Serv. Grates	508.178	X		X		X				PROFESIONAL
17	BRUNO MONTADO	25.481.768	Serv. Grates	508.178	X		X						PROFESIONAL
18	LOPEZ ORDOÑEZ	4.615.599	Serv. Grates	508.178	X		X						PROFESIONAL
19	VALENCIA	25.287.690	Serv. Grates	508.178	X	X							PROFESIONAL
20	GAZMAN	48.601.066	Serv. Grates	508.178	X	X							PROFESIONAL

EFADOS	20	NECESIDADES DE ESTUDIO
PRIMARIA COMPLETA	20	PARA LOS DE SECUNDARIA INCOMPLETA
SECUNDARIA INCOMPLETA	2	* COMPLETAR SECUNDARIA Y PROFESIONAL
SECUNDARIA COMPLETA	18	
ASISTENTES	2	PARA LOS TECNICOS - TECNOLOGOS - NORMALISTAS
DOCOS	6	* REALIZAR ESTUDIOS PROFESIONALES Y ESPECIALIZACIONES
NOLOGOS	1	
ACIADOS	2	PARA LOS PROFESIONALES
PROFESIONALES Y ESPECIALIZ.	2	* REALIZAR ESPECIALIZACIONES

Fuente: Hogar Infantil La Esmeralda

Misión

En el Hogar la Esmeralda somos una institución sin ánimo de lucro, prestamos a la comunidad un servicio público de atención integral a la primera infancia con vulnerabilidad social y económica, contribuyendo al mejoramiento de la familia y su grupo, a través de procesos de formación los lleve a ser gestores de su propio desarrollo teniendo como ejes centrales el buen trato, el afecto, los espacios de sana convivencia la felicidad y la ternura; para el mejoramiento de sus condiciones de vida, convirtiéndose en protagonistas dentro de los procesos de construcción social.

Visión

En el 2013 el Hogar Infantil la Esmeralda será modelo dentro de los programas del ICBF por ser una comunidad educativa generadora de procesos formativos, que permiten cualificar el servicio de atención integral, que se presta a la primera infancia, fundamentando el trabajo en el pensamiento la creatividad y la sensibilidad, con el fortalecimiento y la capacitación a la familia y a su grupo, en pro del mejoramiento de las condiciones de vida para lograr un apoyo efectivo en la formación y educación de los niños y niñas.

El Jardín Infantil la Esmeralda cuenta con el apoyo de la fundación Saldarriaga. A continuación se presenta una breve reseña de la fundación.

Historia

“La historia de la Fundación Saldarriaga Concha, es la de la Rehabilitación en Colombia. Surge del interés de sus creadores por dejar al país una entidad seria, respetable, con capacidad económica y técnica que permita seguir realizando lo que ellos, con tanto esfuerzo e interés se propusieron cuando tomaron la determinación de donar sus bienes materiales y su filosofía de trabajo en beneficio de los demás”

Misión

La Fundación Saldarriaga Concha busca la inclusión social sostenible de la población con discapacidad, las personas mayores, y sus familias, movilizand o instituciones operadoras, talento humano, conocimiento y recursos económicos, como contribución al desarrollo humano del país.

Visión

A 2013 la Fundación Saldarriaga Concha se ha posicionado como:

- Una entidad sólida técnica y financieramente por su efectividad en la búsqueda de inclusión social de la población con discapacidad y personas mayores.
- Un socio estratégico del sector público en la implementación de las políticas para tales poblaciones y como aliado de entidades relacionadas con el tema

Políticas

Una fundación que ayuda a quienes ayudan a otros. Una cadena de amparo al mismo tiempo una cadena de enlaces para una sociedad más incluyente.

Desde hace 35 años en la Fundación Saldarriaga Concha (FSC), aportamos conocimientos e invertimos recursos propios en iniciativas que generen cambios estructurales, sostenibles y de alto impacto, en las condiciones de vida y la inclusión de las personas en situación de discapacidad y de las personas mayores en Colombia. Trabajamos en alianza con instituciones públicas y privadas, nacionales e internacionales, para compartir nuestra experiencia y conocimientos, e incrementar así la cobertura y el impacto de las iniciativas.

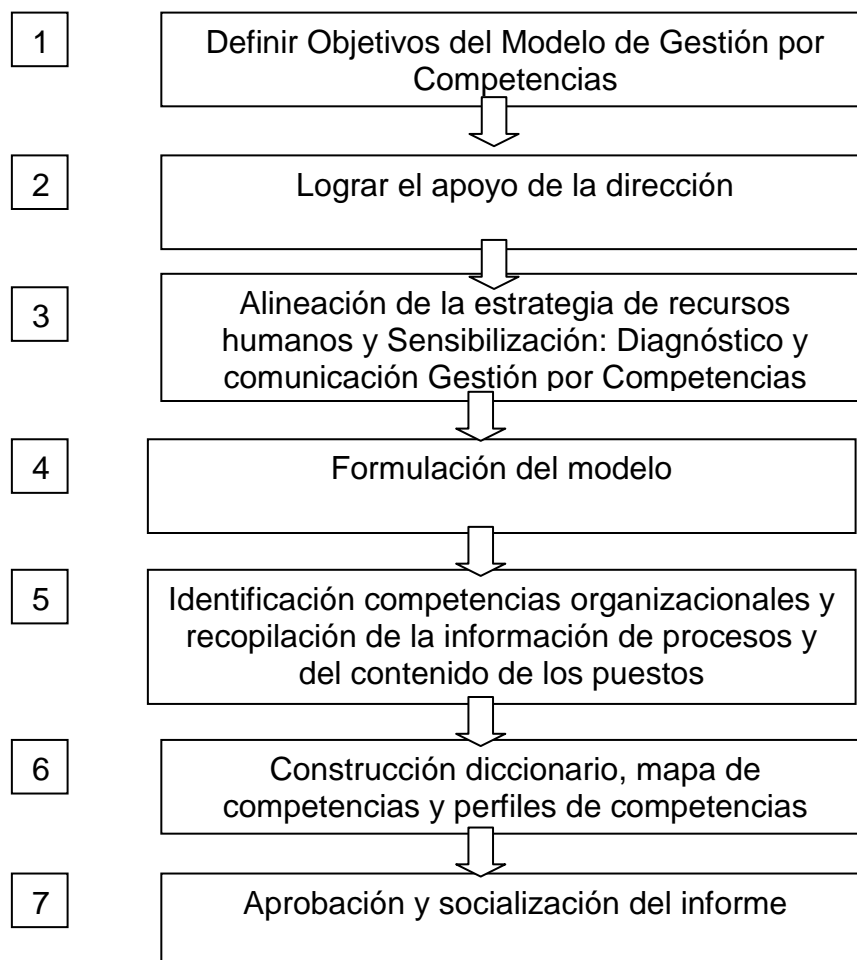
CAPÍTULO III

3. METODOLOGÍA

3.1 FASES PARA LA ELABORACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DE COMPETENCIAS

Para la elaboración del Modelo de Gestión por Competencias, se elaboró de acuerdo a una serie de fases, como se muestra en el gráfico 1.

Gráfico 1. Fases para Elaborar el Modelo de Gestión por Competencias



Fuente: Elaboración Propia

3.2 DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA

La metodología utilizada se desarrolló como se describe a continuación:

La definición de los objetivos de realizar el Modelo de Gestión por Competencias se realizó respondiendo a las preguntas: ¿Por qué es importante desarrollar el modelo en la institución?; ¿Cuál va a ser la unidad de análisis?, toda la organización, solo ciertos roles o todos los puestos de trabajo; y ¿Cómo se va a aplicar?, es decir, si se va a utilizar para todos los procesos de gestión humana o sólo para algunos de ellos. Para responder a estas preguntas se realizó una reunión con la directora del Jardín, las asesoras académica y empresarial y el autor de este trabajo, en la cual se definió que la importancia de aplicar el modelo es para que el jardín tenga una ventaja competitiva sobre los demás, además para poder identificar las competencias que le permitan la autogestión con miras a la auto sostenibilidad; la unidad de análisis van a ser todos los puestos de trabajo y se va a utilizar inicialmente para los procesos de formación y desarrollo, selección y evaluación del desempeño. En esta reunión se pudo definir que el Modelo de Gestión por Competencias sería Holístico, es decir, se tendrán en cuenta tanto las competencias conductuales como las competencias funcionales y será minimalista porque no se va a utilizar para todos los procesos de la institución. Esta reunión permitió de igual manera, lograr el apoyo y compromiso de la Dirección para facilitar la realización del trabajo.

La alineación de la estrategia de recursos humanos y la sensibilización del modelo se realizó a través de un diagnóstico del área de gestión humana en la institución y de la comunicación de la gestión por competencias. Para el diagnóstico se realizó una entrevista no estructurada y se aplicó un cuestionario a las personas encargadas del área de gestión humana, la directora y la auxiliar de contabilidad en la Sede de la institución, con el objetivo de conocer cómo funcionaba. Para la comunicación de la gestión por competencias se utilizó un plegable (anexo 2). Posteriormente con el análisis de esta información y los objetivos que se habían definido se procedió a formular el modelo de gestión por competencias para esta institución.

Para la elaboración del Mapa de Procesos de la Institución se tuvo en cuenta su plan de gestión, del cual se pudo obtener un diagnóstico de los procesos y procedimientos actuales que se desarrollan en las áreas de dirección, administrativa y académica. En dicho diagnóstico, se identificó un listado de todos los procesos y procedimientos más relevantes según cada área de la Institución y confrontarlos con las entrevistas hechas a cada trabajador y obtener la lista final de procesos y procedimientos, así como el contenido de los puestos. Posteriormente, se hizo el análisis del conjunto de procesos y procedimientos para

clasificarlos en procesos estratégicos, misionales y de apoyo y representarlos gráficamente en un mapa de procesos general.

Para la identificación de competencias se conformó un Panel de expertos, los cuales recibieron una capacitación en “Gestión por competencias” (anexo 1), y apoyados por los documentos de la institución que contienen su plan estratégico y la información recopilada de los procesos y los contenidos de los puestos, y utilizando las matrices de Vester en un software para elaboración de competencias, seleccionaron las competencias de la institución.

Una vez seleccionadas las competencias se elaboró el diccionario de competencias, la matriz de competencias y los perfiles por competencias.

Se presentó el informe para aprobación de la institución.

CAPÍTULO IV

4. DESARROLLO DEL TRABAJO

En este capítulo se muestran los resultados obtenidos a partir de la metodología aplicada, para la consecución de los objetivos del trabajo, la formulación de un modelo de gestión por competencias para el Jardín Infantil la Esmeralda, la construcción del Diccionario de Competencias y los perfiles de cargo por competencias.

4.1 ALINEACION DE LA ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL DE RECURSOS HUMANOS Y SENSIBILIZACION DEL PERSONAL DEL HOGAR INFANTIL LA ESMERALDA

4.1.1 Estrategia del Hogar Infantil la Esmeralda

El objetivo básico que se persigue es alinear las políticas de RRHH con la estrategia de la Institución, lo que permitirá implantar la estrategia a través de las personas. El análisis de la estrategia del hogar infantil la esmeralda (Misión y Visión), será la base para definir cuáles son las características básicas requeridas a las personas para desempeñar los distintos puestos y los valores a seguir, elementos que permitirán diseñar los subsistemas de recursos humanos, de tal manera que se logren recursos humanos estratégicos que creen la diferencia. De este modo es necesario vincular las prácticas de recursos humanos con la estrategia del Hogar Infantil creando valor para el mismo. Si se diseña un modelo a medida del Hogar este podrá ser el vehículo para lograr alinear los recursos humanos con la estrategia.

El Hogar Infantil la Esmeralda presta la atención integral a niños y niñas de seis meses de nacidos a seis años de edad, su cobertura contratada es de 259 niños y niñas y atendida es de 280 niños y niñas además de esto posee una atención incluyente a 6 niños y niñas, la procedencia de los menores es de 70 barrios de la ciudad de Popayán y 9 veredas. Para la atención de los niños y niñas se hace la clasificación por niveles de acuerdo a la edad mental y a su desarrollo cronológico. Cuenta con dos formas de operar, la primera por autogestión donde se tiene una cuota participativa de \$1200 pesos diarios asignados por los padres de familia para cubrir gastos como alimentación y educación para los niños del hogar infantil. La segunda forma de operar del Hogar Infantil la Esmeralda es por

medio de los recursos o ingresos aportados por el ICBF, que se destina para apoyar la prestación del servicio y garantizar la calidad de la atención que brinda el Hogar Infantil.

MISION

En el Hogar Infantil La Esmeralda somos una Institución sin ánimo de lucro, préstamos a la comunidad un servicio público de atención integral a la primera infancia con vulnerabilidad social y económica, contribuyendo al mejoramiento de la familia y su grupo, a través de procesos de formación que los lleve a ser gestores de su propio desarrollo teniendo como ejes centrales el buen trato, el afecto, los espacios de sana convivencia, la felicidad y la ternura; para el mejoramiento de sus condiciones de vida, convirtiéndose en protagonistas dentro de los procesos de construcción social.

VISION

En el 2015 EL Hogar Infantil la Esmeralda será modelo dentro del sistema de HI del ICBF por ser una comunidad educativa generadora de procesos formativos, que permiten cualificar el servicio de atención integral, que se presta a la primera infancia, fundamentando el trabajo en el pensamiento, la creatividad y la sensibilidad, con el fortalecimiento y la capacitación a la familia y a su grupo ,en pro del mejoramiento de las condiciones de vida, para lograr un apoyo efectivo en la formación y educación de los niños.

VALORES

- Amor
- Disciplina
- Respeto
- Responsabilidad
- Transparencia
- Sentido de pertenencia

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- Proporcionar a los niños y niñas una alimentación adecuada, actividades educativas y recreativas que propicien su adecuado desarrollo.
- Realizar actividades educativas y promocionales con las familias, que hagan parte de la comunidad beneficiaria, ofreciéndoles capacitación y orientación nutricional, social y legal
- Promover la participación de los niños en la toma de decisiones, que afecten sus vidas en los espacios de desarrollo social, familiar e institucional
- Lograr que los niños gocen de óptimas condiciones en salud y ambientes sanos, e impulsar prácticas de vida saludable y condiciones de saneamiento básico.
- Formular y gestionar proyectos ante ONG's, fundaciones y/o empresas privadas que cuenten con programas de responsabilidad social para la consecución de recursos que viabilicen la realización de diferentes programas en el hogar infantil la esmeralda.

En el proceso de alineación estratégica se verificó la disponibilidad del direccionamiento estratégico, la actualización y la congruencia, encontrando que gracias al apoyo de la Fundación Saldarriaga y Concha por medio de un consultor, estaba actualizado y era congruente, tienen claro en que se quieren convertir y cuál es su negocio, y cuál es la dirección que habrá que tomar la institución en el futuro.

En cuanto al desempeño de sus competidores para poder trabajar el concepto de diferenciación, no es muy significativa la diferencia que existe entre los jardines, ya que todos están enfocados a atender a niños de los diferentes centros poblados la ciudad niveles de (Sisben 1,2,3) el Hogar Infantil es una institución de tipo inclusiva porque cuenta dentro de su población atendida a 6 niños con discapacidad y población en situación de desplazamiento con directrices desarrolladas por el ICBF.

A continuación se describe información referente al Hogar Infantil Pequeñines

1. La contratación es inferior a un año y se renueva dependiendo de la calificación de la evaluación
2. Inducción es pedagógica y administrativa

3. Reclutamiento por medio de convocatoria externa, con evaluación de la junta administrativa, los aspirantes deben ser tecnólogos en preescolar
4. Selección la realiza la junta administrativa y un funcionario del ICBF
5. Las capacitaciones se realizan de acuerdo a las necesidades, con temáticas sobre cultura, salud, pedagogía entre otras
6. La evaluación del desempeño se realiza cada año en un formato especial del ICBF y la calificación es cualitativa

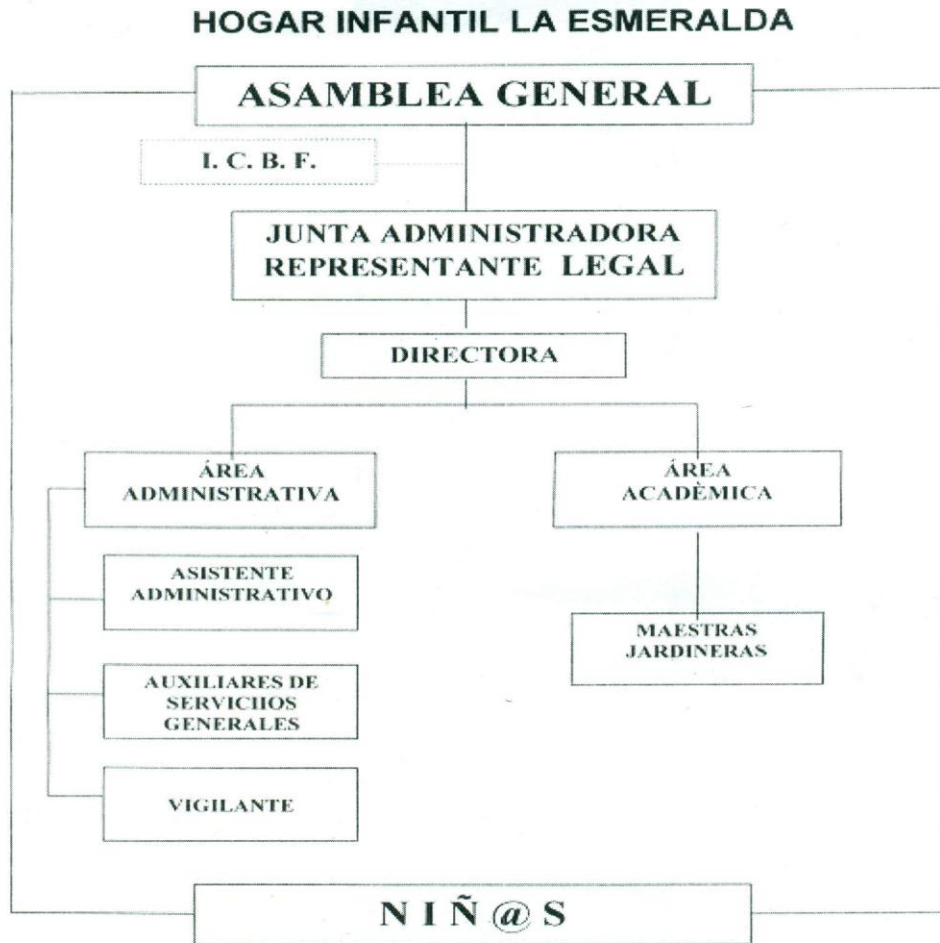
Podemos observar que así como el Hogar Infantil la Esmeralda, uno de sus principales competidores el Hogar Infantil Pequeñines no cuenta con un modelo de competencias desarrollado que permita ir abriendo indicadores cuantitativos y cualitativos de gestión para un puesto de trabajo, un grupo de trabajadores y un área.

4.1.2 Diagnóstico del área de Gestión Humana

En toda organización existe un área destinada al personal, suele conocerse como departamento de personal o de recursos humanos. Dentro de la empresa es donde se organiza, dirige, coordina, retribuyen y estudian las actividades de los trabajadores; se realizan trámites administrativos: contratos, nóminas y seguridad social; se realizan acciones encaminadas a la selección, capacitación y evaluación del desempeño de las personas, entre otras. Por supuesto, si la empresa es grande este departamento también se ocupa de todo lo relacionado a mejorar las condiciones del ambiente de trabajo como la de los propios trabajadores.

Por medio de observación directa, entrevista a informantes claves y cuestionario se obtuvo información relevante para analizar cómo está operando el área de Gestión Humana en el jardín.

Figura 4. Organigrama Hogar Infantil la Esmeralda



Fuente: Hogar Infantil La Esmeralda

En el Hogar Infantil La Esmeralda los en cargados de lo concerniente al área de recursos humanos son la Junta de Padres de Familia y la Directora del Hogar, guiados bajo algunas directrices del ICBF.

Nomina

El hogar Infantil la Esmeralda cuenta en su nómina con un total de 20 empleados, el jardín cuenta con una directora, un asistente administrativo, once jardineras, y siete personas encargadas para servicios generales. De los 20 empleados 9 tienen contrato a término indefinido y los 11 restantes tienen contrato a término fijo menor a un año

El salario se ajusta a la Ley, con un sueldo básico de un mínimo más un punto porcentual según el IPC de cada año, el cual fue dado por convenio del sindicato Sintrahoincol. La dirección y la auxiliar de dirección poseen un sueldo un poco más alto, el ICBF contribuye por medio de un contrato de aportes, además de esto el Hogar Infantil recibe aportes de fundación Éxito y por medio de su autogestión.

Descripción de cargos

En este proceso, se encontró que no había un modelo para realizarlo, tienen en cuenta los lineamientos nacionales del ICBF.

Reclutamiento

Para la búsqueda de posibles trabajadores, se hace de forma interna buscando entre su personal, la persona más idónea para ocupar el nuevo cargo y que cumpla con los estudios que el nuevo cargo amerite, también se tiene en cuenta los conceptos de ICBF, del director o de la junta de padres. El cargo de director es el único que se realizó por convocatoria externa del ICBF, si se necesita suplir una vacante y no se encuentra la mejor opción entre el personal, el reclutamiento se realiza por convocatoria externa.

Selección

Suelen seleccionar a los empleados cuyas cualidades mejor se adapten al puesto de trabajo a desarrollar, por esta razón para la mayoría de los cargos cuenta más la actitud que el conocimiento. La selección es realizada por la junta administrativa, un delegado del ICBF el cual supervisa el contrato y Directora del Hogar Infantil la cual tiene voz pero no voto, se realiza por medio de selección de una hoja de vida y una posterior entrevista, los estudios que deben tener son como mínimo bachiller para servicios generales las jardineras deben ser normalistas o tener licenciatura en preescolar y para los cargos de director y auxiliar de dirección deben tener estudios universitarios.

En el proceso de selección también se pueden emplear distintos test psicotécnicos para valorar la destreza mental del trabajador, test de personalidad y test de cooperación y actuación con otras personas según la importancia/ámbito del puesto de trabajo, pero en el hogar Infantil la esmeralda para la selección de sus trabajadores no se emplea ningún test, sólo se utiliza la técnica de entrevista.

Después de la selección se realiza la acogida y su posterior inserción del nuevo personal y se les enseña a adaptarse al trabajador en su nuevo ambiente de

trabajo. Esta inducción es de tipo formal y es realizada por la directora del Hogar Infantil la cual realiza una serie de preguntas al nuevo personal y le da a conocer las funciones que tendrá a su cargo y cuál es el manejo y funciones que cumple el Hogar Infantil.

Cabe anotar que aunque cada puesto de trabajo en el Hogar Infantil está bien definido, el personal en un momento dado puede realizar cualquier función que se necesite realizar.

Capacitación

En cuanto a las la capacitación, esta depende de las necesidades y de acuerdo al tema se selecciona el personal que asistirá. Cuenta con capacitaciones tanto internas como externas, la interna por medio de un grupo de estudio de los trabajadores, que es realizado más por Salud Ocupacional y se realiza dos veces al año contando con un presupuesto anual de \$400.000 pesos. Las realizadas de forma externa son apoyadas por el ICBF, en las cuales se tratan temas como la cultura, salud, pedagogía entre otras, y algunas realizadas por la Fundación Saldarriaga, en este momento la fundación realiza capacitaciones virtuales para el personal del Hogar, este año tres personas del Hogar realizaron un diplomado el cual fue pagado por la fundación con la condición que los conocimientos adquiridos debían ser difundidos a la totalidad del personal de la Institución. Sin embargo, no se evidenció un método para realizar la detección de necesidades, no se realiza un diseño de acciones de formación y no se evalúa la formación.

Plan de carrera

En el Hogar Infantil la Esmeralda si se cuenta con un plan de carrera aplicable al desarrollo de futuras aptitudes para proporcionar la oportunidad de desarrollar las competencias necesarias para puestos de exigencias mayores, este plan de carrera es desarrollado por la directora del Hogar Infantil. Es importante decir que dicho plan de carrera no se encuentra formalizado por la institución para ser aplicado al desarrollo de futuras aptitudes, que se fundamentan en la colocación del colaborador en puestos de trabajo cuidadosamente estudiados para proporcionarle la oportunidad de desarrollar las competencias necesarias para puestos de exigencias mayores.

Evaluación del Desempeño

El Hogar Infantil cuenta con una interventoría externa contratada por el ICBF la cual se realiza por medio de unas visitas a la unidad tres veces por año, es realizada en dos parte, una a la entidad que corresponde a la parte administrativa:

junta de padres directora y auxiliar de dirección; y la otra auditoria se realiza a la entidad en este caso a profesores y demás personal, además de esto el ICBF realiza constante seguimiento por medio de la unidad Regional del Cauca, también cuenta con una intervención permanente de la junta administradora

La evaluación de desempeño en el Hogar Infantil es de tipo formal, se cuenta con un formato en el cual se contesta de forma escrita y clara algunas preguntas, esta evaluación es realizada por la directora del hogar al final del año y antes de realizar el contrato, la evaluación del desempeño se realiza en un formato especial del ICBF y la calificación es cualitativa.

Por lo anterior se puede concluir que el Hogar Infantil la Esmeralda cuenta más con una oficina de personal que con un Área de Capital Humano

4.2 FORMULACIÓN DEL MODELO Y COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES EN EL HOGAR INFANTIL LA ESMERALDA

Para la formulación del Modelo y la obtención de las competencias organizacionales del Hogar Infantil la Esmeralda se realizó una sesión de capacitación donde se dio a conocer por qué la implementación de un Modelo de Gestión por Competencias, para dar así una mejor comprensión de los temas a aplicar, para así facilitar una visión más amplia a los miembros que conformaron el panel de expertos sobre el trabajo a realizar en la institución. Armonizando de esta forma con los componentes teóricos planteados en la pasantía.

Posteriormente a la capacitación se define las personas que conformaran el panel de expertos, para realizar la conformación del mismo fue necesario identificar las personas que tienen un mayor conocimiento del Hogar Infantil y de los puestos que se van a definir, las personas seleccionadas fueron:

(Ver Tabla 1)

Tabla 1 Profesionales Panel de Expertos

Persona	Cargo
Nidia Méndez	Directora del Hogar Infantil
Adriana Rengifo	Asistente Administrativo
María del Carmen Bernaza	Maestra Jardinera

A continuación de la selección del panel, se explicó que se formularía el modelo y que se seleccionaría las competencias organizacionales del Hogar Infantil la Esmeralda, las cuales son las competencias necesarias en la institución para conseguir sus objetivos estratégicos, y se definen a partir del objetivo fundamental o razón de ser del Jardín Infantil.

Se realizó una breve presentación de los objetivos que se habían definido, es decir, porque implementar un modelo de gestión por competencias en el Hogar Infantil la Esmeralda y con la capacitación recibida se formuló el Modelo de Gestión por Competencias del Jardín.

MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS JARDIN INFANTIL LA ESMERALDA

Figura 5 Modelo Hogar Infantil la Esmeralda



Fuente: Elaboración Propia

Una vez formulado el modelo, se procedió a la formulación de las competencias organizacionales, partiéndose de una revisión de los elementos del direccionamiento estratégico de la institución, misión, visión y valores esenciales, así como objetivos estratégicos. En un formato (anexo 3) cada uno de los miembros del panel de expertos, escribe las ideas esenciales de estos elementos del direccionamiento estratégico, y con ayuda de un diccionario de competencias construido a partir de los diccionarios de competencias de Martha Alles y Mariela pinillas (ver tabla 2) selecciona la competencia que se necesita para cumplir con estos elementos. Posteriormente le otorga una calificación, de acuerdo a su impacto en el elemento.

Tabla 2 Competencias Conductuales

Competencias Conductuales
1.Innovación
2.Flexibilidad
3.Compromiso
4.Adaptabilidad al cambio
5.Perseverancia
6.Iniciativa
7.Liderazgo
8.Relaciones Publicas
9.Colaboración
10.Negociación
11.Comunicación
12.Pensamiento Analítico
13.Toma de decisiones
14.Aprendizaje Continuo
15.Dirección de equipos de trabajo
16.Pensamiento estratégico
17. Gestión de recursos
18.Trabajo en equipo
19.Conocimiento del entorno
20.Orientación a la acción

Fuente Elaboración Propia a partir del diccionario de competencias de Martha Alles y Mariela Pinilla

Para la identificación de las competencias organizacionales se tomó la información resultante del panel y se tabuló por medio del software proporcionado por la asesora académica.

Tabla 3. Identificación de competencias organizacionales por del Directora

Elemento	IDENTIDAD ORGANIZACIONAL	calidad del trabajo	desarrollo de personas	compromiso y conciencia org	orientación a resultados	creatividad e innovación	orientación al cliente	ética e integridad	Total
Misión	Servicio Público, atención integral	9	9	9	9	7	9	9	61
	Formación a la familia y a grupos	9	9	9	9	7	7	9	59
	Buen trato, afecto	9	9	9	9	9	9	9	63
Valores	Transparencia	9	9	9	9	9	7	9	61
	Sentido de pertenencia	9	9	9	9	7	9	9	61
	Responsabilidad	9	9	9	9	7	7	9	59
Visión	Jardín modelo	9	9	9	9	7	9	9	61
	Generador de Procesos formativos	9	9	9	9	7	9	9	61
	Orientado a la creatividad	9	9	9	7	7	9	9	59
Objetivos	Mantener niveles óptimos de educación	9	9	9	9	7	9	9	61
	Implementar promoción y educación a Flia	9	9	9	9	7	7	9	59
	Mejorar calidad vida: vida saludable	9	9	9	9	9	9	9	63
PRIORIDAD		108	108	108	106	90	100	108	728
PORCENTAJE		14.8	14.8	14.8	14.6	12.4	13.7	14.8	
PORCENTAJE ACUMULADO		14.8	29.7	44.5	59.1	71.4	85.2	100.0	

Misión	15%	15%	15%	15%	13%	14%	15%	100%
Valores	15%	15%	15%	15%	13%	13%	15%	100%
Visión	15%	15%	15%	14%	12%	15%	15%	100%
Objetivos	15%	15%	15%	15%	13%	14%	15%	100%

Imprescindible	9
Alto	7
Mediano	5
Poco	3
Ninguno	0

Grafico 2. Identificación de competencias organizacionales por del Directora del Hogar Infantil

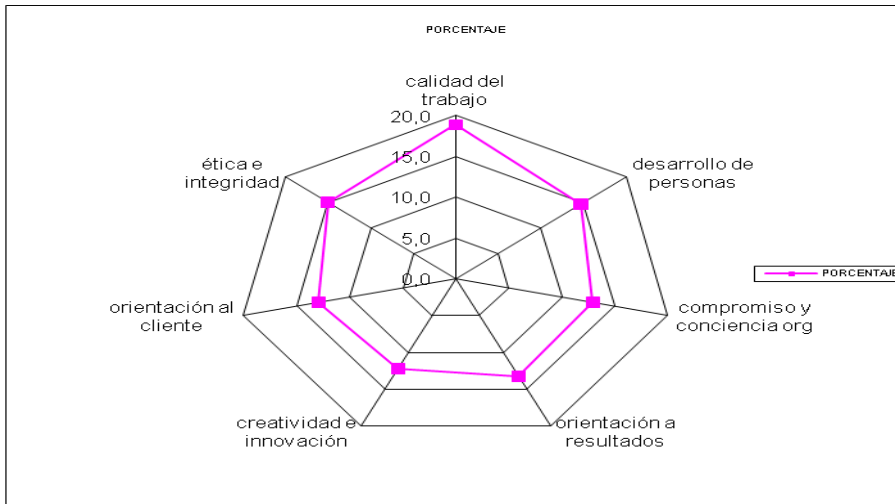
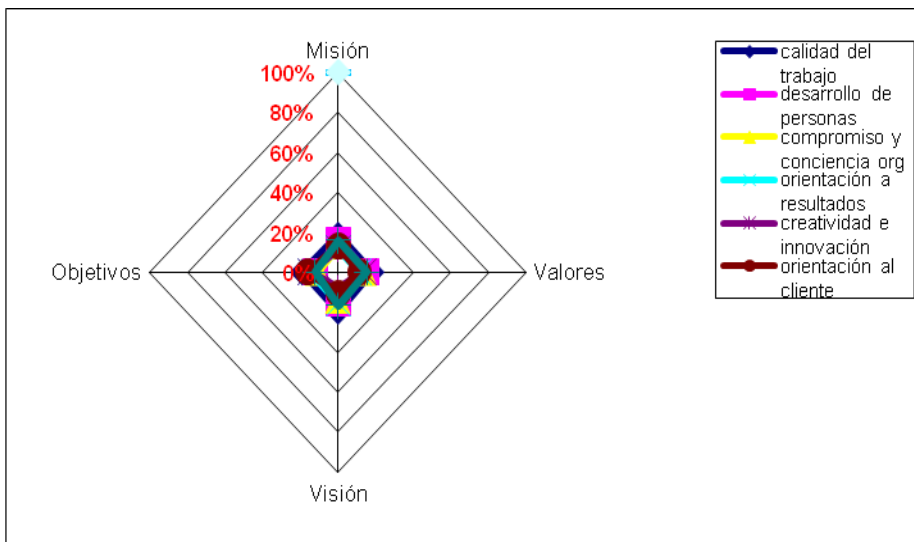


Grafico 3. Identificación de competencias organizacionales por del Directora del Hogar Infantil



En la tabla 3 y graficas 2 y 3 que fueron conformadas a partir de la información suministrada por la Directora del Hogar Infantil se puede observar que para ella las

competencias que presentan un valor más relevante y según la ponderación obtenida corresponden a:

1. Calidad del Trabajo
2. Desarrollo de personas
3. Compromiso y conciencia organizacional
4. Ética e integridad

Tabla 4. Identificación de competencias organizacionales por Auxiliar Administrativa

Elemento	IDENTIDAD ORGANIZACIONAL	calidad del trabajo	desarrollo de personas o compromisos y conciencia organizacional	orientación a resultados	creatividad e innovación	orientación al cliente	ética e integridad	Total	
Misión	Servicio Público, atención integral	9	7	7	9	5	7	9	53
	Formación a la familia y a grupos	9	9	7	5	7	9	7	53
	Buen trato, afecto	9	7	5	3	5	3	7	39
Valores	Transparencia	9	7	9	7	5	7	9	53
	Sentido de pertenencia	9	9	7	5	7	7	7	51
	Responsabilidad	9	7	5	5	9	3	7	45
Visión	Jardín modelo	9	5	7	7	3	3	9	43
	Generador de Procesos formativos	9	7	5	7	5	7	7	47
	Orientado a la creatividad	9	9	7	7	3	5	7	47
Objetivos	Mantener niveles óptimos de educación	9	7	5	9	9	7	7	53
	Implementar promoción y educación a Flia	9	5	5	7	7	9	5	47
	Mejorar calidad vida: vida saludable	9	5	5	5	5	7	5	41
PRIORIDAD		108	84	74	76	70	74	86	572
PORCENTAJE		18.9	14.7	12.9	13.3	12.2	12.9	15.0	
PORCENTAJE ACUMULADO		18.9	33.6	46.5	59.8	72.0	85.0	100.0	

Misión	19%	16%	13%	12%	12%	13%	16%	100%
Valores	18%	15%	14%	11%	14%	11%	15%	100%
Visión	20%	15%	14%	15%	8%	11%	17%	100%
Objetivos	19%	12%	11%	15%	15%	16%	12%	100%

Imprescindible	9
Alto	7
Mediano	5
Poco	3
Ninguno	0

Grafico 4. Identificación de competencias organizacionales por Auxiliar Administrativa

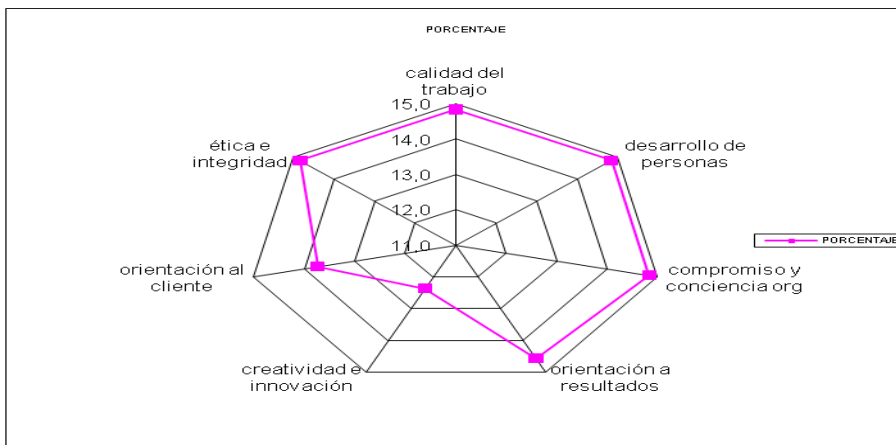
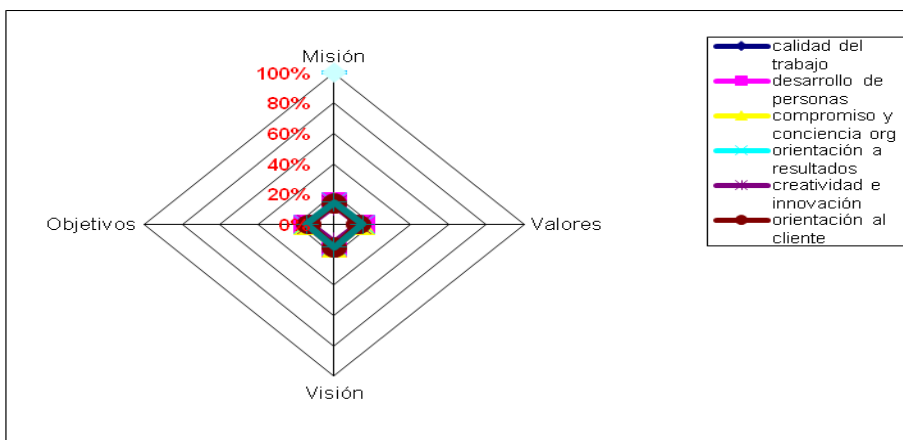


Grafico 5. Identificación de competencias organizacionales por Auxiliar Administrativa



En la tabla 4 y graficas 4 y 5 que fueron conformadas a partir de la información suministrada por la Auxiliar Administrativa del Hogar Infantil se puede observar

que para ella las competencias que presentan un valor más relevante y según la ponderación obtenida corresponden a:

1. Calidad del Trabajo
2. Desarrollo de personas
3. Compromiso y conciencia organizacional
4. Etica e integridad

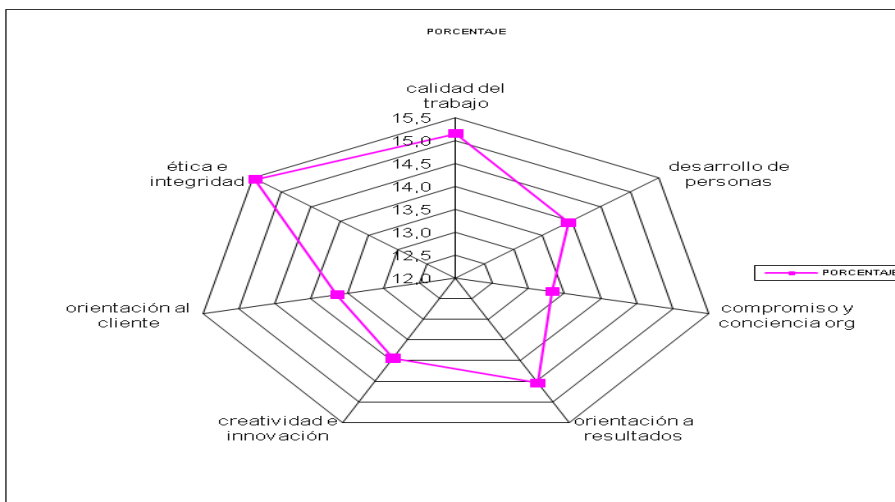
Tabla 5; Identificación de competencias organizacionales por de la Maestra Jardinera

Elemento	IDENTIDAD ORGANIZACIONAL	calidad del trabajo	desarrollo de personas	compromiso y conciencia org	orientación a resultados	creatividad e innovación	orientación al cliente	ética e integridad	Total
Misión	Servicio Publico, atención integral	9	9	9	9	7	9	9	61
	Formación a la familia y a grupos	9	9	9	9	7	7	9	59
	Buen trato, afecto	9	9	9	9	9	9	9	63
Valores	Trnsparencia	9	9	9	9	9	7	9	61
	Sentido de pertenencia	9	9	9	9	7	9	9	61
	Responsabilidad	9	9	9	9	7	7	9	59
Visión	Jardín modelo	9	9	9	9	7	9	9	61
	Generador de Procesos formativos	9	9	9	9	7	9	9	61
	Orientado a la creatividad	9	9	9	7	7	9	9	59
Objetivos	Mantener niveles óptimos de educación	9	9	9	9	7	9	9	61
	Implementar promoción y educación a Flia	9	9	9	9	7	7	9	59
	Mejorar calidad vida: vida saludable	9	9	9	9	9	9	9	63
PRIORIDAD		108	108	108	106	90	100	108	728
PORCENTAJE		14.8	14.8	14.8	14.6	12.4	13.7	14.8	
PORCENTAJE ACUMULADO		14.8	29.7	44.5	59.1	71.4	85.2	100.0	

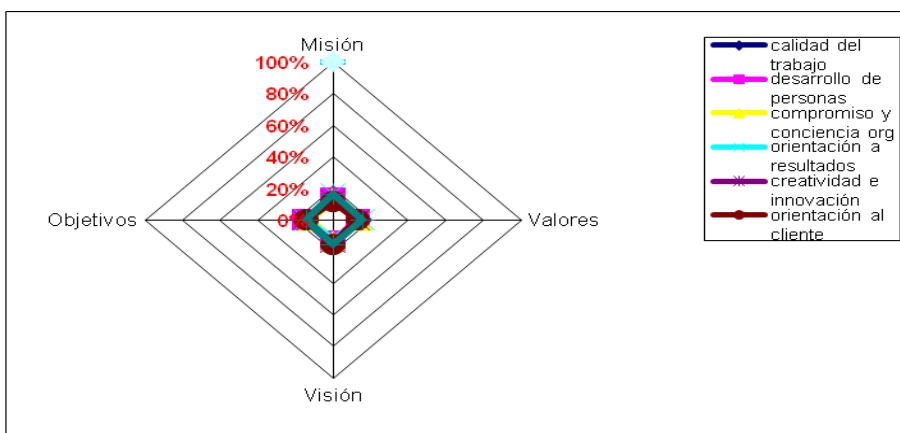
Misión	15%	15%	15%	15%	13%	14%	15%	100%
Valores	15%	15%	15%	15%	13%	13%	15%	100%
Visión	15%	15%	15%	14%	12%	15%	15%	100%
Objetivos	15%	15%	15%	15%	13%	14%	15%	100%

Imprescindible	9
Alto	7
Mediano	5
Poco	3
Ninguno	0

Grafico 6. Identificación de competencias organizacionales por de la Maestra Jardinera



Grafica 7



En la tabla 5 y graficas 6 y 7 que fueron conformadas a partir de la información suministrada por la Maestra Jardinera del Hogar Infantil se puede observar que para ella las competencias que presentan un valor más relevante y según la ponderación obtenida corresponden a:

1. Calidad del Trabajo
2. Desarrollo de personas
3. Ética e integridad
4. Orientación al resultado

Como se pudo observar para la maestra jardinera existen competencias más relevantes que para la directora y la auxiliar administrativa y de acuerdo a la ponderación es más importante la orientación al resultado que el compromiso y conciencia organizacional.

Teniendo en cuenta que la literatura especializada sobre el tema sugiere que un perfil de competencias de un puesto de trabajo, no debe tener más de 12 competencias, se decidió con los expertos y junto con la asesora académica que las competencias organizacionales deberían ser 4, y se seleccionaron las que puntuaron más alto en el panel de expertos (ver tabla 6)

Tabla 6. Competencias Organizacionales

Competencias Organizacionales
1. Calidad del Trabajo
2. Desarrollo de personas
3. Ética e integridad
4. Orientación a resultados

Fuente Elaboración Propia

4.3 COMPETENCIAS DE ROL Y ESPECÍFICAS HOGAR INFANTIL LA ESMERALDA

Este paso se llevó a cabo a partir de la información recopilada depurada y agrupada a partir de un análisis de puesto de trabajo, teniendo en cuenta que el objetivo es suministrar a el Hogar Infantil la Esmeralda en cada momento que se necesite las personas necesarias en calidad y cantidad para desarrollar de manera óptima los procesos de la institución educativa

A partir de la información recopilada y para facilitar el proceso, se propone la elaboración de un Mapa Funcional, habilidades y cualidades personales donde se incluyen todas las posibles competencias relacionadas con los principales procesos y cargos identificados que se requieren en el Hogar Infantil la Esmeralda. El Mapa Funcional proporcione abundantes datos e información para la identificación de las competencias, y unas descripciones muy concretas de las conductas críticas de trabajo en situaciones específicas.

Como resultado en esta etapa se obtuvo:

Tabla 7. MAPA FUNCIONAL HOGAR INFANTIL LA ESMERALDA

PROPOSITO CLAVE	FUNCION PRINCIPAL	FUNCIONES BASICAS	SUBFUNCION
<p>Prestar un servicio público de atención integral a la primera infancia con valores sociales y económicos a través de procesos de formación contribuyendo al mejoramiento de la familia y su grupo con amor, disciplina, responsabilidad y transparencia que los lleve a ser gestores de su propio desarrollo consolidándose como un modelo dentro del sistema de Hogares Infantiles del ICBF.</p>	<p>Estratégico: Debe proporcionar evidencia de su compromiso con el desarrollo, en un ámbito de calidad y competitividad, así como de la mejora continua y mayor posicionamiento dentro del modelo de Hogares Infantiles</p>	<p>Gestión Institucional: Gerenciar estrategias que aseguren el crecimiento sostenible del hogar Infantil</p>	<p>Planeación: Implantar objetivos y estrategias que generen valor al Hogar Infantil Dirección: Administrar los procesos, recursos y el talento del Hogar Infantil organización con base en el direccionamiento estratégico Seguimiento y Control: Garantizar el logro de los objetivos implantados tomando acciones oportunas con base en los resultados obtenidos.</p>
		<p>Planeación Financiera: Optimizar los recursos financieros mediante estrategias y acciones acordes con los propósitos establecidos en el direccionamiento estratégico.</p>	<p>Presupuesto: Proyectar las finanzas del Hogar Infantil estableciendo objetivos precisos de liquidez, haciendo seguimiento al cumplimiento de los mismos Costeo: Esfuerzo que se debe lograr para darle atributo a los objetivos establecidos en el Hogar Infantil. Buscar la eficiencia en la gestión de los recursos Evaluación Financiera de proyectos: Calcular la viabilidad de los proyectos del Hogar Infantil, para la toma de decisiones</p>

		<p>Política de Calidad: Que sea adecuada, incluye compromiso de cumplir con los requisitos, de mejora continua, proporcione marco para revisar objetivos, y que sea comunicada, entendida y revisada.</p>	<p>Evaluación de la satisfacción del cliente: Medir el grado de conformidad y aceptación de los servicios ofrecidos, obteniendo información para mejorar nuestra oferta de valor.</p>
	<p>Misional: Debe proporcionar recursos para implementar, mantener y mejorar el sistema y aumentar la satisfacción del padre y estudiante.</p>	<p>Gestión Pedagógica: Realizar los procesos de enseñanza, y traducirlo en una planeación didáctica, evaluarlo y como se relaciona con sus alumnos y los padres de familia para garantizar el aprendizaje de los primeros.</p>	<p>Pedagogía: Trabajo que se realiza en el aula y, como su nombre lo indica, analiza la relación que tiene el docente con los contenidos curriculares, la forma en que transmite conocimientos, desarrolla habilidades y destrezas en sus alumnos y establece un conjunto de valores al interior del aula.</p>
			<p>Clima de Aula: Formas, estilos y gestión de enseñanza del profesor</p>
			<p>Admisión de Estudiantes: Inscripción Requisitos de Admisión Matricula por primera vez (Nuevos) Renovación de matricula</p>
	<p>Apoyo : Aportar los recursos y el talento requeridos para alcanzar los objetivos organizacionales</p>	<p>Administrativo: Gestionar la disponibilidad de bienes y servicios necesarios, para el desarrollo de los procesos del Hogar Infantil</p>	<p>Mantenimiento: Mantener las instalaciones y los equipos en condiciones de funcionamiento acordes con los requerimientos de los procesos. Insumos: Asegurar la cantidad y calidad de los insumos, equipos, implementos de oficina y alimentos necesarios para que el Hogar Infantil pueda cumplir los objetivos planteados Contabilidad: Mantener los registros contables que evidencien el funcionamiento del Hogar Infantil sirviendo de soporte para la toma de decisiones</p>
		<p>Gestión humana: Mantener el talento humano requerido para el logro de los objetivos organizacionales</p>	<p>Atracción y selección: reclutamiento, selección, contratación, inducción</p>

Fuente Elaboración Propia

El Mapa Funcional, es la representación gráfica de los resultados del análisis funcional y refleja la metodología seguida para su elaboración en la que, una vez definido el propósito clave que describe la razón de ser del Hogar Infantil la Esmeralda, este se desagrega sucesivamente en las funciones constitutivas. La construcción del Mapa Funcional permitió establecer las competencias funcionales que permitirán influir en la cultura del establecimiento, actuando en forma coherente tanto con los valores del Proyecto Educativo Institucional y las normas establecidas por el ICBF así como con los principios declarados en el Estatuto Docente.

A partir del mapa funcional se obtuvo o se creó la matriz de competencias la cual dio una idea más clara de las competencias que deberá tener cada puesto de trabajo.

Tabla 8. MATRIZ DE COMPETENCIAS

CARGO	DIRECTOR	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	MAESTRA JARDINERA	SERVICIOS GENERALES COCINERO	SERVICIOS GENERALES ASEADORA
	COMPETENCIA				
GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE R.H. Conocimientos de la estructura empresarial que permitan diseñar e implantar sistemas de organización y planificación del recurso humano como estrategia para incrementar la productividad del potencial humano en acople con los objetivos de la organización	X				
GESTIÓN DE PROYECTOS Conocimientos sobre planificación, redacción, tramitación y gestión de proyectos.	X	X			
SALUD OCUPACIONAL Diseñar programas de seguridad y salud ocupacional de acuerdo con las necesidades identificadas y la normatividad vigente	X				
LIDERAZGO Asume responsable y oportunamente el control de contingencias y emprende con eficacia acciones preventivas y correctivas en la comunidad escolar	X		X		
DE CONTENIDOS CURRICULARES Muestra suficiente conocimiento y dominio sobre su disciplina y saber			X		
TESORERÍA Y FINANZAS Conjunto de conocimientos y técnicas sobre gestión del disponible y del realizable, gestión corriente de	X	X			

los flujos de tesorería y operaciones bancarias corrientes, así como de los riesgos inherentes					
GESTIÓN DE COMPRAS Conocimientos sobre las técnicas y métodos que permiten optimizar el proceso de compra (productos, servicios, bienes, equipos y materiales), así como el almacenaje, logística, distribución y disposición de los mismos.	X	X			
HABILIDAD TECNOLÓGICA Conocimiento y destreza para manejar programas del Sistema Office: Word, Excel, PowerPoint; así como para el manejo de Internet-intranet, entre otros requeridos para la elaboración y presentación de informes y documentos internos y/o externos propios de su gestión	X	X	X		
FORMACION ETICA Y EN VALORES Suscita y construye escenarios y dinámicas en el ámbito social y educativo que promuevan el ejercicio de la ética y los valores	X	X	X	X	X
INTERES POR APRENDER Se mantiene actualizado sobre el modelo pedagógico institucional y los saberes propios de su ejercicio			X		
ORIENTACIÓN A RESULTADOS Realizar las funciones y cumplir los compromisos organizacionales con eficacia y calidad	X	X	X	X	X
RELACIONES PUBLICAS Establece relaciones con otras instituciones, instancias y organizaciones sociales del entorno en busca del mejoramiento institucional	X	X			
DESARROLLO DE PERSONAS Interactúa con padres de familia o acudientes, emprendiendo acciones eficaces para mejorar sus capacidades y apoyar la formación integral de los estudiantes.	X	X	X	X	X
ANÁLISIS Y SOLUCIÓN DE PROBLEMAS Resolver contingencias que se presenten en el desarrollo de la investigación y la prestación de servicios, asegurando el cumplimiento de los compromisos establecidos.	X				
MANTENIMIENTO Realizar labores de de aseo a la institución de acuerdo a los estándares técnicos correspondientes					X
ALIMENTACION Elaborar diversos platos, aplicando técnicas y normas básicas de manipulación, preparación y				X	

conservación de alimentos, de acuerdo a normas de higiene, sanidad y seguridad. Así como, la ejecución de las operaciones básicas de aprovisionamiento, recepción, distribución y almacenamiento de los insumos de cocina.					
PENSAMIENTO ESTRATEGICO Capacidad para comprender los cambios del entorno, oportunidades del mercado y debilidades del Hogar Infantil para identificar la mejor respuesta estratégica	X				
ORIENTACION A LA CALIDAD Capacidad para analizar tareas buscando mayores niveles de calidad lo que implica tener altos conocimientos de los temas del área responsable	X	X	X	X	X
DOMINIO DE HERRAMIENTAS DE APRENDIZAJE Capacidad para aplicar modelos pedagógicos en el diseño y ejecución de estrategias adaptadas a las características particulares de los estudiantes y al contexto de la institución, para favorecer aprendizajes significativos y apoyos pertinentes. Esta competencia se manifiesta cuando el docente.			X		
MANEJO DE INFORMACION Manejar con respeto las informaciones personales e institucionales de que dispone.				X	X
COLABORACION Trabajar con otros para conseguir metas comunes.				X	X
RELACIONES INTERPERSONALES Establecer y mantener relaciones de trabajo amistosas y positivas, basadas en la comunicación abierta y fluida y en el respeto por los demás.				X	X
CREATIVIDAD E INNOVACIÓN Presentar ideas y métodos novedosos y concretarlos en acciones.			X		

Fuente Elaboración Propia

4.4 DICCIONARIO DE COMPETENCIAS HOGAR INFANTIL LA ESMERALDA

El diccionario, define el significado de las competencias identificadas en el Hogar Infantil la Esmeralda: organizacionales, de rol y específicas, tanto comportamentales como funcionales. Así mismo se describieron los criterios de desempeño de cada competencia, como los conocimientos y habilidades que se requieren para ponerla en práctica. A continuación se presenta un ejemplo de una competencia y en el anexo 4 se encuentra el diccionario en su totalidad. Una vez establecido el diccionario de competencias fue posible elaborar los perfiles de cargo.

4.4.1 DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

Tabla 9. Competencia Específica Gestión de Proyectos

COMPETENCIA ESPECIFICA		Fecha _____	Versión _____
		Página _____	de _____
GESTIÓN DE PROYECTOS			
Conocimientos sobre planificación, redacción, tramitación y gestión de proyectos.			
CRITERIOS DE DESEMPEÑO		CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES	
a.	Conoce de forma experta todas las fases de un proyecto. Conoce todos los aspectos internos de la organización a este respecto.	1.	Liderazgo(a ,b, c)
b.	Es capaz de ejecutar y/o supervisar cualquier fase de un proyecto, ya sea planificación, redacción, tramitación y gestión.	2.	I+D y la innovación (a, b, c)
c.	Es capaz de resolver cualquier circunstancia técnica y administrativa de su responsabilidad	3.	Organizar y administrar recursos(a, b, c)
		4.	Plan de trabajo (a, b, c)
		5.	Ejecución y cierre de los proyectos(a, b, c)

4.1.2 PERFIL DE CARGO

Tabla 10. Perfil de Cargo Director

PERFIL DE CARGOS DE COMPETENCIAS		
IDENTIFICACION		
NOMBRE DEL CARGO Director	CATEGORIA	HOJA
DIVISION:	NIVEL Administrativo	SECCION
JEFE INMEDIATO: ICBF, Junta Administradora y Representante Legal		
NATURALEZA DEL CARGO: Funcionamiento técnico administrativo y financiero del Hogar Infantil		
COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL DESEMPEÑO		
ORGANIZACIONALES	ESPECIFICAS	DE ROL
<ul style="list-style-type: none"> • CALIDAD DEL TRABAJO • DESARROLLO DE PERSONAS • ÉTICA E INTEGRIDAD • ORIENTACIÓN A RESULTADOS 	<ul style="list-style-type: none"> • GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE R.H • GESTIÓN DE PROYECTOS • SALUD OCUPACIONAL • RELACIONES PUBLICAS • ANÁLISIS Y SOLUCIÓN DE PROBLEMAS • LIDERAZGO • PENSAMIENTO ESTRATEGICO 	<ul style="list-style-type: none"> • HABILIDAD TECNOLÓGICA • PENSAMIENTO ESTRATEGICO • DESARROLLO DE PERSONAS
REQUISITOS		
EDUCACION: Administradora de Empresas		
FORMACION: Ley General de la Educación, ley 115 de 1994		
EXPERIENCIA: 2 años		
OTROS		
PLAN DE CARRERA		
MOVILIDAD		DESCRIPCION
A S C E N S O S	Desde que puesto puede ser ascendido un trabajador a este cargo?	Auxiliar Administrativo
	A que puesto puede ser ascendido un trabajador a partir de este cargo?	

(Ver anexo 5)

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La importancia de las competencias laborales es indiscutible en cualquier organización, pero al tratarse de un Hogar Infantil cobran aún mayor relevancia, dado que constituyen un elemento clave a la hora de gestionar el capital humano, por ello es vital que los directivos asuman procedimientos eficaces para su determinación. Este material constituye una guía para realizar la identificación de las competencias en el Hogar Infantil la Esmeralda, y va a contribuir sin duda al logro de la eficacia y eficiencia de dicha institución

Es fundamental, para la implementación de este tipo de gestión, el apoyo de los directivos de una institución, ya que la implementación del modelo de gestión por competencias, requiere de cambios amplios en el ámbito de las políticas de los recursos humanos y de la flexibilización de los roles más tradicionales como el del “jefe” o del “empleado”

Sobre la institución analizada, se pudo determinar que, antes de la implementación de este trabajo en el Hogar Infantil la Esmeralda no se conocía el modelo de gestión por competencias, existía una serie de actividades de recursos humanos, es decir, más que realizar gestión del talento humano, se realiza administración de personal.

Se recomienda avanzar en la etapa de implementación y de mantenimiento del Modelo con el fin de que el Hogar Infantil la Esmeralda logre una ventaja competitiva frente a las organizaciones de su mismo sector, con su capital humano.

Es importante que el Hogar Infantil la Esmeralda haga suya la gestión por competencias como elemento principal del manejo de recursos humanos, además se recomienda formar un equipo de talentos para invertir en el desarrollo del potencial de sus colaboradores, identificando y ofreciendo nuevos desafíos y responsabilidades compartidas, administrar equipos con eficacia saber delegar, ampliar oportunidades y ser justos en sus actuaciones.

BIBLIOGRAFIA

- Alles, M. *Diccionario de competencias*. Buenos Aires:Granica,
- Bernard, A. “Gestion de la motivacion para la mejora del desempeño: programa de *desarrollo* directivo”. In Deusto (Eds.) *Las Competencias: Clave para una Gestion Integrada de los Recursos Humanos*. Bilbao: Ediciones Deusto.: 147–168.
- Domingo, J. Y Delgado, M.“Modelos de gestión por competencias”. 2000. http://www.gestiondelconocimiento.com/documentos2/domingo_j_delgado/competencias.htm
- Gallego, M. “Gestión humana basada en competencias (II)Procesos de gestión humana basados en competencias”. AreaRH.com. En: <http://www.areasrh.com/rrhh/procesosgestionhumana.htm>
- Guía técnico administrativa de Hogares Infantiles
- MERTENS, L. *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos*. Montevideo: Cinterfor. 1996
- Milkovich, G; Boudereau, J; “Dirección y Administración de recursos humanos”, 1988; 135
- Normas-Icontec-Para-Trabajos-Escritos
- Organización y Perspectivas de los Hogares Infantiles en Colombia
- Resumen del proyecto "Competencias Claves De Gestión En Las Pymes Industriales Y De Servicios Del Año 2000
- *Werther, W.; Davis, H.; “Administración de personal y recursos humanos”, 1995.*
- www.gestiondelconocimeinto.com

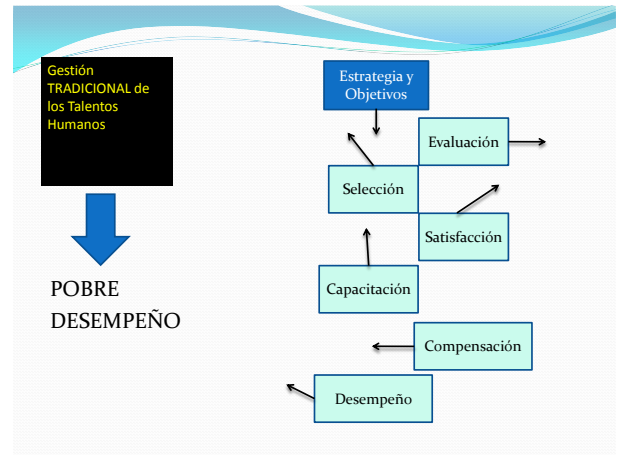
ANEXOS

Anexo 1. Capacitación para un Diseño de un sistema de gestión por competencias laborales en el Hogar Infantil la Esmeralda de Popayán

Diseño de un sistema de gestión por competencias laborales en el Hogar Infantil la Esmeralda de Popayán vinculado al programa de Fortalecimiento Institucional desarrollado en convenio por la Fundación Saldarriaga Concha y la Universidad del Cauca

Diego Villaquirán Lis *Octubre 2010*

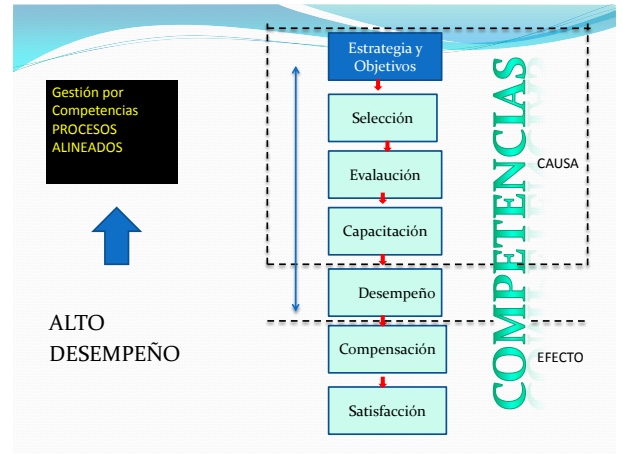
Asesor: Zamanda Correa C



Por qué Modelo de Competencias

- Competitividad
- Cambio Permanente
- Trabajo más complejo y Aleatorio

• Competencias pueden convertirse en **ventajas competitivas** para las organizaciones y en factor de **empleabilidad** para los trabajadores.



Definición de competencia

McClelland (1973), Boyatzis (1982), Woodruffe (1991), Spencer y Spencer (1993), Athey y Orth (1999), de Haro (2004), etc.

Conjuntos de patrones compuestos de características subyacentes a la persona (conocimientos, habilidades, disposiciones, conductas, etc.) que permiten alcanzar un rendimiento efectivo o superior del individuo en una actividad o trabajo.

Definición de competencias

The diagram consists of two parts. On the left is a pyramid with five levels: 'Conocimientos' (top), 'Habilidades Capacidades', 'Rol social Comportamiento', 'Actitudes y Valores', and 'Rasgos Motivos' (bottom). Below the pyramid is a box labeled 'Características Personales'. On the right is a circular model with a central red circle containing 'Actitudes', 'Valores', 'Rasgos', and 'Motivos'. This is surrounded by a yellow ring labeled 'Conocimientos y Habilidades relacionados con el puesto'. Arrows point from the yellow ring to the central circle, with labels 'Más fáciles de desarrollar' and 'Más difíciles de desarrollar'.

Concepto de Competencia

Saber actuar y Reaccionar en forma responsable y validada en un contexto profesional particular, es decir:

```

    graph LR
      A[Saber  
Mobilizar  
Integrar y  
Transferir] --> B[Recursos  
(Conocimientos,  
Habilidades, y  
Actitudes)]
      B --> C[Para Resolver  
problemas en un  
contexto laboral  
particular, cumpliendo  
estándares o criterios  
de calidad]
  
```

La gestión por competencias como instrumento de desarrollo conjunto de la empresa y el trabajador

Gestión por Competencias: Aplicaciones

```

    graph TD
      A[Reclutamiento y Selección  
Alinear proceso de  
Reclutamiento y Selección  
por UCL] --> B[PLATAFORMA DE  
COMPETENCIAS  
Identificar  
Competencias y  
Perfiles  
ESTRATEGIA]
      C[Desarrollo de Carrera  
Establecer planes de  
desarrollo] --> B
      B --> D[Capacitación y Desarrollo  
Diagnosticar brechas para Capacitar por  
Competencias]
      B --> E[Gestión del Desempeño  
Seguimiento y mejoramiento del  
Desempeño]
  
```

TIPOS DE COMPETENCIAS

The diagram shows three overlapping circles representing different types of competencies. At the top is 'COMPETENCIAS CLAVE' (SABER SER Y ESTAR), labeled 'CONDUCTUAL' and 'Para todos'. On the left is 'COMPETENCIAS TÉCNICAS' (SABER Y SABER HACER), labeled 'FUNCIONAL' and 'MUY ESPECÍFICAS, NO SON DE APLICACIÓN GLOBAL'. At the bottom is 'COMPETENCIAS GENERICAS' (SABER SER Y ESTAR, SABER Y SABER HACER), labeled 'TRANSVERSALES NECESARIAS PARA EL CONJUNTO DE PROFESIONALES' and 'Para roles / perfiles tipo Con niveles'. A central circle is labeled 'COMPETENCIAS CORPORATIVAS' and 'FUNDAMENTALES PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS'.

Tipos de competencias

Competencias compartidas por toda la organización

Competencias corporativas

Competencias para cada puesto de trabajo

Competencias específicas y técnicas

Competencias críticas	1	2	3	4	5
Orientación a resultados					
Comprensión organizacional					
Desarrollo de personas					
Liderazgo					
Dirección de equipos					
Impacto e influencia					
Gestión del cambio					
Pensamiento innovador					

COMPETENCIAS GENERALES	
INTEGRIDAD	A
LIDERAZGO	B
INICIATIVA	C
COMPETENCIAS ESPECIFICAS Y TECNICAS	
ORIENTACION CLIENTE	A
CONOCIMIENTO MERCADO	A

Tipología de competencias

Ejemplo de Competencias Técnicas

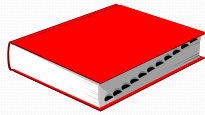
Gestor comercial

- Áreas de conocimiento

- Formación básica
- Conocimientos jurídicos
- Conocimientos comerciales
- Conocimientos de marketing
- Productos
- Contabilidad
- Informática
- Inglés

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

- Listado que sintetiza el abanico de competencias que puedan aparecer en la entidad.
- Incluye una clasificación por temas, una definición de cada competencia y niveles



Tipología de competencias

Ejemplo de Competencias de Gestión (Individuales)

Gestor comercial

- Competencias umbral

- Integridad
- Identificación con la compañía

- Competencias diferenciadoras

- Búsqueda de información
- Iniciativa
- Preocupación por el orden y la calidad
- Orientación al logro

Tipología de competencias

Ejemplo de Competencias Técnicas

Gestor comercial

- Áreas de conocimiento

- Formación básica
- Conocimientos jurídicos
- Conocimientos comerciales
- Conocimientos de marketing
- Productos
- Contabilidad
- Informática
- Inglés

Diseño de perfiles de competencias

OBJETIVOS DE NEGOCIO → PERFILES DE COMPETENCIAS

¿Qué es un perfil de competencias?:

• El perfil de competencias de una persona refleja el nivel que tiene reconocido o acreditado de las competencias que se definan.

• Es una relación de características personales ligadas a resultados superiores en el desempeño del puesto.

• Está estrechamente relacionado con la estructura, estrategia y cultura de la empresa.

• Es un modelo conciso, fiable y válido para predecir el éxito en el puesto.

Instrumentos para la gestión por competencias

D
I
C
C
I
O
N
A
R
I
O

Competencia: Liderazgo de grupos.
Definición de competencia: Guiar y dirigir a un grupo, así como establecer y mantener el espíritu de grupo necesario para alcanzar los objetivos.

Rol: Dirección en recursos humanos.

1	Establecer los objetivos del grupo
2	Fomentar la participación en los procesos de reflexión y de toma de decisiones.
3	Detectar oportunidades en el entorno
4	Ejercer una influencia indiscutible en toda la organización

PANEL DE EXPERTOS

COMPETENCIAS CLAVES

Dimensiones: desarrollo de competencias

La finalidad última del sistema de desarrollo profesional es lograr la **adaptación permanente** de las competencias de las personas a las necesidades de la organización.

Para ello hay que **identificar** estas necesidades, **establecer** objetivos apropiados, **desarrollar** acciones formativas adaptadas a cada tipo de aprendizaje y **evaluar** el progreso profesional.

Es necesario **revisar permanentemente** el perfil definido para cada profesión de tal modo que éste recoja en cada momento las competencias que la organización necesita para lograr sus objetivos.

DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

Hogar Infantil la Esmeralda de Popayán

- MISION
- VISION
- VALORES
- OBJETIVOS

Misión

- En el Hogar Infantil La Esmeralda somos una Institución sin ánimo de lucro, prestamos a la comunidad un servicio público de atención integral a la primera infancia con vulnerabilidad social y económica, contribuyendo al mejoramiento de la **familia y su grupo, a través de procesos de formación** que los lleve a ser gestores de su propio desarrollo teniendo como ejes centrales el **buen trato, el afecto, los espacios de sana convivencia, la felicidad y la ternura**; para el mejoramiento de sus condiciones de vida, convirtiéndose en protagonistas dentro de los procesos de construcción social.

VISION

- En el 2015 EL Hogar Infantil la Esmeralda **será modelo** dentro del sistema de HI del ICBF por ser una comunidad educativa **generadora de procesos formativos**, que permiten cualificar el servicio de atención integral, que se presta a la primera infancia, fundamentando el trabajo en el **pensamiento, la creatividad y la sensibilidad, con el fortalecimiento y la capacitación a la familia y a su grupo**, en pro del mejoramiento de las condiciones de vida, para lograr un apoyo efectivo en la formación y educación de los niños.

VALORES

- Amor
- Disciplina
- Respeto
- Responsabilidad
- Transparencia
- Sentido de pertenencia

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- Proporcionar a los niños y niñas una **alimentación adecuada, actividades educativas y recreativas** que propicien su adecuado desarrollo.
- Realizar actividades **educativas y promocionales con las familias**, que hagan parte de la comunidad beneficiaria, ofreciéndoles capacitación y orientación nutricional, social y legal
- Promover la participación de los niños en la toma de decisiones, que afecten sus vidas en los espacios de desarrollo social, familiar e institucional
- Lograr que los niños gocen de óptimas condiciones en salud y ambientes sanos, e impulsar practicas de vida saludables y condiciones de saneamiento básico.
- **Formular y gestionar proyectos ante ONG´s, fundaciones y/o empresas** privadas que cuenten con programas de responsabilidad social para la consecución de recursos que viabilicen la realización de diferentes programas en el hogar infantil la esmeralda.

• MUCHAS GRACIAS

ANEXO 2 PLEGABLE

Anexo 3. Formato ideas esenciales para Direccionamiento Estratégico

ELEMENTOS								TOTAL
MISION								
VISION								
VALORES								
OBJETIVOS								
PRIORIDAD								
PORCENTAJE								
PORCENTAJE ACUMULADO								

IMPRECINDIBLES	9
ALTO	7
MEDIANO	5
POCO	3
NINGUNA	0

Anexo 4. Diccionario de Competencias

Anexo 5 Perfil de Cargos

Tabla 11. Perfil de Cargo Auxiliar Administrativo

PERFIL DE CARGOS DE COMPETENCIAS		
IDENTIFICACION		
NOMBRE DEL CARGO Auxiliar Administrativo	CATEGORIA	HOJA
DIVISION	NIVEL: Administrativa	SECCION
JEFE INMEDIATO : Director Hogar Infantil		
NATURALEZA DEL CARGO: Garantizar el adecuado registro de las operaciones financieras del Hogar Infantil, elaborando la contabilidad financiera y los estados de cuentas y consolidados para, facilitar la comunicación y evaluación de la información financiera, dirigida a la toma de decisiones por parte de la dirección y junta de padres de familia con el fin de obtener la máxima rentabilidad		
COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL DESEMPEÑO		
ORGANIZACIONALES	ESPECIFICAS	DE ROL
<ul style="list-style-type: none"> CALIDAD DEL TRABAJO DESARROLLO DE PERSONAS ÉTICA E INTEGRIDAD ORIENTACIÓN A RESULTADOS 	<ul style="list-style-type: none"> TESORERÍA Y FINANZAS GESTIÓN DE PROYECTOS GESTIÓN DE COMPRAS RELACIONES PUBLICAS 	<ul style="list-style-type: none"> HABILIDAD TECNOLÓGICA FORMACION ETICA Y EN VALORES ORIENTACIÓN A RESULTADOS DESARROLLO DE PERSONAS
REQUISITOS		
EDUCACION: Profesional en las Áreas contables o Administrativas		
FORMACION: Plan único de cuentas, legislación laboral y legislación financiera		
EXPERIENCIA: 2años de experiencia		
OTROS		
PLAN DE CARRERA		
MOVILIDAD	DESCRIPCION	
A S C E N S O S	Desde que puesto puede ser ascendido un trabajador a este cargo? Maestra Jardinera	
	A que puesto puede ser ascendido un trabajador a partir de este cargo? Director	ESPECIFICAS <ul style="list-style-type: none"> GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE R.H GESTIÓN DE PROYECTOS SALUD OCUPACIONAL RELACIONES PUBLICAS ANÁLISIS Y SOLUCIÓN DE PROBLEMAS LIDERAZGO PENSAMIENTO ESTRATEGICO ROL <ul style="list-style-type: none"> PENSAMIENTO ESTRATEGICO DESARROLLO DE PERSONAS

Tabla 12. Perfil de Cargo Maestra Jardinera

PERFIL DE CARGOS DE COMPETENCIAS		
IDENTIFICACION		
NOMBRE DEL CARGO Maestra Jardinera	CATEGORIA	HOJA
DIVISION	Nivel: Académica	SECCION
JEFE INMEDIATO: Directora		
NATURALEZA DEL CARGO: Planear y programar actividades con los niños del Hogar Infantil acuerdo a la propuesta pedagógica del ICBF		
COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL DESEMPEÑO		
ORGANIZACIONALES	ESPECIFICAS	DE ROL
<ul style="list-style-type: none"> • CALIDAD DEL TRABAJO • DESARROLLO DE PERSONAS • ÉTICA E INTEGRIDAD • ORIENTACIÓN A RESULTADOS 	<ul style="list-style-type: none"> • CONOCIMIENTO DE CONTENIDOS CURRICULARES • DOMINIO DE HERRAMIENTAS DE APRENDIZAJE • INTERES POR APRENDER • CREATIVIDAD E INNOVACION • LIDERAZGO 	<ul style="list-style-type: none"> • FORMACION ETICA Y EN VALORES • HABILIDAD TECNOLÓGICA • DESARROLLO DE PERSONAS • ORIENTACIÓN A RESULTADOS
REQUISITOS		
EDUCACION: Técnica en educación preescolar		
FORMACION: curso en psicopedagogía, Estudios profesionales en educación Preescolar		
EXPERIENCIA: 2 años		
OTROS		
PLAN DE CARRERA		
MOVILIDAD	DESCRIPCION	
A	Desde que puesto puede ser ascendido un trabajador a este cargo?	
S		
C		
E		
N		
S	A que puesto puede ser ascendido un trabajador a partir de este cargo?	
O	Directora o Auxiliar Administrativo si posee estudios en administración o carreras a fines	
S	<p>ESPECIFICAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE R.H • GESTIÓN DE PROYECTOS • SALUD OCUPACIONAL • RELACIONES PUBLICAS • ANÁLISIS Y SOLUCIÓN DE PROBLEMAS • LIDERAZGO • PENSAMIENTO ESTRATEGICO • TESORERÍA Y FINANZAS • GESTIÓN DE PROYECTOS • GESTIÓN DE COMPRAS • RELACIONES PUBLICAS • <p>ROL</p> <ul style="list-style-type: none"> • PENSAMIENTO ESTRATEGICO • FORMACION ETICA Y EN VALORES 	

Tabla 13. Perfil de Cargo Auxiliar de Servicio Generales-Cocinero

PERFIL DE CARGOS DE COMPETENCIAS		
IDENTIFICACION		
NOMBRE DEL CARGO Auxiliar de servicios generales- Cocinero	CATEGORIA	HOJA
DIVISION	NIVEL: ADMINISTRATIVA	SECCION
JEFE INMEDIATO : Director y Auxiliar Administrativo		
NATURALEZA DEL CARGO: Preparación y Manipulación de Alimentos		
COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL DESEMPEÑO		
ORGANIZACIONALES	DE ROL	ESPECIFICAS
<ul style="list-style-type: none"> • CALIDAD DEL TRABAJO • DESARROLLO DE PERSONAS • ÉTICA E INTEGRIDAD • ORIENTACIÓN A RESULTADOS 	<ul style="list-style-type: none"> • ORIENTACIÓN A RESULTADOS • MANEJO DE LA INFORMACION • COLABORACION • RELACIONES INTERPERSONALES • ORIENTACION A LA CALIDAD 	<ul style="list-style-type: none"> • ALIMENTACION • DESARROLLO DE PERSONAS
REQUISITOS		
EDUCACION: Estudios de Bachiller		
FORMACION: Manipulación de Alimentos, Higiene en Cocina (SENA)		
EXPERIENCIA: 1 año		
OTROS		
PLAN DE CARRERA		
MOVILIDAD	DESCRIPCION	
A S C E N S O S	Desde que puesto puede ser ascendido un trabajador a este cargo?	
	A que puesto puede ser ascendido un trabajador a partir de este cargo?	

Tabla 14. Perfil de Cargo Auxiliar de Servicio Generales-Aseadora

PERFIL DE CARGOS DE COMPETENCIAS		
IDENTIFICACION		
NOMBRE DEL CARGO Auxiliar de Servicios Generales- Aseadora	CATEGORIA	HOJA
DIVISION	NIVEL: Administrativa	SECCION
JEFE INMEDIATO: Director y Auxiliar Administrativo		
NATURALEZA DEL CARGO: Aseo y Mantenimiento del Hogar Infantil, RESPONSABLE DE LAS ACTIVIDADES DE LIMPIEZA DE LAS INSTALACIONES		
COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL DESEMPEÑO		
ORGANIZACIONALES	DE ROL	ESPECIFICAS
<ul style="list-style-type: none"> • CALIDAD DEL TRABAJO • DESARROLLO DE PERSONAS • ÉTICA E INTEGRIDAD • ORIENTACIÓN A RESULTADOS 	<ul style="list-style-type: none"> • ORIENTACIÓN A RESULTADOS • MANEJO DE LA INFORMACION • COLABORACION • RELACIONES INTERPERSONALES • ORIENTACION A LA CALIDAD 	<ul style="list-style-type: none"> • MANTENIMIENTO • DESARROLLO DE PERSONAS
REQUISITOS		
EDUCACION: Estudios de Bachiller		
FORMACION: Normas Básicas de Aseos(SENA)		
EXPERIENCIA: 1 Año		
OTROS		
PLAN DE CARRERA		
MOVILIDAD	DESCRIPCION	
A S C E N S O S	Desde que puesto puede ser ascendido un trabajador a este cargo?	
	A que puesto puede ser ascendido un trabajador a partir de este cargo?	