



**UNIVERSIDAD DE
MANIZALES**

**Facultad de Ciencias Sociales y Humanas
Especialización en Gerencia del Talento Humano**

**GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN ORGANIZACIONES FLEXIBLES: EL CASO DEL HOGAR
INFANTIL SOLECITO DE LA CIUDAD DE MEDELLÍN, 2018**

Presentado por

ALEXANDRA MIRANDA SÁNCHEZ

Manizales, Noviembre de 2018

Universidad de Manizales
Facultad de Ciencias Sociales y Humanas
Especialización en Gerencia del Talento Humano

**GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN ORGANIZACIONES FLEXIBLES: EL CASO DEL HOGAR
INFANTIL SOLECITO DE LA CIUDAD DE MEDELLÍN, 2018**

Trabajo de grado para optar al título de Especialista en Gerencia del Talento Humano

Presentado por

ALEXANDRA MIRANDA SÁNCHEZ

Asesor

LUIS HERNANDO VALENCIA MEJÍA

Manizales, Noviembre de 2018

AGRADECIMIENTOS

A la doctora Marleny Cardona, sabia dama, por su amoroso acompañamiento y sabio consejo en cada etapa de mi proceso de formación.

A mi esposo por las tazas de café en las noches de desvelo, por su apoyo incondicional en cada paso para que este proyecto de formación sea posible.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCION.....	5
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	6
2. OBJETIVOS.....	7
2.1. OBJETIVO GENERAL.....	7
2.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	7
3. JUSTIFICACIÓN.....	8
4. ANTECEDENTES	9
5. MARCO TEORICO.....	12
5.1. COMPETENCIA LABORAL.....	12
5.2. TIPOLOGÍAS DE LAS COMPETENCIAS LABORALES.....	12
5.3. GESTION POR COMPETENCIAS.....	13
5.3.1. ATRACCIÓN.....	15
5.3.2. RETENCIÓN.....	17
5.3.3. DESARROLLO	18
6. METODOLOGÍA.....	21
8. CONCLUSIONES GENERALES	26
9. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN	27
9.1. INTRODUCCIÓN.....	27
9.2. OBJETIVOS.....	28
9.2.1. Objetivo general.....	28
9.2.2. Objetivos específicos.....	28
9.3. MARCO CONCEPTUAL	29
10. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	33
11. ANEXOS	35
11.1. Anexo 1: Formato de entrevista.....	35
11.2. Anexo 2: Formato de evaluación trimestral.....	36
11.3. Anexo 3: Formato para definir las necesidades de capacitación	38

INTRODUCCION

Por mucho tiempo con el nacimiento de cada empresa u organización sus directivos se habían enfocado en encontrar la forma de aumentar la productividad y generar ganancias significativas con la mínima inversión. Sin embargo con el paso del tiempo y la evolución de las organizaciones este enfoque ha ido más allá, ahora la preocupación se orienta a la gestión del talento humano como herramienta para mejorar los resultados, preocupándose por implementar modelos de gestión y estrategias encaminadas a generar resultados positivos tanto para la organización como para sus clientes.

Entonces la nueva pregunta de las organizaciones es cómo hacer para que todos sus empleados tengan competencias que se puedan alinear con los objetivos de la organización, a partir de esta premisa podemos decir que hoy en día la principal necesidad de las organizaciones es implementar modelos de gestión por competencias, de modo que le facilite atraer a la organización empleados con potencial de desarrollo que les permita ajustarse a los objetivos de la organización y sus necesidades.

En el caso de los hogares infantiles no es diferente pues requieren para su óptimo funcionamiento personal idóneo, el cual solo es posible atraer a partir de un modelo de gestión por competencias donde estén claramente definidas las estrategias de atracción, retención y desarrollo del talento humano. Sin embargo, cuando una entidad de estas se encuentra regida en gran medida por un ente gubernamental, se hace necesario en primer lugar definir su nivel de autonomía y en segundo lugar implementar un modelo de gestión flexible.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el hogar infantil Solecito, donde se desarrolla la investigación, el modelo de gestión del talento humano actual es un modelo funcionalista, que requiere definirse claramente desde lo administrativo cuál es su nivel de autonomía, pues es una institución que opera para el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF), brindando servicios indispensables para la comunidad a partir del cuidado y educación de la primera infancia, tiene como entidad administradora la junta de padres de familia del hogar y algunas decisiones de gestión se toman en el hogar y otras derivan del ICBF.

Se evidencia en la gestión del hogar infantil solecito un modelo flexible, en el cual se articula la institución, con falencias en la gestión humana y poca definición en las competencias. Preocupa la forma en la cual el hogar infantil Solecito da respuesta como organización que funciona desde la articulación interinstitucional, donde sus demandas no son solo respuesta a las necesidades de una población de niños y niñas, sino también del ICBF como institución estructural de la política y los programas de primera infancia y adolescencia.

Partiendo de la información que se tiene acerca de los modelos de gestión por competencias y la información brindada por el hogar sobre su sistema de gestión, con esta investigación se pretende dar respuesta a la pregunta ¿Cuáles son los referentes de la gestión por competencias en el hogar infantil Solecito de la ciudad de Medellín? Y a partir de los resultados proponer estrategias para modificar o fortalecer el proceso que se encuentre más débil en su gestión, bien sea atracción, retención o desarrollo del talento humano.

2. OBJETIVOS

2.1. OBJETIVO GENERAL

Identificar los referentes de gestión asociados a las competencias para la atracción, retención y desarrollo del talento humano en el hogar infantil Solecito de la ciudad de Medellín.

2.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Reconocer las competencias en las relaciones de funcionamiento entre los diferentes actores e instituciones.
- Caracterizar la gestión por competencias en un modelo flexible asociado al hogar infantil Solecito.
- Diseñar estrategias para fortalecer los procesos de gestión por competencias (atracción y desarrollo) del talento humano en el hogar infantil Solecito.

3. JUSTIFICACIÓN

En instituciones como el hogar infantil Solecito es pertinente ampliar las capacidades de gestión, pues se observa debilidad en los procesos, debido a que son organizaciones pequeñas donde su objetivo principal es viabilizar las directrices de política del nivel central a través de instituciones como el ICBF. Por lo tanto, considero pertinente hacer esta investigación y posteriormente la intervención a partir de los resultados, ya que los modelos de gestión por competencias son la innovación en la administración de personal, resalto la importancia de expandirlo a instituciones gubernamentales que prestan servicios a la comunidad, para mejorar sus procesos y la calidad de los servicios prestados.

En el caso del hogar infantil Solecito, institución que opera para el ICBF, se encuentra que los perfiles de cargo son definidos por el ICBF y que esta institución proporciona 99% del presupuesto anual para su funcionamiento, pero la fundación tiene autonomía para realizar la atracción, desarrollo y retención del personal según sus necesidades, partiendo de su plataforma estratégica y plan de desarrollo anual. Es necesaria la intervención en el hogar, ya que el ICBF les da pilares de gestión al proporcionar unos perfiles de cargo y lineamientos básicos para su administración, pero es responsabilidad del hogar establecer su modelo de gestión del talento humano, el cual puede ser por competencias para garantizar no solo la competencia en el mercado sino también la calidad de los servicios prestados a la comunidad donde se desarrollan.

Para la realización del proyecto cuento con asesoría profesional, recursos físicos, económicos y talento humano adecuado, siendo estos, aspectos que dan viabilidad a la investigación además de contar con la aprobación del hogar infantil, que permitirá la recolección de los datos necesarios para el estudio. Al llevar a cabo la investigación, se pretende que la fundación obtenga estrategias de gestión, que le permitan mejorar sus procesos a partir de un modelo flexible de gestión por competencias. Además de generar información para que profesionales de áreas afines, docentes y estudiantes tengan acceso a esta de modo que pueda ser aplicada a las prácticas de gestión.

4. ANTECEDENTES

El Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF) es un establecimiento público descentralizado, con personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio propio, creado por la Ley 75 de 1968 y reorganizado conforme a lo dispuesto por la Ley 7 de 1979 y su Decreto Reglamentario No. 2388 de 1979, que mediante Decreto No. 4156 de 2011 fue adscrito al Departamento Administrativo para la Prosperidad Social. Esta entidad trabaja por la prevención y protección integral de la primera infancia, la niñez, la adolescencia y el bienestar de las familias en Colombia. ¹

Con la ley 27 de 1974 *“Por la cual se dictan normas sobre la creación y sostenimiento de Centros de atención integral al Pre-escolar, para los hijos de empleados y trabajadores de los sectores públicos y privados”* (ICBF)¹. A partir de esta ley nacieron en Colombia los centros de atención integral al preescolar (CAIP) como una respuesta a la necesidad de la población para garantizar el cuidado a la primera infancia. Posteriormente, con la ley 7 de 1979 *“Por la cual se dictan normas para la protección de la niñez, se establece el Sistema Nacional de Bienestar Familiar, se reorganiza el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar y se dictan otras disposiciones”*, se modifica la concepción de los CAIP y toman el nombre de hogares infantiles adscritos a sistema del ICBF, mejorando en los hogares infantiles la infraestructura y los procesos para favorecer el desarrollo cognitivo, social y cultural de los niños y niñas del programa, además de constituirse en garantes de derechos para las poblaciones más vulnerables. Con esta ley los hogares infantiles eran administrados completamente por el ICBF, luego hacia los años 90, la responsabilidad de la administración de estos hogares fue delegada a la asociación de padres de familia, Juntas de acción comunal y ONG’S reconocidas por el trabajo con la comunidad y la familia. ²

¹ Sitio web del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar

² Información suministrada por el Hogar

Con lo anterior no solo se le dio a los hogares infantiles autonomía en su administración, sino que el ICBF delegó su responsabilidad ante la comunidad por medio de una política pública, donde la junta de padres y la directora del hogar asumieron la responsabilidad del desarrollo no solo de los niños adscritos al hogar sino también de las familias de la comunidad que tienen sus hijos matriculados allí, así como el adecuado funcionamiento y rendimiento del hogar infantil.

El hogar infantil solecito que opera para el Instituto de Bienestar Familiar (ICBF), está ubicado la comuna 3 de Medellín e inició labores en el año 1982, nació como una respuesta a la necesidad de un centro para el cuidado de la primera infancia y por solicitud directa de la comunidad al ICBF. Cuenta con organigrama y plataforma estratégica propios, tienen autonomía para la administración sin desconocer la intervención del ICBF a quien deben rendir cuentas de su función cada 3 meses. ²

En cuanto a la parte administrativa, el ICBF además de ser un facilitador económico, proporcionando el 99% del presupuesto anual para la fundación (el 1% restante lo cubren los padres de los niños y niñas pagando un valor mínimo mensual) proporciona los lineamientos básicos para el funcionamiento y los perfiles de cargo del personal que debe laborar en el hogar. A partir de esto, el hogar define sus políticas de administración interna, así como las estrategias para los procesos de atracción, desarrollo y retención del talento humano.

Además de los lineamientos establecidos por el ICBF, el hogar se rige por la Ley 1804 DE 2016 *“Por la cual se establece la política de Estado para el Desarrollo Integral de la Primera Infancia de Cero a Siempre y se dictan otras disposiciones”* Esta, define aspectos para el desarrollo integral de la primera infancia tales como entorno saludable, atención integral, seguridad alimentaria y nutricional, gestión intersectorial, entre otros. Esta ley tiene sus cimientos en la Constitución Política de Colombia de 1991, donde establece en su artículo 44 los derechos fundamentales de los niños y en la Ley 1098 de 2006 que define el Código de la Infancia y la Adolescencia para garantizar la protección de los

menores, sus derechos y el restablecimiento de los mismos en caso tal que les sean vulnerados, además define que dicha garantía de derechos y protección es responsabilidad de la familia, la sociedad y el estado.

A pesar de la búsqueda bibliográfica no se encuentran antecedentes de investigaciones en relación a la gestión por competencias en hogares infantiles asociados a bienestar familiar.

5. MARCO TEORICO

Para poder hablar de los modelos de gestión por competencias en organizaciones flexibles como es el objetivo de esta investigación, es necesario en primera instancia definir algunos términos, los cuales se desarrollarán en el presente marco conceptual.

5.1. COMPETENCIA LABORAL

Antes de caracterizar los modelos de gestión por competencias se hace indispensable definir qué es una competencia laboral, el origen de este concepto se remonta a 1973 cuando David McClelland, profesor de Psicología de Harvard, la definió como: *“la característica esencial de la persona y que es la causa de su rendimiento eficiente en el trabajo”*. A partir de este momento diferentes autores han definido las competencias según su campo de estudios, sin embargo todas las definiciones apuntan a la unión de unas características de las personas definidas desde el ser, el saber y el hacer. Según Richard (2005) tener competencia laboral es *“saber movilizar mis recursos internos y externos, saber movilizar mis conocimientos, mis habilidades y mis conductas en beneficio de un producto”*, lo cual implica tener capacidad de actuar o desempeñarse en un trabajo poniendo en práctica todo su conocimiento y destrezas adquiridas desde experiencias previas para adaptarse a un contexto determinado y los objetivos de la organización conforme evoluciona el mercado y la demanda. Por otro lado la Organización Internacional del Trabajo (OIT) define una competencia como la capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada.

5.2. TIPOLOGÍAS DE LAS COMPETENCIAS LABORALES

En la literatura se han encontrado diferentes clasificaciones de las competencias, las cuales de mencionan a continuación.

Según Alles M (2014), las competencias son características de la personalidad, manifestadas en comportamientos que influyen en el desempeño exitoso en un puesto de trabajo determinado, Alles clasifica las competencias en cardinales: aquellas que deberán poseer todos los integrantes de la organización y competencias específicas: para ciertos colectivos de personas, según área y función.

En el artículo de Sánchez, Marrero, Martínez (2005) se definen algunas clasificaciones:

- Generales y específicas; mínimas y efectivas.
- Competencias simples y complejas, según su estructura.
- Competencias actuales y potenciales, esta clasificación condiciona los métodos, la concepción y la organización de los procesos de selección y formación y desarrollo.
- Poseídas y desarrollables
- Según el nivel funcional dentro de la estructura de la empresa: organizacionales, corporativas, técnicas, competencias de rol y de posición.
- Competencias técnicas: definidas desde la formación académica, la experiencia y la habilidad adquirida.
- Competencias comportamentales: se orientan al rol, el cual se desarrolla en un área de actuación específica dentro de la organización.

5.3. GESTION POR COMPETENCIAS

Con la evolución de las sociedades y su consumo, inevitablemente llega la necesidad de innovar en la administración de las organizaciones para mantenerse en el mercado y ser competitivas, esta innovación no solo influye en el producto que se ofrece sino también en la gestión del talento humano, entendido este como el principal recurso de todas las empresas, considerando no solo la mano de obra sino todas las cualidades inherentes a la persona que lo hacen competente o no para un cargo determinado, el hecho de considerar la necesidad de contratar personal con un conjunto de conocimientos,

habilidades y conductas específicas, conlleva a la necesidad de un modelo de gestión por competencias.

Los modelos de gestión por competencias son entonces estrategias de administración que no solo consideran la productividad sino también la dimensión humana. En cuanto a la gestión humana, dichas estrategias están orientadas a la atracción, retención y desarrollo del talento humano en pro de los objetivos de la organización, obteniendo personal con capacidades óptimas de adaptación al cambio del mercado y generando así ventajas competitivas en el medio que se moviliza la organización. Dichos modelos de gestión nacen a partir de la necesidad de las organizaciones de diseñar e implementar estrategias organizacionales que les permita permanecer en el mercado a partir de la innovación y la adaptación que pueda tener el personal a los cambios que se generen según las demandas del medio y la globalización del mercado. Los modelos de gestión por competencias por lo tanto se convierten en la respuesta organizacional para las empresas que buscan personal con capacidad de articularse con las estrategias específicas de negocio que tiene cada institución, buscando siempre la diferenciación competitiva de la organización.

Todo esto ha llevado a que las organizaciones identifiquen y fortalezcan en su personal conocimientos, habilidades, actitudes e intereses que favorezcan el desempeño y la orientación hacia una organización más competitiva, que pueda permanecer en el mercado y generar ganancias a partir de la gestión del talento humano por medio de un modelo basado en competencias.

A manera de síntesis, retomando a Mertens, citado por Sánchez, Marrero y Martínez (2005) en los modelos de gestión por competencias se identifican tres grandes corrientes las cuales relaciono en el siguiente cuadro.

FUNCIONALISTA	CONDUCTIVISTA	CONSTRUCTIVISTA O INTEGRADOR
<p>Está basado en funciones específicas, orientadas a desempeños o resultados concretos y predefinidos que la persona debe demostrar, derivados de un análisis de las funciones que componen el proceso productivo. En este modelo la competencia se define como la capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño de un determinado contexto laboral.</p>	<p>Este modelo se centra en la conducta de la persona desde el momento que inicia el proceso de atracción, identificando desde la primera entrevista conductas que pueda tener la persona en diferentes situaciones, las competencias en este modelo “son unidades de actuación que describen lo que una persona debe saber y poder hacer para desarrollar y mantener un alto nivel de desempeño”. Incluye aspectos cognitivos, afectivos, motores y de experiencia”.</p>	<p>Está orientado a las competencias ocupacionales, generadas desde la función, pero también concede gran importancia al individuo, considerando así sus intereses, motivaciones y posibilidades de construcción grupal. En este modelo, las competencias son una combinación equilibrada entre conocimientos, experiencias y rasgos de personalidad, necesaria para conducir las misiones profesionales prefijadas.</p>

Dentro del modelo de gestión por competencias se pueden definir tres etapas principales que son atracción, retención y desarrollo, los cuales se especifican a continuación.

5.3.1. ATRACCIÓN

Este es el primer paso del modelo de gestión por competencias y quizá la parte más importante pues este proceso tiene toda la responsabilidad de reclutar personal idóneo

para desempeñar un cargo dentro de la organización que tenga las competencias necesarias para ejercer su rol articulándose con los objetivos de la empresa. Según Chiavenato (2000) la selección del personal es "*La escogencia del individuo adecuado para el cargo adecuado*" y con el reclutamiento se pretende buscar los candidatos más calificados para ocupar un cargo dentro de la empresa, inicialmente con este proceso la empresa oferta o promociona la disponibilidad del cargo, a partir de la necesidad de ocupar una vacante bien sea por ascenso, por la generación de un cargo nuevo o por una renuncia. El reclutamiento de personal busca atraer y contratar personal idóneo a partir de unos perfiles previamente establecidos según las competencias determinadas para el cargo donde se genera la vacante.

El proceso de selección como lo define López (2010) es una actividad propia del área de recursos humanos, en la cual participan otros niveles de la organización. Su objetivo es escoger al candidato más idóneo para un cargo específico, teniendo en cuenta su potencial y capacidad de adaptación. Además, menciona que el proceso de selección inicia cuando se genera una vacante y comprende desde la generación de los perfiles de cargo pasando por el reclutamiento interno y externo, entrevistas, pruebas realizadas, hasta la inducción.

La entrevista es una de las etapas más importantes dentro del proceso de selección de personal, pues en esta se pueden identificar aspectos relevantes del candidato que influyen la decisión de la empresa de contratarlo o no, para esto se requiere una entrevista por competencias, que permita identificar en el aspirante al cargo las competencias requeridas para el desempeño de su rol dentro de la empresa, además el entrevistador debe contar con experiencia y habilidades que le permitan la identificación de las mismas dentro de la conversación. Como lo menciona López (2010) La entrevista por competencias requiere por parte del entrevistador no sólo capacidad de análisis sino agilidad para identificar los comportamientos que se desprenden de la narración de hechos. Para analizar y comprender lo que el entrevistado expresa en el diálogo, es imprescindible conocer el rubro al que se dedica la empresa, qué hace el

entrevistado, los distintos niveles de las organizaciones y los roles que se juegan dentro de ella.

Aunque la entrevista juega un papel muy importante dentro del proceso, es necesario reconocer que la evaluación de conocimientos y pruebas psicológicas también aportan datos importantes al momento de tomar la decisión de contratar la persona idónea para el cargo, pues estas pruebas son definidas y diseñadas desde el área de talento humano basadas tanto en las competencias técnicas como comportamentales que se pretendan identificar en los aspirantes, según los perfiles de cargo establecidos.

5.3.2. RETENCIÓN

La retención del talento humano dentro de una organización, se ha convertido en un reto para las empresas, dado que deben implementar estrategias para que ese personal calificado, en el que ha invertido capacitaciones y desarrollo de las competencias necesarias para convertirlo en la persona idónea para desempeñar un rol específico en su organización, permanezca en la misma. Cuando una organización reconoce que el talento humano es el activo más valioso que tiene, ya ha dado el primer paso para la retención, es el reconocimiento a la experiencia, las habilidades y todas las competencias desarrolladas por una persona durante su permanencia en la empresa, es la identificación de unas características que la hacen pilar fundamental para que una empresa sea competitiva en el medio. Generalmente, dicha retención se encuentra dada principalmente por dos aspectos: la compensación y el bienestar laboral.

La compensación, orientada hacia lo monetario presenta varias categorías definidas por Gonzales M. D. (2009) las cuales se enuncian a continuación

- **Beneficios económicos:** Esta estrategia se refiere a las ventajas proporcionadas por la empresa a sus empleados y sus familias. Igualmente, tiene que ver con las

facilidades de crédito para vivienda, vehículo y libre inversión, así como auxilios para el estudio a nivel de educación superior y cursos de capacitación.

- **Bonificaciones – Incentivos:** Esta estrategia describe las bonificaciones otorgadas a los empleados por los resultados demostrados en la ejecución de su trabajo, generalmente medidos a través de indicadores o por antigüedad. En algunas empresas se otorgan primas extralegales o se ejecuta un plan de comisiones para los vendedores, así como bonos especiales.
- **Políticas salariales:** En este caso, la atención recae sobre los salarios de los empleados como estrategia de retención al ofrecérsele un salario superior al salario mínimo legal vigente (SMLV). En la mayoría de las empresas realizan estudios comparativos de mercado y buscan nivelar el salario de los empleados o realizar un aumento por encima de alguna medida como el IPC o la curva salarial del mercado.

En cuanto al Bienestar laboral se pueden identificar, estrategias orientadas a la calidad de vida personal y laboral, tales como oportunidades de estudio y ascenso dentro de la empresa, tiempo de ocio, clima laboral, reconocimientos por buen desempeño en el cargo, estabilidad laboral, integración familiar, entre otros . Todas estas estrategias las define la organización de acuerdo al presupuesto, reconociendo la importancia de estas dentro de un modelo de gestión del talento humano basado en competencias, donde se reconozca la necesidad de retener en la organización personal idóneo para desempeñar cada rol establecido, lo cual le otorgará reconcomiendo en el medio y competitividad.

5.3.3. DESARROLLO

El desarrollo es un conjunto de estrategias implementadas por la organización para mejorar tanto el desempeño de los empleados como de la misma empresa al mejorar los procesos, Tal como lo menciona Simon L. D (2007) quien lo define como un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad a través de la modificación y potenciación de sus

conocimientos, habilidades y actitudes. Lo anterior permite entonces considerar el desarrollo como las estrategias diseñadas por una organización y que están orientadas a mejorar, fortalecer o desarrollar tanto competencias técnicas como comportamentales en cada uno de los empleados, generando a su vez conocimiento y desempeño individual y colectivo.

Sin embargo, es importante resaltar que el aprendizaje colectivo u organizacional, depende del individual, por lo tanto es necesario que las estrategias estén orientadas a estimular objetivamente el aprendizaje organizacional, pues como lo aclaran Pardo E.C. y Díaz V.O. (2014) las organizaciones aprenden a través de individuos que aprenden; lo cual indica que no existe aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual; sin embargo, es importante tener en cuenta que el aprendizaje individual no garantiza un aprendizaje organizacional. Desde esta manera, se debe tener en cuenta que cada persona aprende a su ritmo y de formas diferentes, no obstante, las organizaciones diseñan esquemas generales para desarrollar competencias en su capital humano, basado en los esquemas de aprendizaje que potencializan sus procesos cognitivos.

Simon L. D y otros (2007) también menciona que desde el punto de vista de la organización, la formación y desarrollo consisten en aportar experiencias de aprendizaje, con el fin de mejorar el rendimiento individual mediante cambios en los conocimientos, habilidades y actitudes. En un sentido amplio, incluyen experiencias cuyo propósito es:

- Suscitar nuevos conocimientos.
- Actualizar las habilidades.
- Preparar a la gente para cambios en su carrera.
- Rectificar las deficiencias de habilidades y conocimientos.
- Mejorar las actitudes de los empleados hacia el trabajo y la organización.

En cuanto al aprendizaje y desarrollo de las competencias en el trabajo a partir de experiencias, Tejada F.J y Navío G. A. establecen que uno de los elementos clave para el desarrollo de competencias es el de la experiencia y citando a Lévy-Leboyer menciona

dos dimensiones a tener en cuenta para que las experiencias sean favorecedoras del desarrollo de competencias: la dificultad y el desconocimiento. Así, cuando una actividad plantea dificultad y es desconocida, es susceptible de tener un valor en el desarrollo de competencias. Sin embargo, la organización debe identificar y definir claramente si estas experiencias aportan al desarrollo objetivo de las competencias predefinidas como indispensables para su adecuado funcionamiento.

El aprendizaje como lo resalta Tejada Z. A. (2003) es un proceso fundamental dentro del desarrollo en la empresa, ya que permite la construcción de nuevo conocimiento y el mantenimiento de las competencias. Favoreciendo así la consolidación de aspectos como la práctica, la eficiencia, la eficacia y la efectividad. Este aprendizaje, como lo señala Tejada Z. A. (2003) es uno de los procesos que constituyen el desarrollo humano. Existen claras diferencias entre las formas de aprendizaje de las personas y las de otros seres vivos; es evidente, además, que aprender es vital para la supervivencia y el desarrollo del hombre. De allí que potencializar formas, sistemas, métodos de aprendizaje que sean efectivos, ágiles y rápidos es un compromiso esencial en el desarrollo de competencias.

Los modelos de gestión por competencias pueden ser implementados en organizaciones flexibles que dan respuesta a las necesidades de poblaciones específicas por medio de la tercerización de la prestación de un servicio. Como lo describe De la Garza, 2000. Estas organizaciones responden a unos modelos de producción, con flexibilidad en el proceso productivo y en la organización del trabajo. La flexibilidad es un abordaje teórico que tiene en cuenta la tecnología y las nuevas formas de organizar el trabajo, dando respuesta a las exigencias de la globalización económica. La flexibilidad entonces forma parte de modelo que articula procesos de pequeñas empresas en relación a las grandes organizaciones a través de la tercerización.

6. METODOLOGÍA

Se realizará una investigación de tipo cualitativo, ya que se pretende identificar las condiciones en las cuales el hogar infantil Solecito realiza las prácticas de gestión del talento humano, para identificar cuál de sus procesos se encuentra más débil y posteriormente intervenir, a partir de lo encontrado se realiza un análisis a la luz de la bibliografía revisada sobre gestión del talento humano por competencias.

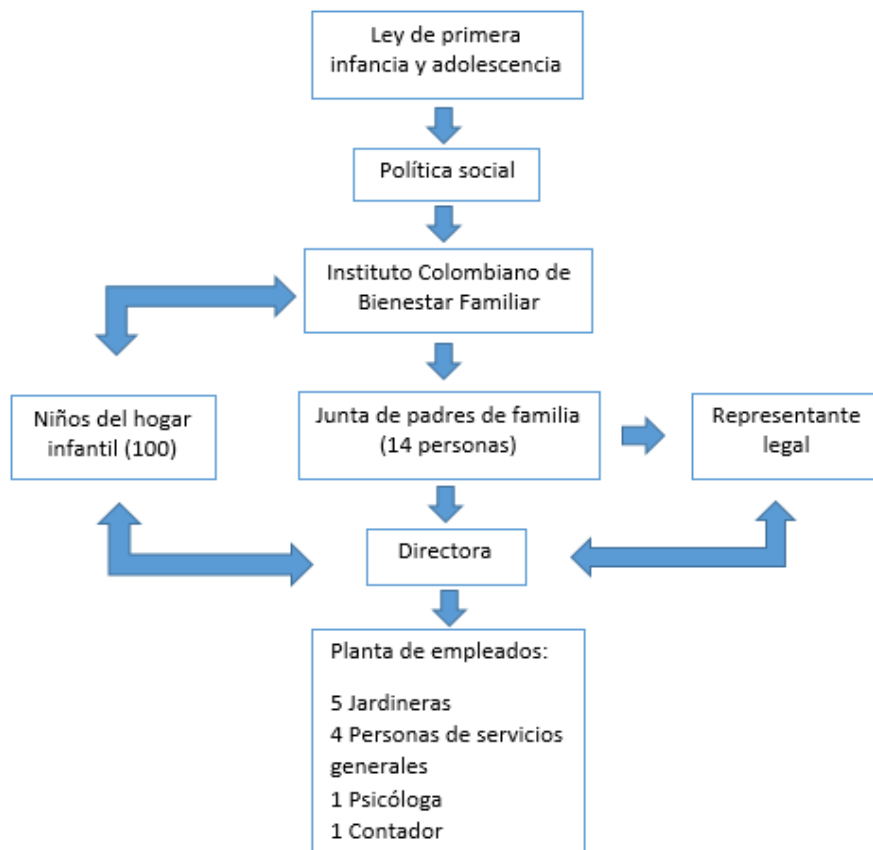
El instrumento elegido para la recolección de datos es la entrevista semi-estructurada (anexo 1), dado que esta permite al entrevistador disponer de un “guion” para utilizar durante la entrevista, el cual puede estar compuesto por temas o preguntas. Sin embargo, el orden en que se abordan los diversos temas y el modo de formular las preguntas puede variar, según lo considere el entrevistador. Este instrumento permite al investigador marcar el camino de la conversación, realizando algunas preguntas, incluso si no se encuentran en el formulario, con el fin de obtener más información cuando lo considere necesario, según como se desenvuelva la entrevista

En el análisis de la información obtenida dentro la entrevista, la cual se le realiza a la directora y la psicóloga del hogar como directas encargadas de la administración del personal en el hogar, se pretende identificar como se realiza todo el proceso de administración de personal la convocatoria hasta el seguimiento del personal del hogar, por lo tanto, se establecen tres categorías principales que son atracción, retención y desarrollo, como ejes fundamentales del proceso de gestión por competencias.

La recolección de la información tiene tres fases: la primera es una visita de reconocimiento al lugar y presentación de la propuesta de investigación a la directora del hogar, donde se define la viabilidad del proyecto de investigación en el hogar. La segunda, es la realización de la entrevista a la directora y la psicóloga del hogar, encargadas de la gestión del talento humano. La tercera y última fase es la presentación de los resultados y la propuesta de intervención.

7. RESULTADOS Y ANALISIS DE LA INFORMACIÓN

El hogar infantil Solecito opera para el Instituto Colombiano de bienestar familiar (ICBF), prestando sus servicios en la comuna 3 de Medellín. A pesar de estar mediado por la intervención del ICBF, cuenta algunas estrategias definidas internamente para la gestión del talento humano y su organigrama está conformado de la siguiente manera.



Fuente: Elaboración propia

ICBF aporta un 99% del recurso económico y define como hacer la disposición del mismo, el 1% restante lo gestiona el hogar infantil por medio de decisiones tomadas desde la junta de padres, como el cobro a los padres de familia de una mensualidad. La directora da respuesta de su gestión en el hogar infantil a la junta de padres y esta con su representante legal presentan rendimiento de cuentas al ICBF. La planta de empleados está definida por el ICBF, según la capacidad instalada del hogar y los

recursos económicos. El hogar infantil en articulación con otras instituciones a beneficio de la población que atiende, genera tanto recursos económicos como espacios de recreación y capacitación, tanto para los niños como para sus familias.

El hogar infantil cuenta con plataforma estratégica propia y cada mes socializan los valores contenidos en la misma, tanto con el personal que labora en el hogar como con los niños y niñas que asisten al mismo.

En los procesos de atracción, retención y desarrollo del talento humano, se encontró que el hogar los realiza de la siguiente manera, a partir de los perfiles de cargo proporcionados por el ICBF.

- **ATRACCIÓN:**

Cuentan con banco de hojas de vida que las mismas personas de la comunidad presentan, cuando se presenta una vacante realizan una selección de estas considerando el perfil del cargo, la edad y experiencia laboral. Posteriormente realizan pruebas psicotécnicas y entrevistas con la psicóloga y la directora de la institución. Seleccionan el candidato más idóneo para el cargo y le realizan proceso de inducción, considerando que el empleado seleccionado cuenta con experiencia el proceso de inducción en el cargo dura una semana, la cual también se considera como periodo de prueba, la inducción está a cargo de otro compañero que desempeña el mismo cargo pero es supervisada por la directora del hogar y la psicóloga.

Desde las visitas realizadas a la institución y la consulta a los diferentes actores, se encontró un proceso de atracción bien organizado que es realizado con base a un modelo de gestión funcionalista, dado que cuentan con perfiles de cargo, pero no tienen un diccionario de competencias, ni unos procedimientos sistematizados para la gestión. No se evidencia la definición de competencias necesarias para cada cargo durante el

proceso de selección de personal, sin embargo, durante la entrevista se logró identificar que la psicóloga aun sin tener claridad sobre la gestión por competencias, cuando está realizando el proceso de selección de personal indaga por habilidades, cualidades y destrezas de las personas necesarias para desempeñar un rol específico dentro del hogar.

- **RETENCIÓN**

En cuanto la retención, el hogar presenta poca rotación de personal, lo cual está dado por compensaciones de tipo no monetarias, como estabilidad laboral, buen clima laboral; por ser una organización pequeña y tener poca rotación de personal se establecen relaciones que van más allá de lo laboral generando un ambiente de familiaridad, la posibilidad de tener a sus hijos en el hogar infantil cuando se encuentran en etapa pre-escolar, asesorías psicológicas, integraciones laborales y familiares. La retención vista como permanencia se sustenta en la relación trabajo – familia.

Un hallazgo importante en el proceso, es que el hogar infantil tiene autonomía en la gestión del talento humano, pues el ICBF le proporciona algunos lineamientos, pero es la organización quien decide de acuerdo a sus necesidades la dirección y gestión de los recursos del hogar. Todo esto favorece el desarrollo de la investigación y la intervención.

- **DESARROLLO:**

El desarrollo humano en la organización, es un conjunto de actividades definidas por la organización, con el propósito de mejorar el rendimiento de los todos los empleados, aumentando su capacidad a través de la modificación y potenciación de sus conocimientos, habilidades y actitudes, por lo tanto esto debe hacerse con base en las competencias definidas previamente para cada cargo. En el hogar, todo el proceso parte de las evaluaciones que son realizadas cada mes al personal y están basadas en los perfiles de cargo, estas evalúan no solo la parte técnica, sino también la comportamental. En esta evaluación se identifican debilidades, fortalezas y necesidades

de aprendizaje y a partir de los resultados se generan compromisos bien sea para mejorar el desempeño o para continuar aportando con su desempeño al funcionamiento del hogar.

Dentro del proceso de aprendizaje se encuentran las capacitaciones en temas relacionados con los servicios que presta el hogar, algunos de estos temas son definidos por la directora y la psicóloga del hogar de acuerdo a las necesidades identificadas y otros son definidos por estándar desde el ICBF en la programación que envía cada año. El último viernes de cada mes todo el personal del hogar se reúne y realizan la capacitación que se encuentre programada, en este proceso pueden intervenir entes externos de acuerdo al tema a tratar.

En el proceso de evaluación, se identifica que no hay una herramienta de evaluación de desempeño estructurada para realizar cada 6 meses de forma global y que la evaluación que se realiza mensual no incluye todos los factores necesarios para una evaluación basada en competencias, esta es derivada de los perfiles de cargo. Por otra parte, los temas tratados en las capacitaciones están siempre orientados a fortalecer el conocimiento técnico, que aunque es indispensable para el correcto desempeño de las funciones, es necesario desarrollar o fortalecer las competencias de tipo comportamental que favorezcan el óptimo desempeño del personal.

8. CONCLUSIONES GENERALES

- Aunque el hogar infantil Solecito, no cuenta con el proceso de gestión del talento humano por competencias, tiene muy organizados los procesos administrativos, incluyendo la gestión del personal. Se identifica un modelo de gestión funcionalista, con liderazgo que garantiza el funcionamiento a partir de unas reglas interinstitucionales derivadas desde el ICBF, las asociaciones y el hogar.
- La gestión del talento humano basado en competencias se considera útil en toda organización para mejorar los procesos y garantizar la atracción de personal idóneo para cada cargo, generando así competitividad en el mercado y calidad de sus procesos, así como calidad de vida laboral para sus empleados.
- Es necesario fortalecer el proceso de atracción y desarrollo del talento humano de la institución para garantizar el desarrollo y mantenimiento de las competencias organizacionales necesarias para mejorar la calidad de los procesos.
- El hogar infantil se ha mantenido por años en la comunidad debido al compromiso de sus empleados, en especial la directora, que con su responsabilidad y motivación por continuar prestando el servicio a la comunidad ha mantenido los procesos administrativos del hogar por medio de un modelo de gestión tradicional, sin embargo no desconoce la importancia del modelo de gestión por competencias y la posibilidad del cambio hacia el nuevo modelo.
- Es necesario continuar investigaciones e intervenciones en este tipo de instituciones dado que no se encuentran referentes específicos de modelos de gestión por competencias en hogares infantiles y como ya lo he mencionado antes, estas organizaciones también se benefician de este modelo para garantizar la prestación de un servicio de calidad y ampliación de capacidades institucionales.

9. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

A partir de la revisión bibliográfica previa y los resultados obtenidos del análisis de la información, se realiza la siguiente propuesta de intervención para el hogar infantil solecito de la ciudad de Medellín en el proceso de desarrollo del talento humano, basado en un modelo de gestión por competencias.

9.1. INTRODUCCIÓN

Organizaciones como el hogar infantil Solecito, se sostienen por el recurso económico proporcionado por el ICBF y funcionan como respuesta a una política pública, por medio de la cual el ICBF delega la responsabilidad de su administración a la junta de padres. Por lo anterior, el hogar tiene la responsabilidad de gestionar sus recursos, de manera que pueda garantizar su sostenibilidad y la prestación de un servicio que dé respuesta a las necesidades de la comunidad. Dentro de la gestión de estos recursos se encuentra quizá el más importante, el talento humano como responsable directo de la prestación de un servicio de calidad, en especial cuando este servicio es prestado a otros seres humanos, como es el caso del hogar infantil Solecito, que vela por el bienestar de la primera infancia y que opera para el ICBF.

Considerando los beneficios que trae la gestión por competencias para toda organización, se considera útil a partir de un modelo flexible de gestión por competencias, la intervención del hogar infantil para modificar sus procesos de atracción, evaluación y desarrollo del talento humano, ya que según lo encontrado en la investigación el modelo de gestión del talento humano del hogar es funcionalista, donde cuentan con procesos organizados de atracción y retención del personal, pero se identificó que su proceso más débil es el de evaluación y desarrollo, en el cual no se identificaron formatos estructurados y procesos definidos por periodos y las necesidades del hogar. Por lo tanto, a partir de esta propuesta de intervención se pretende que al modificar el modelo de gestión y reestructurar sus procesos, el hogar

infantil cuenta con el personal idóneo para cada uno de sus cargos, a partir de una definición de atracción, evaluación y desarrollo de sus capacidades, habilidades y destrezas, según lo encontrado en las evaluaciones de desempeño y los planes de capacitaciones y desarrollo, establecidos a partir de los resultados.

9.2. OBJETIVOS

9.2.1. Objetivo general

- Fortalecer el proceso de gestión del talento humano basado en competencias en las fases de atracción, evaluación y desarrollo en el hogar infantil Solecito de la ciudad de Medellín.

9.2.2. Objetivos específicos

- Aportar por medio de asesoría al área de talento humano del hogar infantil Solecito para la modificación del modelo de gestión actual hacia un modelo por competencias.
- Proporcionar por medio de asesoría herramientas para fortalecer el proceso de atracción por competencias del talento humano en el hogar infantil Solecito.
- Diseñar estrategias de gestión para fortalecer el proceso de evaluación y desarrollo del talento humano por competencias en el hogar infantil Solecito.

9.3. MARCO CONCEPTUAL

El proceso de atracción como primer eje de la gestión del talento humano por competencias tiene como objetivo principal la selección de personal con unas competencias específicas para el desempeño de su rol dentro de la organización, donde luego de la definición de las competencias para cada rol y los perfiles de cargo basados en competencias, el equipo de talento humano realiza la selección del personal a través de un proceso comprendido por Selección de las hojas de vidas de los candidatos que cumplen con el perfil para el cargo ofertado por la institución.

Posterior a la selección de las hojas de vida, se realiza el proceso de selección por medio de entrevistas, pruebas psicotécnicas y exámenes de conocimiento donde la persona capacitada se encarga de la selección de la persona más idónea para el cargo, según las competencias identificadas durante el proceso y que se articulen con los objetivos de la organización.

Luego de la selección del personal idóneo, la organización se continúa con el desarrollo de las competencias. El proceso de desarrollo como parte importante en la gestión del talento humano por competencias, está orientado a desarrollar en las personas las competencias específicas del rol que desempeña en la institución, para favorecer a partir del aprendizaje individual un aprendizaje colectivo y garantizar así la calidad de los procesos.

Para garantizar un adecuado proceso de aprendizaje, es indispensable además de establecer las necesidades de educación, definir la forma que se hará el proceso, según Simon L. D y otros. (2007) la efectividad de la formación aumenta cuando se siguen una serie de pasos, desde la evaluación inicial de necesidades hasta la fase de evaluación final. En su propuesta muestra un modelo de tres fases, aplicable a cualquier programa de formación:

- 1. fase de análisis: se determinan las necesidades de formación y desarrollo de la organización.
- 2. fase de implantación: se emplean determinados programas y métodos de aprendizaje para transmitir nuevos conocimientos, habilidades y actitudes
- 3. fase de evaluación: determina el grado en el que se alcanzaron los objetivos previstos con el programa de formación y desarrollo.

El desarrollo del talento humano debe ser planeado y definirse a partir de un proceso de evaluación, donde se identifiquen las necesidades de aprendizaje y las competencias que se pretenden potenciar o desarrollar tanto a nivel individual como colectivo.

Pardo E.C. y Díaz V.O. (2014) proponen un proceso para el desarrollo del talento humano que se muestra en la siguiente grafica



Gráfico: Proceso de desarrollo de talento Humano desde Pardo E.C. y Díaz V.O. (2014)

En este proceso se identifica el ciclo continuo del desarrollo por competencias, que parte de una evaluación del personal de modo que permita identificar debilidades y fortalezas de los empleados y partir de esto identificar las necesidades de capacitación, en el momento de la retroalimentación de los hallazgos con el personal, se presentan además

de las necesidades identificadas por el evaluador, las manifestadas por el empleado a fin de ampliar la visión y permitir la participación activa de los empleados en el proceso, finalmente se realizan las capacitaciones para el desarrollo de las competencias seleccionadas.

Partiendo de lo mencionado anteriormente se propone el siguiente esquema de desarrollo del talento humano para el hogar infantil Solecito

PROCESO	OBJETIVO	ACTIVIDADES	INSTRUMENTO	RESPONSABLE
Diccionario de competencias	Elaborar el diccionario de competencias específicas del rol, a partir de los perfiles de cargo y las necesidades de la organización.	Creación del diccionario de competencias.	Perfiles de cargo y diccionario de competencias.	Psicóloga y directora del hogar.
Evaluación de desempeño semestral	Diseñar un formato de evaluación de desempeño a partir de los perfiles de cargo y las competencias, que permita identificar fortalezas y debilidades desde el ser, el saber y el hacer.	Creación formato de evaluación	Formato de evaluación, diseñado a partir de los perfiles de cargo proporcionados por el ICBF.	Psicóloga y directora del hogar
Evaluación de desempeño semestral	Identificar fortalezas y debilidades desde el ser, el saber y el hacer en el personal que labora en el hogar.	Evaluación de desempeño cada 6 meses	Formato de evaluación, diseñado a partir de los perfiles de cargo proporcionados por el ICBF y generación de compromisos	Directora

Evaluación de desempeño trimestral	Identificar fortalezas y debilidades desde el ser y el hacer en el personal que labora en el hogar.	Evaluación de comportamiento cada 3 meses	Formato de evaluación, diseñado según necesidades del hogar.	Directora
Definir necesidades de capacitación del personal	Permitir la participación del personal en la definición del cronograma anual de capacitación	Encuesta anual sobre las necesidades de capacitación individual.	Formato de identificación de necesidades de capacitación individual.	Difusión y recolección de información: Psicóloga

10. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Instituto Colombiano de Bienestar Familiar. <https://www.icbf.gov.co>

McClelland, D. C. (1973). *Testing for competence rather than intelligence*. American Psychologist, 28, 1-14. Disponible en <http://www.apa.org/journals/amp.html>

Richard, D. (2005). *Gestión por competencias*. Med wave. Disponible en <https://doi.org/10.5867/medwave.2005.06.2686>

Alles, M A. (2014). *Dirección estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias*. (2 ed.). Argentina: Ediciones Granica S.A.

Sánchez R. A, Marrero F. C, Martínez M. C. (2005) *Una Mirada a los Orígenes de las Competencias Laborales*. Ciencias Holguín, vol. 11, núm. 2, abril-junio, 2005, pp. 1-14, Centro de Información y Gestión Tecnológica, Cuba

Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*, (5 ed.). Colombia: McGraw-Hill.

López G. J. *La selección de personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional perspectivas*, núm. 26, julio-diciembre, 2010, pp. 129-152, Universidad Católica Boliviana San Pablo, Cochabamba, Bolivia

Tejada Z. A. (2003). *Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. Gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias*. Psicología desde el Caribe

(julio-diciembre). Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21301208>>
ISSN 0123-417X

De la Garza T.E. (2000) *Flexibilidad del trabajo: discurso y construcción social*. Región y sociedad, Vol XII- N.19. Disponible en:

http://lanic.utexas.edu/project/etext/colson/19/19_2.pdf

Simon L. D y otros. (2007) 3ª Edición. *La Gestión de los Recursos Humanos, como atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempo de transformación*. España: McGraw Hill.

Pardo E.C. y Díaz V.O. (2014) *Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá D.C.* Elsevier. *Suma Neg.* 2014; 5(11): 39-48

Tejada F.J, Navío G. A. *El desarrollo y la gestión de competencias profesionales: una mirada desde la formación*. Revista Iberoamericana de Educación (ISSN: 1681-5653). Grupo CIFO, Universidad Autónoma de Barcelona, España

Gonzales M. D. (2009) *Estrategias de retención del personal. Una reflexión sobre su efectividad y alcances*. Revista Universidad EAFIT, vol. 45, núm. 156, octubre-diciembre, pp. 45-72. Universidad EAFIT. Medellín, Colombia

Moreno D. M, Pelayo D. Y, Vargas S. A. *La gestión por competencias como herramientas para la dirección estratégica de los recursos humanos en la sociedad del conocimiento*. Revista de empresa: La fuente de ideas del ejecutivo, ISSN 1579-8763, Nº. 10, 2004, págs. 56-72

11. ANEXOS

11.1. Anexo 1: Formato de entrevista

GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN ORGANIZACIONES FLEXIBLES: EL CASO DEL HOGAR INFANTIL SOLECITO DE LA CIUDAD DE MEDELLÍN

Objetivo General: Identificar los referentes de gestión asociados a las competencias para la atracción, retención y desarrollo del talento humano en el hogar infantil Solecito de la ciudad de Medellín.

Información general: cargo, tiempo en la organización y años de experiencia

1. ¿En qué año y cómo se creó el hogar infantil?
2. ¿Qué lugar ocupa el hogar infantil dentro del organigrama del ICBF?
3. ¿Qué grado de independencia administrativa tiene el hogar infantil del el ICBF?
4. ¿Cómo es la estructura organizacional del hogar infantil?
5. ¿Cómo están definidas las funciones de cada una de las personas que labora en el hogar infantil?
6. ¿Tienen plataforma estratégica independiente del ICBF?
7. ¿Cómo han sido los cambios de gestión y contratación a través del tiempo?
8. ¿Cómo está estructurado el proceso de convocatoria y selección de personal en el hogar?
9. ¿Cuentan con perfiles de cargo y diccionario de competencias?
10. ¿Cómo se realiza la evaluación del personal?
11. ¿Con qué formatos cuentan para la evaluación del personal?
12. ¿Tienen programa de capacitaciones para el personal que labora en el hogar?
13. ¿Qué estrategias utilizan para identificar las necesidades de capacitación del personal?
14. ¿Qué porcentaje de rotación de personal tienen?, ¿cuáles son los cargos que más rotación presentan?
15. ¿Cuentan con programa de bienestar laboral?
16. ¿Qué estrategias de compensación tienen para la retención del personal?

11.2. Anexo 2: Formato de evaluación trimestral

EVALUACIÓN TRIMESTRAL					
NOMBRE:			SERVICIO:		
PERIODO:		AÑO:		EVALUADOR:	
ITEM	ACTIVIDADES A EVALUAR	SI	NO	NA	OBSERVACIONES
ACTITUD	1. Es receptivo al momento de llamarle la atención o hacerle sugerencias de mejoramiento				
	2. Realiza su trabajo en equipo, facilita el trabajo colectivo				
	3. Respeta y escucha las necesidades de los demás				
	4. Realiza comentarios inoportunos que generan dificultades en el ambiente laboral				
	5. Promueve un clima amigable, respetuoso y cooperativo				
	6. Muestra automotivación para el desempeño de su labor				
	7. Es receptivo al cambio				
APTITUD	1. Mantiene organizado su puesto de trabajo				
	2. Conoce sus funciones según su cargo				
	3. Priorizar la atención integral del niño				
	4. Demuestra interés por el conocimiento de Guías e Instructivos institucionales de su competencia				
	5. Aplica las guías e instructivos institucionales en su quehacer diario				
COMPROMISO INSTITUCIONAL	1. Demuestra sentido de pertenencia (cuidado del hogar, participa en reuniones y				

	capacitaciones programadas)				
	2. Muestra compromiso con las metas de la organización				
	3. Cuida los elementos y recursos institucionales y reporta oportunamente faltantes y daños				
	4. Mantiene un adecuado nivel de desempeño en todas las tareas realizadas y asignadas				
	5. Conoce la plataforma estratégica de la Institución (misión, visión, valores, objetivos)				
USUARIO Y FAMILIA	1. Tiene dificultades para asumir actitud de servicio y conexión con los demás				
	2. Tiene presente las necesidades de los niños				
	4. Se interesa en el nivel de satisfacción de las familias con respecto a la atención de los niños				
	5. Dedicar tiempo a conocer las necesidades de los niños y sus familias				
	6. Propone cambios para el mejoramiento de los procesos				
CAPACITACIÓN	1. Demuestra interés, iniciativa y participación en actividades de formación continuada				
	2. Participa activamente en las capacitaciones programadas en el hogar				
TOTAL EN PORCENTAJE					
FIRMA DEL EVALUADO			FIRMA DEL EVALUADOR		

11.3. Anexo 3: Formato para definir las necesidades de capacitación

1. Nombre de la Entidad:				
Nombre de las dependencias que integran el proyecto			Tipo de dependencia	
			Misional	Apoyo
Fecha de formulación de la propuesta:				
Nombre del Representante del equipo de aprendizaje:				
Fecha de aprobación en el plan Institucional de capacitación:*			NO	SI
Fecha:				
Integrantes del equipo de aprendizaje				
Nro.	Cedula de ciudadanía	Nombre	Cargo	Dependencia
2. RELACIONAR LA PROBLEMÁTICA DEL SERVICIO:				
NECESIDADES DE CAPACITACION			CAPACITACIONES RECIBIDAS EN PERIODOS ANTERIORES:	
RELACION NECESIDADES DE CAPACITACION DESDE EL SER (Actitudes):				
RELACION NECESIDADES DE CAPACITACION DESDE EL SABER (Conocimientos):				
RELACION NECESIDADES DE CAPACITACION DESDE EL SABER HACER (Habilidades):				

