

Protocolo de intervención basado en la gestión por competencias en el Jardín Infantil
“CARACOLITOS”

presentado por:

Laura Lucia Ríos Hernández - ID 600075
Verónica Milena Jaramillo López – ID 598924

profesor:

Andrés Felipe Jaramillo

asignatura:

Opción de grado 1

Corporación Universitaria Minuto de Dios
UNIMINUTO – Seccional Bello
Facultad de Ciencias Humanas y Sociales
Psicología
Bello, Colombia
2021

Resumen

Implementar un modelo de gestión por competencias en las instituciones traerá consigo grandes oportunidades, va a permitir entender cómo se conciben las personas dentro de las organizaciones, debido a que estos modelos estarán enfocados en asegurar que las personas asignadas en diferentes puestos de trabajo, sean las indicadas para cumplir una función, primando el factor humano, en donde este aporta sus mejores cualidades personales y profesionales, para el beneficio individual y colectivo (Institución). Este protocolo de intervención busca identificar las competencias necesarias, cardinales y generales específicas del Jardín Infantil CARACOLITOS, por medio de estrategias que permitan recolectar información de los puestos de trabajo y de las necesidades más urgentes, para así elaborar un Diccionario de Competencias y levantamiento de perfiles de cargo, de acuerdo a la metodología de Marta Alles, que se enfoca en la estrategia organizacional, basada en la misión, visión y valores institucionales, también en alcanzar objetivos por medio de la representación de las características que las personas deberán poseer en la organización, esta metodología es ágil, breve y adaptable a diferentes empresas, sean grandes o pequeñas; este proceso contribuirá a que se conozcan las habilidades y competencias de sus empleados, para que la institución pueda mejorar. Se pretende efectuar un acercamiento hacia los diferentes desarrollos de la psicología organizacional y dar por enterado al jardín de la importancia que tiene este para su progreso.

Este protocolo de intervención tendrá un enfoque praxeológico sugerido por la UNIMINUTO, que consta de 4 fases: ver, juzgar, Hacer y Devolución creativa.

Palabras Claves

Protocolo de intervención - Competencias - Diccionario de Competencias - Perfiles de cargo - Estrategias - Psicología Organizacional.

Summary

Implementing a competency-based management model in the institutions will bring great opportunities, it will allow to understand how people are conceived within organizations, because these models will be focused on ensuring that people assigned to different jobs, are the right ones to fulfill a function, giving priority to the human factor, where they bring their best personal and professional qualities, for individual and collective benefit (Institution). This intervention protocol seeks to identify the necessary, cardinal and general competencies specific to the CARACOLITOS Kindergarten, by means of strategies that allow collecting information about the jobs and the most urgent needs, in order to elaborate a Dictionary of Competencies and the creation of job profiles, according to the methodology of Marta Alles, which focuses on organizational strategy, based on the mission, vision and institutional values, also in achieving objectives through the representation of the characteristics that people should have in the organization, this methodology is agile, brief and adaptable to different companies, whether large or small; This process will contribute to know the skills and competencies of its employees, so that the institution can improve. It is intended to make an approach to the different developments of organizational psychology and to make the garden aware of the importance of this for its progress.

This intervention protocol will have a praxeological approach suggested by UNIMINUTO, which consists of 4 phases: see, judge, do and creative return.

Key words

Intervention protocol - Competencies - Dictionary of Competencies - Strategies - Organizational Psychology.

Índice

Resumen.....	2
Summary	3
Introducción	6
Fase del ver	9
Descripción de la institución:	9
Historia y características.....	9
<i>Misión:</i>	11
<i>Visión:</i>	11
<i>Valores:</i>	11
Estructura Organizacional.....	14
<i>Organigrama</i>	14
Rol del psicólogo	16
Matriz DOFA	22
Análisis de la matriz DOFA	23
Fase del Juzgar	25
Diagnostico.....	25
Marco Referencial.....	28
Reclutamiento:	38
Selección:	39
Metodología de Gestión por competencias de Martha Alles – Capital Humano.....	49
Flujograma de Procesos	61
Fase del Actuar	62
Justificación de la estrategia de intervención.....	62
Objetivo General.....	64
Objetivos Específicos	64
Actividades para desarrollar	65
Observación.....	65
Entrevista.....	66
Grupo Focal:.....	67
Encuesta	68
Checklists	69
Cronograma de actividades.....	71
Cronograma.....	71

Fase de la devolución creativa	75
Evaluación del cumplimiento de los objetivos.....	75
Aciertos	77
Dificultades:	78
Análisis del cumplimiento Del objetivo general:	80
Objetivo general:	80
Objetivos específicos:	81
Conclusiones:	86
Reflexión teórica:	89
Referencias.....	92
Anexos.....	95

Introducción

El presente Protocolo de intervención expuesto a continuación que se realizará en el Jardín Infantil CARACOLITOS, del municipio de Marinilla, institución educativa privada que atiende a niños y niñas en la edad de la primera Infancia (1 a 5 años), con el propósito de garantizar el derecho fundamental de la educación y proponer a la sociedad de Marinilla, los servicios educativos que satisfagan las necesidades de la primera infancia de los niños y niñas de edad infantil, con el acompañamiento de una educación integral basada en valores éticos, morales, psicológicos, socioculturales, estará basado bajo los lineamientos del enfoque praxeológico que maneja la Universidad Minuto de Dios, este enfoque estará compuesto por cuatro momentos que facilitaran el camino hacia la elaboración e intervención del Protocolo, Fase del ver, Fase del juzgar, Fase del actuar o Hacer y la Devolución creativa.

El enfoque praxeológico va a buscar que se genere en los profesionales un proceso que apunte a desarrollar y mantener una actitud de indagación y observación, así mismo permitirá que se den reflexiones críticas frente a la propia intervención.

Según German y Vargas (2011), cada una de las fases estarán descritas de la siguiente manera:

La fase del ver está descrita como una fase de exploración y de análisis que responde a la pregunta: ¿Qué sucede? Es una etapa fundamentalmente de conocimiento, donde el profesional recoge, analiza y sintetiza la información sobre su práctica profesional y trata de comprender su problemática y de sensibilizarse frente a ella (p.36).

Esta fase se caracteriza por ser de exploración y de análisis, la cual es fundamentalmente cognitiva, ya que se recoge, analiza, y sintetiza la información sobre el lugar a intervenir allí el profesional comprende la problemática tomando como referencia los datos observados.

La fase de juzgar, esta es la fase de reacción (juzgar) que responde a la pregunta ¿Qué puede hacerse? Es una etapa fundamentalmente hermenéutica, en la que el profesional examina otras formas de enfocar la problemática de la práctica, visualiza y juzga diversas teorías, con el fin de comprender la práctica, conformar un punto de vista propio y desarrollar la empatía requerida para participar y comprometerse con ella (p.38).

En esta fase el profesional en formación observa de una manera crítica diversas teorías donde conforma un punto de vista propio y de la misma forma ajusta lo que va a experimentar y evaluar, se va a referir a la capacidad de ver la información acerca de las acciones y tratar de observar las situaciones que afectan la acción y le corresponde formalizar.

La tercera fase del proceso praxeológico es la fase del actuar, que responde a la pregunta ¿Qué hacemos en concreto? Es una etapa fundamentalmente programática, en la que el profesional/praxeólogo construye, en el tiempo y el espacio de la práctica, la gestión finalizada y dirigida de los procedimientos y tácticas, previamente validados por la experiencia y planteados como paradigmas operativos de la acción. En esta etapa la praxeología instruye y guía la praxis, el profesional/praxeólogo se convierte en quien ilumina al practicante, sobre todo cuando él mismo es un practicante/profesional; se pasa, entonces, de la investigación experimental a la aplicación práctica (p.40).

En esta fase es posible entender que en el momento que se llega a este nivel, ya no solo va a implicar la planeación y elaboración de estrategias que posibiliten la búsqueda de una solución al inconveniente o problemática principal, en esta también se tienen que ver reflejadas las acciones donde el profesional en formación debe de construir procedimientos y tácticas válidas y al mismo tiempo eficientes y eficaces que brinden una solución.

Esta cuarta fase es la de la reflexión en la acción (DEVOLUCIÓN CREATIVA). Es una etapa fundamentalmente prospectiva, que responde a la pregunta: ¿qué aprendemos de lo que hacemos? La prospectiva es una representación que pretende orientar el proyecto y la práctica del profesional/praxeólogo; una representación donde el futuro es planteado a priori como un ideal (p.43).

En la cuarta fase, se hace pues, una reflexión sobre toda la acción, también se valida el crecimiento y desarrollo de la intervención, donde se hacen ciertas conclusiones para mejorar habilidades, esta hace referencia a un tiempo futuro en el cual se pretende orientar el proyecto y la intervención.

De esta manera y teniendo en cuenta todos los requisitos praxeológicos de la universidad, la motivación de este protocolo de intervención estará en identificar las competencias necesarias para el buen desarrollo de la institución jardín infantil CARACOLITOS adaptado a un modelo de gestión por competencias, el cual se verá reflejado en el levantamiento de perfiles de cargo y se dejara como insumo un diccionario de Competencias a través del análisis institucional bajo la metodología de Marta Alles, se generaran estrategias para recolectar información de cada puesto de trabajo de la institución y se establecerán competencias propias para cada puesto de trabajo.

También se pretende realizar un análisis en el Jardín Infantil CARACOLITOS para así retomar algunas ideas referentes a la Psicología Organizacional y de su objetivo en las organizaciones, y de esta manera llevar a cabo el quehacer del psicólogo adaptándolo a las necesidades de esta.

Fase del ver

Descripción de la institución:

Historia y características

El Jardín Infantil CARACOLITOS fue fundado en agosto del año 2016, en el municipio de Marinilla en el departamento de Antioquia, ubicado en la CARRERA 30B NUMERO 32 – 05; bajo la dirección y propiedad de la Señora Julia Elena Castaño NIT: 32512941-1. Con el propósito de garantizar el derecho fundamental de la educación y de la misma manera proponer a la sociedad de Marinilla, los servicios educativos que satisfagan las necesidades de la primera infancia de los niños y niñas de edad infantil, con una educación integral basada en valores éticos, morales, psicológicos, socioculturales. y facilitar con el cuidado integral de sus hijos a los padres de familia que deben trabajar mañana y tarde para satisfacer sus necesidades familiares. (p.7)

El objetivo de la institución es satisfacer las necesidades del servicio la formación integral e intereses de la comunidad infantil y de esta manera contribuir al desarrollo humano y sociocultural de las familias de la localidad de la región, con el fin de que la educación del país cambie en muchos aspectos como lo es administrativo, organizativo, liderazgo, procesos pedagógicos, métodos y técnicas educativas, perfil del educando como el nuevo ciudadano que se desea formar, la motivación de la señora Julia Elena Castaño es pensada en la necesidad de la comunidad marinilla, de contar con un centro educativo que ofrezca servicios integrales a los niños y niñas, y también pensando en la necesidad de las personas especialistas en el área de preescolar para generar nuevas fuentes de empleo (p. 9).

El propósito principal por el cual esta institución fue creada es en beneficio de los niños y niñas de la primera infancia como se mencionaba en párrafos anteriores, por tal motivo la

institución está en proceso de presentar a las autoridades del orden municipal, departamental y nacional una propuesta seria y efectiva para contribuir a mejorar la calidad de la educación en la primera infancia contribuyendo significativamente a elevar el nivel de vida de los habitantes de la localidad y la región.

Es una institución de carácter privado, mixto, para niños y niñas en edad temprana y preescolar. Presta sus servicios a la comunidad, a quien ofrece la promoción del desarrollo del niño en lo socio-afectivo, comunicativo, espiritual, estético, ético y corporal; teniendo en cuenta los principios, valores y como eje fundamental a la familia. Los niveles educativos que ofrece son: primera infancia, párvulos, pre jardín, jardín y preescolar (transición). Cuenta con un total de 8 trabajadores entre docentes, directivos y oficios varios y atiende a un total de 120 niños y niñas divididos en la Jornada mañana y tarde (Institución educativa caracolitos, 2020, p. 06).

Así mismo el Jardín CARACOLITOS, busca trabajar de la mano de los padres de familia para generar nuevas estrategias en el ambiente escolar, el cual tiene como expectativas trabajar en procesos de escucha y observación de los niños y niñas, para así evidenciar fortalezas y debilidades para mejorar la calidad, y desarrollar experiencias que generen aprendizajes, también busca en los niños y niñas desarrollar el pensamiento científico, reforzar la capacidad de escucha, capacidad para resolver conflictos, en la institución se prepara al estudiante para la vida, para la sociedad y para las decisiones personales (Institución educativa caracolitos, 2020).

Razón social: Persona Natural. NIT: 32512941-1, Propiedad jurídica: privado (no oficial) conformada en Cámara de comercio.

Misión:

Educar en sus primeros años a niños y niñas, fomentando valores como la autoestima, el respeto, el amor y la unidad, beneficiando con ello al núcleo de la sociedad.

Visión:

El Jardín Infantil “Caracolitos”, en el año 2022, se proyecta como una institución educativa donde se respetan y fortalecen los valores humanos, proporcionando una educación que busque formar íntegramente personas comprometidas con el cambio social, a través de proyectos lúdico – pedagógicos que faciliten la interacción de niños y niñas con su entorno natural, familiar, social, étnico y cultural.

Valores:

En el Jardín Infantil “Caracolitos”, enfocamos nuestro trabajo partiendo de los intereses y necesidades propias de los niños, asegurando así un aprendizaje significativo, motivador y duradero. Nuestras actividades forman parte de una RUTINA clara y conocida para los niños, la cual les da seguridad y la oportunidad de planear, prever y organizar su pensamiento.

Para el logro de un excelente clima organizacional la institución educativa, evidenciará los siguientes valores:

Amor: Entendido como la expresión máxima del sentimiento que reúne en sí muchos otros valores como el respeto, la tolerancia, el perdón y que debe guiar todas nuestras acciones.

Compromiso: Entendido como la demostración constante de una actitud positiva y responsable por parte del equipo de trabajo en el desarrollo de las actividades propias del proceso de formación de niños y niñas.

Honestidad: Entendida como la entrega desinteresada del equipo de trabajo por el alcance de los objetivos propuestos y la disposición de todos los miembros de la comunidad educativa (docentes, directivos, padres) para trabajar en función de un mismo objetivo que es la atención integral a niños y niñas.

Respeto: Entendido como la tolerancia a las diferencias individuales, a las diversas formas de expresión e ideas que resultan de la particularidad de cada individuo; así como el cumplimiento de normas que permiten vivir en sana convivencia.

Dedicación: Entendida como la disposición total por parte del equipo de trabajo para la atención integral de los niños y niñas.

Asertividad: Entendida como la capacidad de respetarse a sí mismo, respetar a los demás, ser directo, honesto y apropiado; saber decir y saber escuchar. Ser muy positivo y usar correctamente el lenguaje no verbal.

De acuerdo a la misión, visión y valores de la institución educativa, es posible percibir que su enfoque está ligado directamente en beneficio de la población infantil, su cuidado y formación integral; Potenciando de forma significativa a los niños y niñas para el favorecimiento colectivo, pues los niños y niñas como miembros activos de la sociedad también tienen la posibilidad de hacer parte fundamental del futuro del país y si se dan buenas pautas en la etapa del crecimiento y desarrollo se puede apuntar a un resultado favorable de personas aportantes en la sociedad.

Como lo menciona Rojas et al. (2020)

Respecto a la educación en valores, es importante señalar que está implica la asunción de creencias y principios que orienten a las personas en la práctica de conductas sanas que ayuden a su desarrollo y crecimiento personal en relación al equilibrio social. Por una parte, sigue la prevención y solución de conductas antisociales provocadas por falta de valores. Y, en segundo lugar, el cultivo de una forma de pensar y sentir que permite a los individuos actuar con una nueva visión en favor de la vida, de su propia vida y de la dignidad de todos los seres humanos. (p. 559, 560)

Los valores serán fundamentales para el buen desarrollo de los seres humanos y su convivencia con los demás, si hay una buena autoestima, respeto, compromiso, cuidado propio y del otro... Habrá la posibilidad de adquirir con más facilidad una sana estabilidad, capacidad de decisión, buenas relaciones de convivencia, comunicación eficaz, asertividad.

La institución se centra en todos estos valores ya que son de suma importancia para la vida, porque ayudan a regular el comportamiento humano y de la misma manera guían al infante en sus aspiraciones que tienen frente a la vida, es importante aclarar que todos los seres humanos poseen diversos valores, pero la institución se centra en los más importantes, que son los mencionados anteriormente, la institución educativa pone su atención en la población infantil con el deseo de velar por su bienestar integral, su formación y el aporte al núcleo social que los niños y niñas en la actualidad y en un futuro pueden dar.

También se puede percibir que se debe de contratar personal idóneo para la institución que se sienta identificado con esta, que cada trabajador conozca los valores, elementos culturales de la organización para que así los puedan asumir, defender, y promulgar como si fueran propios, para que la enseñanza sea más efectiva para los niños y niñas que se encuentran en proceso de formación, en donde no solamente estén enfocados en el infante si no también en cada uno de los integrantes de la institución como son los maestros, directivos y servicios generales, para que haya una armonía y equilibrio organizacional para que la institución pueda crecer y generar resultados positivos en mediano y largo plazo.

Es importante que los empleados de la institución logren la excelencia en todos los procesos y actividades lo cual ayuda a ser competitivos y tener la capacidad para generar valor agregado y esto ayude a la institución a su crecimiento y certificación.

Estructura Organizacional

Esta estructura está basada sobre las etapas del proceso administrativo. Planeación y Organización Institucional; Planeación y Organización Curricular; dirección, ejecución, control y evaluación de las actividades curriculares.

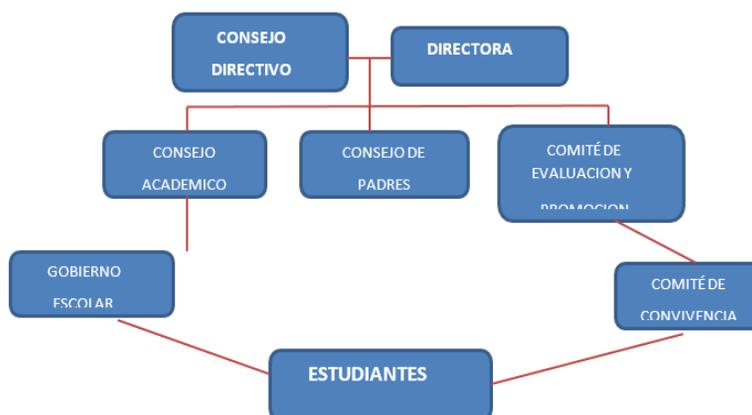
El Gobierno Escolar está conformado por el Consejo Directivo, directora, Consejo Académico, Consejo de Padres de Familia. Esta estructura permite consolidar la organización y funcionalidad de la comunidad educativa en torno a su Proyecto Educativo Institucional.

El Consejo Directivo, es el órgano de administración, organización, dirección, control y de evaluación de las actividades planeadas y ejecutadas por la comunidad educativa. Es líder en diseñar y formular los proyectos que requiere la comunidad para satisfacer sus intereses y necesidades fundamentales (Institución educativa caracolitos, 2020).

El cual se ve reflejado en el organigrama.

Figura 1

Organigrama



Tomado de: institución educativa caracolitos (2020).

Se puede evidenciar que en el Centro Educativo Jardín Infantil “CARACOLITOS”, maneja una estructura organizacional cadena de mando pues se distribuye la autoridad y responsabilidad como se observa en el organigrama de la institución, en el cual todos los cargos son vitales para el pleno funcionamiento institucional, es una estructura que se aplica adecuadamente pues permite delegar y optimizar tiempos si es necesario, además facilita temas de supervisión y control. La estructura es esencial para la resolución de conflictos y determinación de responsabilidades lo cual permite establecer las cadenas de mando en la institución, ayuda a tener claridad sobre el liderazgo, responsabilidad y funciones específicas de los individuos en la organización (González, Brume 2019).

Rol del psicólogo

Desde diferentes perspectivas la Psicología se define como aquella que estudia el pensamiento y la conducta, en donde se encuentra un contenido muy amplio, por lo tanto, el psicólogo de acuerdo a sus intereses particulares y a las necesidades que observe en los diferentes contextos sociales, tiene la posibilidad de abordar algún campo de la psicología, para ejercerlo, estudiarlo y profundizar al respecto de este, como lo es en la Psicología organizacional.

Según Porras, (2018) dice que el campo de acción del Psicólogo organizacional debe de ser para todas las instituciones y organismos sociales, este consiste en desarrollar métodos de evaluación para seleccionar y promover empleados, capacitación y desarrollo el cual ayuda a identificar las habilidades de los empleados para que de esta manera puedan aumentar el rendimiento en el puesto, determinar si el programa ha sido exitoso, evaluar el desempeño, identificar criterios o normas para determinar utilidad del puesto, desarrollar la organización, analizar la estructura para maximizar la satisfacción y la eficacia de los individuos, la calidad de vida laboral, evaluar los factores que contribuyan a que la fuerza laboral sea saludable y productiva, diseñar herramientas, equipos, máquinas que sean compatibles con las capacidades humanas.

De esta manera el campo de acción del psicólogo Organizacional ayudaría en gran medida al Jardín Infantil CARACOLITOS pensando en el beneficio de sus empleados y una mayor productividad en sus actividades a realizar.

Por eso es importante mencionar que es el psicólogo Organizacional según Luis Fernando Cárdenas Parra et al. (2013)

El psicólogo organizacional es un profesional con capacidad de sustentar teórica, conceptual y metodológicamente de su quehacer en los diferentes escenarios de

las organizaciones y del trabajo, así como de soportar sus acciones en el conocimiento científico producto de las investigaciones realizadas en el área, para evaluar, diseñar, liderar e implementar proyectos y programas de gerencia y gestión humana, que permitan alcanzar las metas organizacionales y sociales e incrementar el bienestar psicológico y la calidad de vida de las personas en el contexto laboral y organizacional. (p.61)

Evidentemente el Psicólogo Organizacional va a tener la posibilidad de ejercer diferentes funciones en una organización y su rol en ella producirá grandes connotaciones, por eso cabe mencionar que:

El diccionario de la Real Academia Española (2001) define el rol como el papel que cumple una persona o un grupo en una actividad cualquiera o como la conducta que un grupo espera de una persona. Así mismo, según Argyle, Furham y Graham (1981, citado en Mielgo, Ortiz & Ramos, 2001) el rol profesional puede ser entendido como un conjunto de conductas que realiza una persona o que se espera que ésta realice en función de la posición que ocupa. A su vez, distinguen entre el “rol percibido” y el “rol ejecutado”, definiéndose el primero como “un patrón de conductas posibles asociadas, o esperadas, por una persona que ocupa una posición determinada” (Argyle, Furham & Graham, p. 398) y el “rol ejecutado” como un “patrón de conductas realizado por una persona que ocupa una posición determinada” (Argyle, Furham & Graham, p. 398). En este sentido, el rol como concepto no es algo definido a priori e inmutable, ya que va modificándose en función de las diferentes tareas desempeñadas por el psicólogo y en la relación con el contexto en que se desempeña (Castillo, 1996; Mielgo et. al, 2001). Según Mielgo, Ortiz y Ramos (2001) es a través de la interacción dinámica entre el psicólogo y quienes demandan sus servicios que se van definiendo las funciones del primero, originando así lo que entendemos por rol ejecutado, el que puede influir sobre el rol percibido. (González, González, y Vicencio, 2014).

De acuerdo a lo anterior es importante mencionar que según, Orozco Rincón¹, (2013):

La labor del psicólogo organizacional es muy importante ya que uno de sus principales objetivos es encargarse de velar por el bienestar del capital humano de la organización, estando siempre atento al comportamiento y actitudes de las personas, a partir de esto el psicólogo analiza cuál es la cultura organizacional, es decir, los valores, las costumbres, y las reglas que conforman la mentalidad que tiene la organización y que la hace ser diferente de las demás, con sus propias características y políticas sobre las cuales se rige, esta es de carácter implícito. (p.414)

También el Psicólogo organizacional está llamado a tener las siguientes competencias, con el objetivo de que su labor e intervención sean las adecuadas y necesarias para el bienestar de las organizaciones, a continuación, se expondrán algunas de las competencias más importantes del profesional.

-Elabora y utiliza teorías que den respuestas responsables a las demandas de aplicación e intervención profesional que requieren las organizaciones, sus miembros y la sociedad en general. (p.60)

- Estudia las acciones humanas en el espacio laboral asumiendo un abordaje integral y significativo para el contexto, entendiendo la complejidad de las situaciones de carácter social. (p.60)

- Reconoce diversas posturas teóricas que iluminan las prácticas de la realidad social cambiante y que contribuyen con soluciones pertinentes a la problemática del trabajo y la calidad de vida de las personas. (p.61)

- Aporta a la comprensión de los problemas, en diversos espacios relacionados con el trabajo y con claras posturas teóricas y evaluando sus implicaciones. (p.61)

- Reconoce la complejidad de las organizaciones y las diferentes dinámicas que emergen de la interacción del individuo con la organización. (p.61)

- Diferencia los roles del psicólogo de los propios de otras áreas del conocimiento que interactúan en los diferentes escenarios de las organizaciones. (p.61)

- Analiza el contexto global, político, económico, jurídico y social que atraviesa los espacios laborales y la manera como este permea las dinámicas organizacionales y las interacciones y comportamientos de los individuos que las conforman. (p.61)

- Identifica los aspectos relacionados con la estructura de las organizaciones y las relaciones e interacción social que se derivan de ellas. (p.87)

- Comprende, estudia y analiza la organización como un grupo social conformado por sus propios códigos, valores y costumbres, a partir de los cuales emergen las prácticas organizativas, sociales y administrativas. (p.36)

- Utiliza enfoques que posibiliten la creación de marcos de referencia flexibles, desde los cuales se logre un acercamiento a las experiencias personales y, a su vez, se cree un espacio de expresión de las diversas construcciones de sentido que han ido tejiendo los trabajadores en sus vivencias en el ámbito laboral. (p.36)

- Conoce, comprende y aplica los principios ético-deontológicos que orientan el actuar del psicólogo en cualquier escenario de ejercicio profesional. (p.61)

- Reconoce el carácter político de la psicología organizacional y analiza con postura crítica las actuaciones, intervenciones y declaraciones y su impacto a nivel de lo público. (p.61)

- Sustenta su ejercicio profesional en los contextos organizacionales con base en criterios éticos y de responsabilidad social. (Velásquez, sanin 2013)

Entonces bien, el Rol del Psicólogo Organizacional en el Jardín infantil CARACOLITOS, aportaría en gran medida en la organización, para el desarrollo enmarcado en los procesos de la misma, en donde se genere el crecimiento a nivel integral y benefició de acuerdo a las necesidades encontradas, tanto de la institución como de cada una de las personas que la conforman, la cual ayude a crear condiciones necesarias para un buen bienestar de la institución.

El Psicólogo Organizacional tendrá dentro de la Institución el siguiente Perfil profesional, en donde se describen las características, funciones y requerimientos ideales para su cargo dentro del jardín Infantil.

Ejemplo de Perfil de Cargo del Psicólogo profesional.

Perfil Profesional.	
Nombre del cargo:	Psicólogo Organizacional
Nivel del cargo:	Operativo, Administrativo
Jefe inmediato	Directora de la Institucional.

OBJETIVO GENERAL DEL CARGO
Estudiar el comportamiento de las personas de la institución y detectar cuál es su participación con relación a la cultura, clima laboral, motivación, correcta toma de decisiones, comunicación y productividad para así fomentar la satisfacción de los empleados con respecto a su trabajo.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL CARGO
Implementar procesos de selección, capacitación y retención de talento
Orientar el liderazgo y la toma de decisiones
Trabajar en la Prevención de riesgos laborales
Diagnosticar y resolver conflictos que puedan afectar el clima laboral

RESPONSABILIDADES
Selección de personal
Capacitación y desarrollo
Prevención de riesgos laborales
Diagnóstico y asesoramiento

APTITUDES REQUERIDAS
Habilidad expresiva
Atención
Trabajo en equipo
Liderazgo
Orden y organización
Iniciativa
Ética y discreción

VARIABLES DE PERSONALIDAD
Estabilidad Emocional
Empatía
Relaciones interpersonales
Autocontrol
Adaptabilidad/Flexibilidad

Educación		
Formales		Título
Magister o especialización		
Profesional Universitario	x	Psicólogo/a
Tecnólogo		
Técnico		
Bachiller		
Primaria		
Otro:		

EXPERIENCIA	
Meses:	Años: 1

Formación		
Curso, diplomados, seminarios, otros		
Diplomados	X	Psicología Organizacional

COMPETENCIAS CORPORATIVAS	COMPETENCIAS ESPECÍFICAS
Responsabilidad	Habilidades de comunicación
Proactividad	Liderazgo
Compromiso	Toma de decisiones
	Creatividad
	Impacto E influencia

Matriz DOFA

<p style="text-align: center;">Debilidades</p>	<p style="text-align: center;">Fortalezas</p>
<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estudiantes de psicología dispuestas hacer su trabajo aplicado en la institución • No se le da importancia a la presencia de un Psicólogo Organizacional. • Fácil acceso a la Institución y a sus instalaciones. • Acercamiento a los miembros que conforman la institución. • Diseño de puesto no estructurado • No hay un perfil laboral estructurado 	<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dificultades para aprobación de resultado final • Que no haya los recursos suficientes. • Aumento en los costos regulares • Aceptación y asimilación por parte de la comunidad.

Análisis de la matriz DOFA

La Matriz DOFA, ha permitido tener una visión más amplia de las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas, que se pueden evidenciar en el Jardín infantil CARACOLITOS.

CARACOLITOS es una institución con fácil acceso brindado por los directivos, es posible tener acercamiento a sus instalaciones y contacto con los miembros del jardín infantil, lo cual facilita el desarrollo de propuestas e intervenciones, permitiendo que el psicólogo organizacional trabaje en Pro de la institución pues este puede mejorar la estructura organizacional, desarrollar planes de acción alcanzables, hacer un acompañamiento que ayude a potenciar todas las fortalezas que tienen como equipo de trabajo, proponer estrategias que beneficien la institución para un crecimiento a futuro y un mejor reconocimiento.

Es evidente que las Fortalezas y Oportunidades identificadas en el jardín infantil CARACOLITOS son mayores a sus Debilidades y Amenazas, lo que muestra un panorama mucho más amplio y alentador para la realización del proyecto institucional liderado por las Practicantes de Psicología, haciendo que los elementos positivos logren sobreponerse a aquellos que van en contra del crecimiento institucional.

Sería ideal que el Jardín Infantil implemente en su quehacer diario el Modelo de Gestión por competencias ya que este será la mejor opción frente a la necesidad principal de la institución, por la falta de una estructura de un adecuado diseño de perfil, que será fortalecido por medio de la definición de las competencias deseadas para cada trabajador de la institución, a través del “Diccionario de competencias”.

También es necesario dejar atrás el trabajo mecanizado y enfocado exclusivamente al puesto de trabajo para dar paso al modelo de gestión por competencias, el cual es destacado por su dinamismo, flexibilidad, participación y orientación al trabajo en equipo, centrado en las

competencias de las personas que van a formar parte en la organización, en el futuro de las personas, en sus aspiraciones, en sus objetivos y propósitos.

Sera muy importante que la Institución tenga en cuenta los siguientes pilares que estarán enfocados en el Saber Actuar de cada uno de los integrantes de la Organización basado en sus competencias.

Saber: Ligado a los datos, conceptos y conocimientos.

Saber estar: Esta vinculado a las capacidades relacionadas con la comunidad interpersonal y con el trabajo cooperativo.

Saber ser: tiene que ver con las actitudes y valores que guían el comportamiento.

Saber hacer: Serán las habilidades, destrezas y métodos de actuación.

Esto ayudara a que sea mucho más efectivo el resultado deseado por la institución para el logro de sus objetivos y que cada uno de los trabajadores puedan realizar sus labores y tareas asignadas de forma exitosa potenciando sus competencias para el bien individual y comunitario (Institucional).

A partir de este Modelo de Gestión por competencias, se aportarán propuestas dirigidas a afrontar esta problemática mencionada anteriormente, en donde se puedan identificar las competencias ideales para puestos de trabajo y perfiles profesionales exitosos, y que cada miembro del Jardín infantil, aporte a la institución de acuerdo a sus mejores habilidades para el buen proceso institucional.

Fase del Juzgar

Diagnostico

Es posible visualizar que el jardín infantil aun no cuenta con la presencia de un psicólogo organizacional y desconoce la importancia y aporte que puede tener este profesional en su Organización, en la actualidad no implementan en su quehacer diario la estructura organizacional que proponen en su manual de convivencia y PEI, no hay un diseño de perfil ni de puesto elaborado que sea idóneo para las necesidades de la institución; lo que hace que la intervención desde del enfoque organizacional logre tener un gran punto de partida junto a los directivos, pues su directora está abierta al cambio y a las nuevas propuestas que lleven a mejorar a su institución y su equipo de trabajo, actitud que se puede ver evidenciada no solo en ella sino también en la colaboración activa de docentes, padres de familia y demás personal de la institución.

De acuerdo a la mirada general hacia el Jardín Infantil CARACOLITOS el protocolo de intervención estará basado en proponer un modelo de gestión por competencias que se verá reflejado en la redacción de competencias, adaptado a las necesidades y requerimientos de la institución; el cual facilitará su implementación a raíz de la necesidad más urgente del jardín, que es la ausencia de un perfil profesional idóneo para cada puesto de trabajo y miembro de la organización, por lo tanto se apuntara a dejar a la institución algunas propuestas dirigidas a la mejora de esta problemática, por medio de la entrega del levantamiento de perfiles de cargo y Diccionario de Competencias, este modelo también fortalecerá la evaluación para la institución, logrará retroalimentar y potenciar la dirección de los trabajadores y así permitir una mayor productividad y sostenibilidad de la institución.

Este protocolo de intervención está enfocado de esta manera, ya que es la necesidad más prioritaria que se pudo observar en la institución como se mencionó anteriormente, es bien sabido que la psicología organizacional, cumple varios aspectos importantes dentro de las Instituciones, como: mejora en el clima laboral, selección del personal, capacitación y desarrollo, prevención de riesgos laborales, entre otros; pero desde este punto de vista este trabajo apuntara hacia el estudio de la definición de competencias y habilidades idóneas, para la estrategia favorable de la entidad. Entonces, para llevar a cabo este estudio se considera importante definir en el Jardín Infantil CARACOLITOS las competencias para orientar hacia un diseño de perfil de cargo mediante el Diccionario, que ayudara a monitorear la adaptabilidad de cada miembro de la institución y este permita evaluar y retroalimentar el desempeño en los trabajadores.

De acuerdo a esto para que la institución logre tener un Perfil idóneo y un Diseño de puesto adecuado, mediante el diccionario de competencias, es necesario que el modelo institucional implementado sea el modelo de Gestión por competencias, en donde el recurso humano sea visto aportante y generador de estrategias competitivas, en el que el objetivo sea que cada una de las personas que conforman la institución puedan ocupar un puesto laboral idóneo y logren desarrollar las funciones asignadas, de acuerdo a sus competencias individuales, aportando sus mejores cualidades, de esta forma se verá reflejado un buen resultado a nivel personal e institucional.

Este modelo surge como una nueva modalidad de gestión, cuyo principal objetivo es asegurar que las personas asignadas a las distintas actividades sean las más idóneas para una función determinada. A su vez permite integrar en torno al concepto de competencias todos los subsistemas que conforman la gestión de los recursos humanos selección, inducción, planes de carrera, capacitación, evaluación del desempeño (Delgado D. J., 2000).

También el modelo por competencias facilitara el desarrollo de la institución educativa en la ejecución de selección, formación, retribución y promoción ya que este se basa en la búsqueda de perfiles productivos e innovadores de las personas.

El modelo por competencias se enfoca en un proceso de selección hacia la búsqueda de conocimientos, aptitudes, actitudes y resolución de situaciones que podrían surgir (Martinez Jimenez 2016).

Este enfoque por competencia apuntara al cambio, buscando determinar que conocimientos, conductas y habilidades se necesitan para desempeñar de forma exitosa cada cargo dentro de la organización, de esta forma se centra en competencias individuales para educar, capacitar, entrenar, evaluar, recompensar y promover a las personas, para que logren diferentes propósitos, generando resultados aportante a nivel personal e institucional; será satisfactorio tanto para la entidad como para el individuo.

Marco Referencial

En este trabajo se considera importante para el Jardín Infantil CARACOLITOS, realizar un protocolo de intervención basado en la definición de competencias, por medio del “Diccionario de Competencias” y levantamiento de perfiles de cargo, por lo tanto, es necesario tomar claridad frente a diversos elementos teóricos que permiten sustentar y comprender elementos conceptuales abordados dentro de este trabajo.

Existen múltiples definiciones de competencias, por lo cual, es importante analizar diferentes enfoques en función de caracterizar y tener más claridad, de acuerdo a esto en este trabajo se encontrarán diferentes autores que ayudarán a centrarse en el objetivo.

(Mayeline Becerra Gálves, 2012, citando a Mertens 1996, p.5) hace referneccia que:

El tema de las competencias surge a fines de la década de los sesenta, como respuesta a la búsqueda de una técnica para mejorar la coordinación entre los sistemas de educación-formación, y las necesidades concretas del mundo laboral. Esta situación obligo a modificar la estructura de los mercados, la gestión, y la organización de los sistemas productivos.

El objetivo primordial de este protocolo basado en el enfoque de gestión por competencias es implementar un nuevo estilo de dirección en la institución CARACOLITOS, enfocado en las competencias individuales de cada uno de sus miembros, para así administrar esos recursos humanos integralmente de una manera más efectiva.

Según lo escrito por Schvartzman (2004):

David McClelland, ha sido uno de los primeros autores que describe el concepto “Competencias” y lo define así, “las competencias son las características

subyacentes en una persona que están causalmente relacionadas con los comportamientos y la acción exitosa en su actividad profesional”. (p.1)

Para concluir con la definición de David McClelland, y centrando esta definición de competencias en el campo laboral, es el éxito de hacer algo y de esta manera poder responder adecuadamente a las actividades propuestas, estas pueden desarrollarse desde los conocimientos adquiridos hasta convertirse en capacidades y actitudes.

Cabe mencionar que según, Valencia (2005):

Las competencias hacen referencia tanto al conocimiento de las circunstancias técnicas del trabajo, y su puesto en práctica, como a las actitudes o rasgos psicológicos necesarios para un adecuado rendimiento, las competencias permiten conocer las características de las personas para así discriminar y determinar diferencias individuales y así analizar el grado de adecuación de una persona con unas competencias concretas. (P.35)

Por tal motivo este trabajo se centra en definición de competencias ya que estas son de suma importancia para el desarrollo de las actividades y el logro de objetivos, además que permita abordar y conocer las características de cada uno de los trabajadores y de la misma manera determinar diferencias individuales y así analizar el desarrollo de cada uno de manera positiva.

Giraldo Arcila (2021) menciona en su cátedra de Gestión por competencias modulo 2 que:

Las competencias permiten marcar la diferencia con resultados superiores vs con personas con resultados promedios, generando así una ventaja competitiva con respecto a otras organizaciones y con muchas ventajas como: mejoras en clima laboral, aumenta la eficacia y eficiencia de los empleados, disminuye rotación, y de la misma manera mejora el desempeño a nivel de toda la organización.

Todos los seres humanos pueden tener la capacidad de desarrollar varias competencias, pero no en cada uno de ellos se van a desarrollar al máximo, existirán diferentes competencias que sean más potenciadas en unos que en otros, por eso la gestión de competencias busca apoyar el talento, el desarrollo de las capacidades y sus resultados requeridos.

McClelland (1973) creó un modelo genérico de competencias dirigido a analizar y determinar las competencias claves, y agrupó las competencias según las motivaciones subyacentes de la siguiente manera:

Competencias de logro y acción: Orientación al logro, Iniciativa, Orientación al orden y la calidad y Búsqueda de información.

Competencias de servicio: Sensibilidad interpersonal y Orientación al cliente.

Competencias de Influencia: Persuasión e impacto personal, Conocimiento organizacional, y Construcción de relaciones.

Competencias directivas: Desarrollo de personas, Dirección de personas, trabajo en equipo y Liderazgo. **Competencias de dominio personal:** Confianza en sí mismo, Autocontrol, Flexibilidad, Tenacidad y Compromiso con la organización.

Competencias cognitivas: Aprendizaje, Pensamiento analítico y reconocimiento de modelos. (p.13)

Este modelo genérico de McClelland es una de muchas estrategias que se tiene para manejar los recursos humanos para así obtener el crecimiento personal y profesional de los empleados y alinear estrategias de negocio y poder aprovechar al máximo cada una de las capacidades que llevan consigo arraigadas los miembros de determinado grupo.

Es importante mencionar que para un desempeño competente es necesario, según Blanco (2013):

primero que nada, definir la visión de la empresa (hacia dónde vamos), los objetivos y la misión (que hacemos), y a partir de los lineamientos generados por los máximos organismos de dirección de la empresa desarrollar un lenguaje común, competencias laborales que se estructuran en las competencias una opción de vida.

Es muy importante trabajar desde la misión, visión y objetivos de una empresa para que de esta manera se pueda definir que competencias se buscan para poder construir perfiles que se acomoden a las necesidades básicas de la institución que permitan cumplir los planes proyectados.

Clasificación de las competencias basadas en la teoría de L. Martínez (1996) en donde identifica la existencia en tres grandes tendencias: Funcionalista, Psicológicas, Constructivistas, las competencias clasificadas como psicológicas son: Tradicional, Cognitivista, Holística. (p.3)

En donde podemos concluir con el apartado anterior que cada una de estas grandes clasificaciones hacen mención a que el constructivista se puede relacionar con lo holístico, entendido como las habilidades y conocimientos para solución de dificultades ya que de esta manera se pueden apreciar interacciones desde diferentes puntos de vista, el funcionalista se puede relacionar con el tradicional ya que es más centrado en las necesidades de las funciones que se van a desempeñar y las psicológicas y cognitivistas van más desde el pensamiento analítico interesado más por como la mente humana piensa y aprende, todos estos conceptos se ven relacionados en los ámbitos laborales.

Se encuentra que el modelo tradicional, según Martínez (2016):

proviene de una sociedad industrial, orientada a características de inflexibilidad, estabilidad y relaciones jerárquicas, entre otras. En las que el empleado no destaca por su innovación y desarrollo, sino que este hace y hará los mismos trabajos según la duración de su empleo (trabajo mecanizado). Se trata de uno modelo de gestión administrativo de RRHH, enfocado a los puestos de trabajo. (p.4)

Por otra parte, se encuentra que el modelo cognitivista el cual es un análisis de las relaciones existentes dentro del empleo, según Blanco (2013):

Para identificar y describir competencias se toma como referencia, tanto a las personas con sus posibilidades y objetivos laborales, como al entorno sociolaboral con el que se relacionan. La competencia se construye, no solo a partir de la función que emerge del mercado, sino que es la única que entrega una importancia a la persona, a sus objetivos y posibilidades. Plantea que las competencias se desarrollen a través de aprendizajes que se dan ante las disfunciones, incluyendo a la población menos competente. (p.3)

Otra de las grandes tendencias de las competencias clasificadas como psicológicas es el carácter holístico el cual, según Delgado (2000):

este modelo radica en dos características: 1. La Gestión del activo que representan las competencias, se concibe en un sistema donde se interrelacionan la estrategia, el conocimiento (Gestión del Conocimiento Aprendizaje Organizacional y Gestión por Competencias), la tecnología, los procesos y los recursos y 2. La competencia integra las dimensiones A. Características personales toma como referencia, tanto a las personas con sus posibilidades y objetivos laborales (p.8)

A lo largo del tiempo el concepto práctico de las competencias ha venido evolucionando, como lo menciona (Darós, Conca, & Sáez, 2003, citando a Claver et, 1998):

La valoración por competencias ha evolucionado con el transcurso del tiempo. En la gestión tradicional de los recursos humanos los aspectos económicos y sociales de la empresa son incompatibles y los empleados son considerados un coste que hay que minimizar (Claver et al.,1998). (p. 445)

Los trabajadores por lo general eran estimados como un costo adicional que la empresa debería sostener, y en vez de ser un beneficio, podrían convertirse en un incremento o servicio a subsanar, apuntando a un modelo tradicional.

En donde se van a evaluar solamente las tareas asignadas, enfocándose en un trabajo mecanizado y dirigido al respectivo puesto de trabajo, según Martínez, (2016):

Este modelo Tradicional proviene de una sociedad industrial, orientada a características de inflexibilidad, estabilidad y relaciones jerárquicas, entre otras. En las que el empleado no destaca por su innovación y desarrollo, sino que este hace y hará los mismos trabajos según la duración de su empleo (trabajo mecanizado). Se trata de uno modelo de gestión administrativo de RRHH, enfocado a los puestos de trabajo.

No se van a tener en cuenta las diferentes capacidades, competencias y potencial de los empleados, su objetivo estaría basado en el resultado y el cumplimiento a tiempo de sus funciones. Los altos mandos siempre se muestran por encima de sus trabajadores y su figura estaría situada en hacer que los ideales y normas de las organizaciones se cumplan a cabalidad. Como se va a mencionar en Noticias Financieras, (2014) “Algunas empresas centran de manera equivocada la partida que se dispone de capacitación y conocimiento en sus directivos, dejando de lado el resto del personal en que se concentra en gran parte el proceso de producción”. Pensando que los resultados deseados van a estar reflejados, gracias al empoderamiento o crecimiento de unos pocos.

Sin embargo, poco a poco fueron apareciendo otros conceptos que ayudaron a transformar la visión tradicional del empleado, para empezarse a enfocar en la importancia de las competencias de cada individuo para el éxito en su cargo, en lugar de basarse única y

exclusivamente en sus tareas y funciones, como lo va a mencionar, Darós, Conca, & Sáez, (2003):

Ya en 1949, Parsons propuso valorar a las personas basándose en una serie de cualidades en lugar de centrarse en los resultados. Posteriormente, en 1961, McClelland identifica las necesidades y actitudes de los individuos que conducen al éxito empresarial, con el fin de formar a los empleados en estas actitudes y seleccionar a los candidatos que las posean actual o potencialmente. En la siguiente década se elaboran perfiles profesionales ideales, útiles para las políticas de contratación y formación de recursos humanos. Ya no se valoran funciones y tareas, sino competencias. (p.445)

dándole un valor significativo a las competencias, según lo mencionado en la teoría de Parsons en donde se da merito a las personas y no a su función como tal, se le brinda un papel fundamental a estas, ya que, las competencias permiten el éxito empresarial y de la misma manera ayuda a las personas a desarrollar sus capacidades y conocer y aplicar sus habilidades para el desarrollo humano a través del cual se cumplirá el objetivo de cada organización debido a esto, no es un trabajo mecanizado que se vuelve poco interesante y poco enriquecedor para el empleado si no que ayuda e impregna de motivación y ayuda al crecimiento tanto personal como laboral.

Cada una de las competencias de los individuos, van a empezar a cobrar un valor especial, los trabajadores empiezan a ser piezas fundamentales y estratégicas para potenciar las metas y objetivos de las organizaciones, dejan de ser un costo para convertirse en un valor agregado que, de acuerdo con su propia competencia, contribuirán al éxito a nivel general. Darós, Conca, & Sáez, (2003) afirma que “Las personas son consideradas como una inversión de la que hay que extraer el máximo provecho mediante una buena planificación de carreras y un sistema de información transparente y oportuno”. (p. 446)

Así pues, va a decir Noticias Financieras, (2014):

Cuando se habla de implementar un modelo de gestión por competencias se hace referencia a la ejecución de una metodología que aprueba establecer competencias en sus empleados de tipo organizacional, técnicas y de rol. Lo anterior tiene como fin mejorar procesos administrativos y operativos, aumento de la calidad total, la competitividad, la productividad y sobre todo sacar el mejor provecho de su capital humano, porque sus empleados estarán ubicados en puestos de trabajo para los que están verdaderamente capacitados.

Entonces será necesario que las organizaciones no solamente centren su mirada en la implementación de infraestructura, equipos, ganancia... sino también en desarrollar su componente humano, en donde toda la empresa se mantenga vigente gracias a la concordancia general de todos los que la conforman.

Es importante resaltar algunas características de las competencias, que se dividen en cinco tipos, según McClelland (1973):

Motivos: Las cosas que alguien piensa de manera consistente acerca de algo y que le inducen a tomar ciertas acciones. Los motivos “impulsan, orientan y seleccionan” el comportamiento hacia determinadas acciones y objetivos.

Rasgos: Características físicas y respuestas identificables a determinadas situaciones o información. Un ejemplo para diferencias motivos y rasgos sería la orientación al logro o al poder de una persona que podría externalizarse con rasgos de la personalidad como tener iniciativas.

Auto concepto: Actitudes, valores o auto imagen de una persona. Se refiere a la auto percepción que una persona puede tener de sí misma, de su imagen, de sus capacidades.

Conocimientos: Originalmente se consideraba el conocimiento como la información que una persona posee respecto a determinadas áreas y contenidos.

Skills: Es la habilidad de demostrar un modo de hacer, una secuencia de comportamientos que están funcionalmente relacionadas con la consecución de un determinado objetivo. (p.3)

El conocimiento es una mezcla de experiencia, valores, información y “saber hacer” que sirve como marco para la incorporación de nuevas experiencias e información y es útil para la acción. (McClelland,1973, p.2)

Como se ha mencionado en todo el desarrollo del trabajo la gestión por competencias, parte de la identificación y el desarrollo de aquellas competencias profesionales fundamentales para el desarrollo de un puesto de trabajo, en el cual se denominan 3 grandes grupos de competencias que contienen 2 categorías psicológicas básicas que son: las actitudes y aptitudes.

Figura 2

Tipo de Competencias desde Categorías Psicológicas

Tipos de competencia profesional	Categorías psicológicas
Capacidades: también nombradas "rasgos personales básicos"; son comportamientos que se consolidan en el proceso de socialización y ligados a procesos emocionales, por lo tanto serán difíciles de modificar a causa de su lento desarrollo a lo largo del ciclo vital del individuo. Se pueden citar rasgos como la manera de relacionarse con los compañeros, el liderazgo, el autocontrol, la facilidad de trato...	Actitudes
Habilidades: también conocidas como "cualidades profesionales"; no estrictamente ligadas a conocimientos técnicos pero muy útiles para el desarrollo de ciertas actividades de la empresa, como la capacidad de gestión, de trabajar en equipo o de saber decidir. Aunque son susceptibles de ser mejoradas requieren la presencia de determinadas capacidades.	Aptitudes
Conocimientos: específicos para la actividad de cada organización, también llamadas "competencias técnicas o funcionales". En este apartado se incluyen conocimientos de idiomas, contabilidad analítica, planificación estratégica, etc.	

Las actitudes y aptitudes favorecen el correcto desempeño del trabajo, caracterizan a cada persona y le permiten a través de esto ayudar a desempeñarse correcta y efectivamente dentro de la organización.

Las competencias como ya se ha mencionado son características fundamentales las cuales indican la manera de comportarse o pensar que tiene lugar en varias situaciones y que perduran con el tiempo, a continuación, se hace mención a otro autor que habla también de características de las competencias en la que se determina cinco tipos según, Spencer y Spencer (2003):

Motivaciones: Lo que una persona piensa o desea y lo que la impele a la acción, las motivaciones conducen, dirigen y seleccionan comportamientos a través de determinadas situaciones o metas.

Rasgos de Personalidad: Son las características físicas y respuestas dadas a determinadas situaciones o informaciones.

Autocomprensión: Son las actitudes de una persona, sus valores o la imagen que tiene de ella misma.

Conocimiento: Información que una persona posee sobre un área de contenido específico.

Habilidades: La habilidad que se posee para desarrollar una tarea mental o física. Así mismo Spencer y Spencer, introdujeron “El modelo del Iceberg, en donde se puede apreciar gráficamente la división de las competencias en dos grandes grupos”.

Capacidades: Las competencias como ya se ha mencionado son características fundamentales las cuales indican la manera de comportarse o pensar que tiene lugar en varias situaciones y que perduran con el tiempo. (p 8)

Cada organización debería tener creado un perfil por competencias que le facilitara el proceso de selección ya que este es punto de partida, el cual le ayudara a la organización a contar con la información clara y precisa sobre cuáles son sus funciones y sus responsabilidades claves, para el cumplimiento satisfactorio de las funciones de cada trabajador.

Es importante aclarar que el proceso de selección le permite a RRHH (Recursos Humanos) centrarse en las características de las personas, el proceso de selección tendría que ir más allá de tomar en cuenta un currículum.

Reclutamiento:

El reclutamiento es “una acción decisiva en la actualidad, en lo que supone como voluntad de anticipación de necesidades de cualificaciones y de identificación de competencias estratégicas por adquirir” (Davalos, 2013, pág. 260)

Selección:

El perfil de competencias del puesto marca los requerimientos por exigir en un candidato que pretende incorporarse a la empresa, Según Puchol (2007):

Señalan que la importancia de las competencias corresponde al gran interés que en los últimos años han mostrado las empresas más avanzadas en los contratos psicológicos. se valora mejor la competencia de los individuos cuando puede ser observada durante el inicio de tareas relevantes en ambientes empresariales reales. los comportamientos permiten llegar a la determinación de las competencias y a su nivel o grado. (p.12)

Esta actividad de reclutamiento y de selección se concibe como una actividad que logra captar, evaluar e identificar las características personales de los candidatos, es importante resaltar que un diseño de perfil para conseguir una serie de resultados deseables.

Para ello, se opta por realizar un trabajo exhaustivo para el entendimiento del origen y el objetivo de un puesto, el para qué fue diseñado y de qué manera va a contribuir a que la organización alcance sus metas propuestas, en palabras de Peña Serna (2005):

Para poder llegar a tal punto, se debe partir de la identificación de los requerimientos de dicho puesto, los cuales permiten a las organizaciones dar respuesta a las siguientes preguntas

- a. ¿Qué se debe hacer en este puesto, este puesto permite lograr la meta de la organización?
- b. ¿Cómo se deben ejecutar las funciones?
- c. ¿Qué

conocimientos específicos son necesarios para desempeñar dichas funciones?

d. ¿Qué actitudes, habilidades y conocimientos son requeridos?

Dicha identificación de los requerimientos o descripción del puesto, se considera un eje central para comenzar el proceso de selección, en el cual, resulta indispensable contemplar otros objetivos, como lo son los siguientes: definir las necesidades reales, Perfiles de cargo por competencias definir los perfiles, evaluar la cultura interna organizacional, conocimiento del equipo humano de integración, generar la confianza básica, diseño de la convocatoria y las técnicas a ejecutar para dicha descripción. (p.15)

Para esto es importante que la organización tenga definido sus necesidades y de la misma manera la descripción del puesto, para que el proceso de selección se lleve a cabo de una manera correcta ya que esto sirve para tener una vía más clara la cual servirá de conductora además de filtro para encontrar personal con calidad y que se pueda ajustar a las necesidades de la organización.

En el siguiente apartado se abordarán los modelos de perfiles de cargos con base a las competencias, según Mertens (1996):

Modelo conductista: Este modelo está enfocado en el personal que realiza bien sus actividades y que sus resultados se acoplan a lo esperado por la organización. Con el fin de determinar sus características y sus competencias para poder realizar una definición adecuada para un puesto. Este tipo de análisis permite establecer las competencias claves, ya que tienen una decisiva influencia en el desarrollo del puesto de trabajo y en el funcionamiento eficaz de la organización, ya que el interés específico es buscar las competencias que caracterizan al puesto

Modelo Funcionalista: Este modelo nace de la necesidad de adaptar los sistemas de formación y capacitación profesional a las necesidades del mercado laboral, del mismo modo, toma como referente principal los resultados, para ello, las competencias son diseñadas a partir de un análisis de las funciones y de los resultados que una persona debe conseguir; por lo cual, los requerimientos trascienden el saber y el saber hacer debido a que, el empleado se debe encontrar en la capacidad de desempeñar actividades asociadas al puesto de trabajo en múltiples contextos laborales y, dando respuesta a los estándares de calidad del cargo. modelos de gestión por competencias

Modelo Constructivista: De acuerdo con el énfasis de los modelos anteriores, este consideró una visión integradora. El cual concibió las competencias como aquellas “Habilidades, conocimientos y destrezas para resolver dificultades en los procesos laborales-profesionales, desde el marco organizacional”. Las competencias con las que cuenta una persona, sus capacidades y los objetivos en el ámbito laboral, sino también le dio importancia al contexto socio laboral en el cual la persona se encuentra en constante interacción; siguiendo esta línea, las competencias se construyen a partir de un proceso de aprendizaje, empleándolas cuando existen ciertas dificultades en el modo de operar del trabajo. (p. 33-32)

También se encuentra el modelo holístico que según, Nieto Rojas et al., (2018):

entendido como una actitud receptiva y creativa ante la vida para mirar las cosas de manera global e integral y está relacionado con la idea de ver a la institución como un TODO, en la cual no existe nada más importante que el individuo, es decir, no puede ser que un funcionario este bien y el resto no, en la que todos le suman a la institución como un todo. (p.91)

Donde se puede encontrar con base al apoyo teórico el modelo constructivo que se considera como aquellas competencias centradas en habilidades, conocimientos y destrezas para resolver dificultades en los procesos laborales, ya que esto brindara a los trabajadores de la institución la posibilidad de desarrollar sus habilidades, asegurar aprendizajes significativos que estén direccionados a la mejora del Jardín Infantil CARACOLITOS.

En el trascurso de la búsqueda de diferentes fuentes, que se ha realizado a lo largo de este trabajo es importante resaltar el enfoque de **Claude Lévy- Leboyer**, pues, se ha considerado una de las más grandes exponentes, su interés se centra en el modelo constructivista, como lo menciona Escobar (2005):

Se centra en Perfiles de cargo por competencias una perspectiva más integral de lo que caracteriza a una persona, además, se concentra en el actuar como factor supervisor en relación con las competencias específicas de cada persona y el esfuerzo evidenciado de la organización en brindar, mantener y garantizar las condiciones adecuadas para un desempeño óptimo en el contexto organizacional.

(p.3)

Se encontrarán aspectos muy importantes sobre la gestión por competencias, ya que estas están vinculadas a un deseo de hacer las cosas; la forma de trabajar de las personas va a tener que ver con las necesidades de la vida cotidiana, el desarrollo de una persona en un puesto de trabajo va vinculado con su experiencia y habilidades que ha tenido en el trascurso de su vida laboral, también se requiere de la excelencia, la actitud, y el deseo de hacer bien las cosas.

Es impredecible contar con los perfiles de cargo ya que este permite seleccionar las personas idóneas para los distintos puestos de trabajo y de la misma manera desarrollo de las competencias requeridas para el desempeño satisfactorio.

Podemos encontrar que la gestión de competencias es muy importante para una empresa, ya que esta hace que una persona sea apta para un fin, se encuentra que, según Pulido (2019) hay algunas ventajas de esta:

- La gestión por competencias aporta innumerables ventajas como la posibilidad de definir perfiles profesionales que favorecerán a la productividad.
- identificación de los puntos débiles, permitiendo intervenciones de mejora que garantizan los resultados.
- El aumento de la productividad y la optimización de los resultados
- Cuando se sitúa la gestión por competencias, se evita que los directivos y sus colaboradores pierdan el tiempo en programas de entrenamiento y desarrollo que no tienen que ver con las necesidades de la empresa o las necesidades de los puestos de trabajo. (p.25)

El perfil de cargo también aportara a la organización, que preguntas son idóneas para las entrevistas de trabajo a futura, porque ya habría una descripción del cargo y se evitaría reprocesos, despidos en tiempos inadecuados y mejorara la productividad a la institución, este facilitara a la directora de la institución que competencias necesita para su entidad.

Es importante trabajar en el diseño de perfil en el Jardín Infantil CARACOLITOS ya que este le facilitara la evaluación del personal y de la misma manera facilitara la selección de nuevo personal ya que si hay un perfil definido se podrá preparar un derrotero de lo que se necesita y así esta persona pueda cumplir con lo que la institución requiere.

El perfil ocupacional, reúne las competencias profesionales específicas requeridas para actuar en un área definida, detalla lo que deben hacer las personas en su puesto de trabajo, se pueden distinguir distintos niveles de competencias según Romo (2018):

- Competencias de empleabilidad: Éstas son necesarias para obtener un trabajo de calidad y permiten adaptabilidad frente a los cambios. Estas competencias requieren una enseñanza sistemática y gradual.
- Competencias de uso de recursos: Facultan el manejo del dinero, tiempo, materiales y equipos para lograr objetivos.
- Competencias interpersonales: Otorgan la facilidad del trabajo en equipo, enseñar y aprender, liderar, negociar, atender clientes, manejar la diversidad cultural.
- Competencias de comunicación: Logran identificar, adquirir y evaluar información, comunicarla a otros.
- Competencias sistémicas: Propenden la aproximación a la realidad en su complejidad de relaciones y no con un conjunto de hechos aislados.
- Competencias tecnológicas: Implican el conocimiento para uso y aplicación correcta de tecnologías usuales. (p.44)

Es importante tener en cuenta que para un mejor desempeño de una organización es necesario la implementación de un perfil de cargo ya que este ayudara a conocer un poco más las diferentes competencias, para que de esta manera la persona pueda desarrollar con éxito las funciones de su puesto de trabajo.

Podemos encontrar que el perfil es de suma importancia ya que no solo sirve para el desarrollo de talentos, sino que este también constituye a una herramienta que sirve de apoyo para el reclutamiento, selección, como lo podemos observar en los apartados anteriores este es utilizado como guía para el desarrollo de competencias para los puestos de trabajo.

Cabe aclarar que según Romo (2018):

Un perfil profesional bien constituido queda a disposición de empresarios, instituciones educativas, así como de los propios trabajadores, convirtiéndose en una herramienta guía para el desarrollo de acciones tendientes a la búsqueda de un estado mejorado. El utilizar el perfil profesional se obtienen múltiples beneficios, como la identificación de necesidades de capacitación y reafirmación de la fuerza laboral, la caracterización de empresas según sus ocupaciones, divulgación de los resultados de los estudios ocupacionales efectuados, entre otros. (p.42)

Cabe resaltar que los perfiles de puesto son necesarios para llevar a cabo eficientes procesos de reclutamiento que sean significativos para la empresa.

A continuación, se visualizará como se desarrolla detalladamente el proceso paso a paso para entender de forma completa el modelo, Para la elaboración de un perfil de cargo, es necesario seguir un proceso detallado según Pereda, Berrocal (2002):

Aspectos Previos: En este proceso de elaboración de perfiles, es preciso que en una primera instancia la dirección estratégica de la empresa tenga definida su visión, con la cual se sepa con claridad lo que se desea que sea la organización, así como sus objetivos y planes estratégicos. Por su parte, también tienen que estar definidos sus valores y la misión.

Informar a todos los empleados: Este proceso requiere de la participación completa de la organización, para lo cual, es necesario que todos los empleados conozcan qué objetivos se pretenden lograr con el trabajo a realizar, los cambios que probablemente se experimentarán al poseer un enfoque de competencias y el proceso que se llevará a cabo para definir los perfiles propiamente tal.

Definir las competencias genéricas de la organización: El trazar las competencias genéricas, implica reunir todos aquellos aspectos que deberán estar

presentes en todos los puestos de la organización, ya que se consideran imprescindibles para que ésta pueda lograr sus objetivos, dentro del marco definido por la visión y valores que rigen a la organización. Estas competencias forman parte del perfil de exigencias de todos los puestos de la empresa. (p.72)

La creación de los perfiles de puesto debe de ser un cambio positivo para que así todos los empleados de la institución puedan entenderlo y perciban la presencia de este cambio como un proceso objetivo, que este sea una transformación importante para la mejora del área de trabajo y de esta manera se podrá generar resistencia al cambio.

Lo más importante para creación de perfil de puesto según Pereda, Berrocal (2002) es:

Tomar como fuente de información al modelo estratégico que rijan a la empresa, con el fin de conocer sus metas y planes estratégicos; la misión de esta y los valores, los cuales enmarcan el comportamiento aceptado y esperado por la empresa y gracias a ellos logra conseguir sus objetivos estratégicos. Una vez obtenida la información, se deberá elaborar un listado de aquellas competencias que parezcan ser relevantes para la empresa, en orden de importancia dentro de la misma y con sus correspondientes definiciones operativas. Esto permitirá definir posteriormente las prioridades de actuación. (p.78)

Buscando siempre estrategias que vayan en pro de las organizaciones Valencia (2005), dice, refiriéndose a las Organizaciones que:

Actualmente las organizaciones tienden a determinar, atendiendo a su entorno y su estrategia empresarial, cuáles son las competencias que realmente producen un rendimiento superior, empleando para esto unas u otras técnicas, a las cuales nos estaremos refiriendo en los párrafos que siguen. (p.11)

También explica Valencia (2005) de forma simultánea, que existen unas técnicas para la determinación de perfiles a través de las competencias, que son utilizadas para determinar cuáles serán las competencias necesarias y adecuadas para una organización y sus trabajadores; estas serán el panel de expertos, las entrevistas, y las entrevistas focalizadas:

El panel de expertos. Uno de los objetivos de esta técnica consiste en transformar los retos y estrategias a las que se enfrenta la organización -teniendo en cuenta factores sociopolíticos, económicos, tecnológicos, entre otros- en formas de conductas requeridas para lograr un desempeño exitoso en el individuo.

En esta técnica participan un grupo de individuos, quienes deben ser buenos conocedores de las funciones y de las actividades que en general deben acometerse no sólo en un determinado puesto sino también de las actividades que se realizan en la empresa donde está enmarcado dicho puesto, así como de la misión, de la visión y de la estrategia empresarial. Estos individuos tienen la tarea de determinar -atendiendo a estos factores- cuáles son las competencias que realmente permiten a los individuos un desempeño superior.

Las entrevistas. Se llevan a cabo mediante interrogatorios efectuados sobre la base de incidentes críticos de una muestra representativa de ocupantes del puesto, para obtener a través de un método inductivo, informaciones contrastadas sobre las competencias que realmente son utilizadas en dicho puesto.

La muestra debe estar integrada por un grupo de individuos con un rendimiento superior, y por otro grupo menor con un rendimiento medio (proporción ideal entre 60% y 40% del total de la muestra, respectivamente). Por otra parte, debe ser rigurosamente seleccionada ya que a partir de las características de las personas que la integran, se definirá la lista de elementos o atributos por los que serán

seleccionados los candidatos actuales o futuros. Para obtener los criterios de selección, se puede recurrir a elementos en contraste, existentes en la empresa, tanto de resultados cuantitativos (objetivos de negocios, captación de nuevos clientes, entre otros) como cualitativos (basados en la evaluación del desempeño, la trayectoria profesional, entre otros).

No obstante, cuando estas listas son demasiado grandes, o por el contrario muy pequeñas, sesgan el proceso haciéndolo menos eficaz.

Como ventajas de este método se destaca el hecho de que permite una identificación empírica de competencias, superiores o diferentes de las generadas en el panel de expertos, se alcanza una precisión de lo que son las competencias y de la forma en que éstas se concretan en un puesto de trabajo o en un determinado rol. Por otra parte, el perfil obtenido proporciona un modelo a partir del cual podemos obtener la adecuación persona- puesto, tanto a través de un proceso de selección externa, como de promoción interna.

La entrevista focalizada. Fue desarrollada por McClelland y Dayley en 1972, combinando el método de incidencia crítica de Flanagan con las pruebas del Thematic Apperception Test que McClelland había desarrollado durante más de treinta años en sus estudios de motivación.

Este tipo de entrevistas presenta un nivel de exactitud muy elevado, y lo mismo ocurre con los niveles de correlación estadística de los criterios valorados con los demostrados y desarrollados posteriormente en el puesto de trabajo.

La técnica consiste en detectar el nivel de desarrollo de las competencias de la persona mediante una estrategia estructurada de preguntas. Se fundamenta en obtener la mejor predicción en cuanto a si el evaluado posee o no las competencias

requeridas en el puesto, al obtener evidencias de conductas que demuestran que este individuo ha utilizado estas competencias en el pasado. (p. 41-42)

Ahora bien, estas estrategias o técnicas de forma general van a ayudar a encontrar información importante sobre las competencias de las personas para una organización, pero es necesario que estas técnicas sean llevadas a cabo por profesionales expertos en ellas.

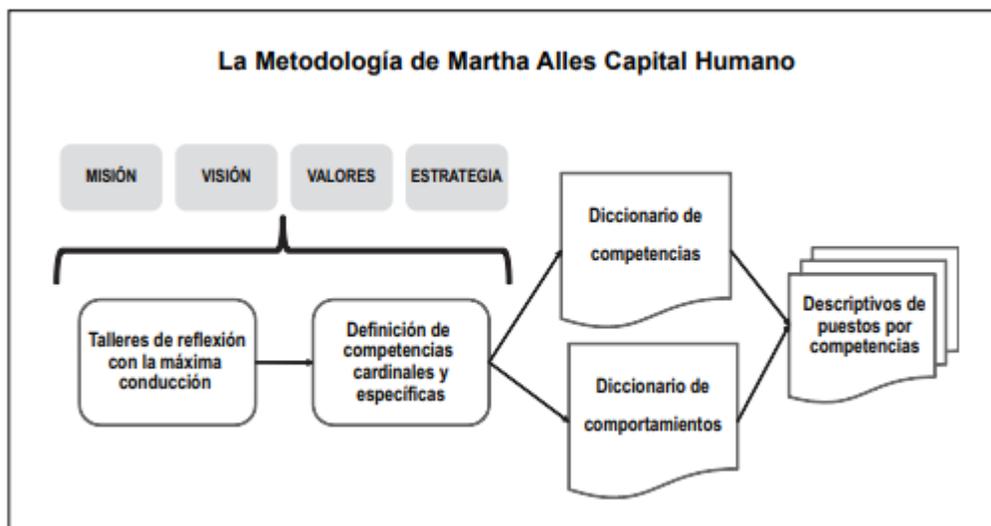
Metodología de Gestión por competencias de Martha Alles – Capital Humano.

Una vez sabiendo lo que es el modelo por competencias, aspectos como el perfil y el Diccionario, este protocolo que será entregado al Jardín Infantil CARACOLITOS, estará basado en la Metodología de Gestión por competencias de Martha Alles – Capital Humano, que se enfoca especialmente en la estrategia organizacional, basada en la misión, visión y valores institucionales, también en alcanzar los objetivos por medio de la representación de las características que las personas deberán poseer en la organización; así mismo esta metodología podría implementarse en pocos meses, lo que la hace muy práctica (Martha Alles, 2009).

Los aspectos relevantes de la metodología son los siguientes:

- Se define a partir de la estrategia organizacional. Esto implica que se basa en la misión, visión, valores y estrategia de la empresa o institución.
- Representa las características que las personas que integran la organización deberán poseer para alcanzar la estrategia.
- Se puede implantar en pocos meses. (p.63)

Figura 3



La metodología de Martha Alles, podrá ser implementada en un lapso de tiempo corto, oscilando entre los tres y seis meses, pudiendo variar de acuerdo a la complejidad y procesos de cada empresa u organización.

En síntesis, Martha Alles (2009) dice:

En resumen, en un plazo breve se logra trabajar en función del nuevo modelo de competencias, recordando que este se ha diseñado previamente para lograr alcanzar la estrategia organizacional. Esto implica que los nuevos colaboradores ingresarán en función del nuevo modelo y, al mismo tiempo, se comenzará con el desarrollo de las personas pertenecientes a la organización, para lo cual previamente habrá que medir brechas e implementar acciones para el desarrollo de personas. (p.65-66)

Se realizará un plan de acción o estrategia a partir de determinar qué características son necesarias de cara al futuro, para alcanzar la visión deseada, en función de la organización teniendo en cuenta a los integrantes de la misma y a los nuevos colaboradores para potenciar tanto el capital humano como a la empresa.

Estos serán los pasos a seguir en función de la estrategia de acuerdo a Martha Alles (2009), para que las organizaciones inicien su plan de acción para implementar un esquema de Gestión de Recursos Humanos por Competencias:

- Reunir a la máxima conducción de la organización en talleres de discusión con el propósito de definir las competencias necesarias en función de la estrategia organizacional.
- Tomar como base esta obra, Diccionario de competencias. La Trilogía. Tomo I.
- El rol del consultor es de suma importancia por varias razones. Entre las más relevantes puedo mencionar, primero, la posibilidad de contar con su experiencia en la puesta en práctica de modelos en otras organizaciones y, segundo, la participación del consultor le permite al director de Recursos Humanos de la organización participar de talleres junto con colegas y directores de otras áreas, respecto de la temática. Esta circunstancia, de suma importancia, le posibilita al director del área ejercer su rol estratégico.
- Analizar los antecedentes conjuntamente con el área de Recursos Humanos.
- Quizá la compañía no ha definido sus valores o quiera revisarlos; esta es una oportunidad de hacerlo, previamente a definir las competencias.
- Confeccionar el primer borrador de competencias cardinales. (p. 98-99)

Es importante para la implementación de la gestión por competencias en una organización que la búsqueda de las competencias se realice con los trabajadores que son quienes aportan un mayor significado al logro de objetivos de esta, es importante reiterar que este acompañamiento o este proceso de gestión por competencias se debe realizar por una persona capacitada.

Para Marta Alles (2009), las competencias se definen de la siguiente manera:

Competencia. Competencia hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Modelo de competencias. Conjunto de procesos relacionados con las personas que integran la organización y que tienen como propósito alinearlas en pos de los objetivos organizacionales o empresariales. (p.18)

De acuerdo con Marta Alles, las competencias de las personas estarán ligadas a su personalidad y que derivaran en comportamientos que se visualizan en resultados exitosos en un puesto de trabajo determinado, lo que generaría un bien mayor para las organizaciones pues irían en la misma línea de los objetivos planteados y resultados esperados en las empresas; también es importante mencionar que, para Marta Alles, la definición de competencias se da en función de la misión, visión y la estrategia de la organización.

Bernardo Luis Rovira (2004), dice que:

En psicología llamamos personalidad a una totalidad, un microcosmos, una especie de estado ordenado, que se expresa a través de conductas y donde las distintas áreas -biológica, psicológica y sociocultural- mantienen un equilibrio dinámico y ordenado y determinan una adaptación original a su medio. La interesante propuesta de Martha Alles es trabajar sobre las competencias, manifestadas en esas conductas, ya sea quitando trabas que impiden la emergencia de las potencialidades, ya sea aportando nuevos elementos (no necesariamente nuevos conocimientos) para lograr un adecuado desarrollo del talento de cada individuo. (p.12)

Este protocolo de intervención busca que el Jardín infantil CARACOLITOS consiga una especie de orden en su estructura de recursos humanos y por tal motivo se hace con base a la teoría propuesta por Martha Alles que va enfocada en desarrollar el talento humano de cada uno de los

trabajadores, centrándose en características de personalidad en donde se desempeñen de una manera exitosa para la institución, definiendo perfiles de cargo y diccionario de competencias que permitirán que esta pueda medir el comportamiento de cada individuo y también desarrollarse y así se puedan conseguir comportamientos esperados.

Es por esto que Marta Alles (2007), dice:

En todos los casos, un sistema de evaluación del desempeño por competencias es imprescindible, pero sus resultados se ven luego de un tiempo; como mínimo es necesario que transcurra un ejercicio fiscal desde su implementación. Sin embargo, si se realiza la evaluación de competencias del personal en el momento de la puesta en marcha de la Gestión por competencias, se pueden conocer tempranamente las brechas entre el perfil requerido y el perfil real de las personas, que serán el primer problema a resolver a través del desarrollo de las competencias. (p.18)

Las competencias pueden dividirse en cardinales y específicas, a su vez estas últimas se separan en específicas gerenciales y específicas por área. Martha Alles (2009):

- **Competencias cardinales** son aquellas que deben poseer todos los integrantes de la organización. Usualmente reflejan valores o conceptos ligados a la estrategia, que todos los colaboradores deberán evidenciar en algún grado.
- **Competencias específicas gerenciales.** Aplicables a ciertos grupos de personas o colectivos, en este caso con relación a un rol, el de jefe o superior de colaboradores. En organizaciones con dotaciones numerosas los niveles gerenciales pueden segmentarse, a su vez, en dos categorías: altos ejecutivos y restantes niveles de conducción o dirección de personas.
- **Competencias específicas por área,** aplicables a ciertos grupos de personas o colectivos, en este caso, en función de las necesidades de los diferentes sectores

en que se divide la organización. Por ejemplo: Ventas, Producción, Administración –sólo por mencionar tres–. La idea se expresa a continuación.

(p.72)

También todas las competencias se van a evaluar de acuerdo a 4 grados o niveles A, B, C,

D.

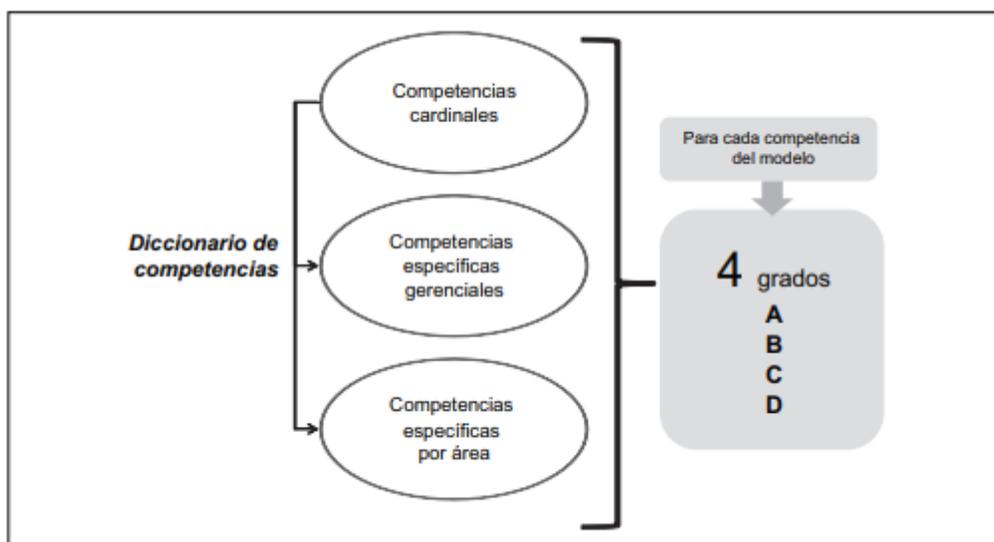
A: Alto-Superior

B: Muy Bueno

C: Bueno

D: Mínimo o insatisfactorio.

Cada modelo de diccionario de Competencias es diseñado de acuerdo a la medida o necesidad de cada organización, a su misión, visión, valores, cultura ya que de esta manera permite que cada uno de los miembros de la institución conozcan los objetivos o metas de la empresa y puedan ser fundamentales para el logro de estos.



Tomada de Diccionario de competencia – Marta Alles.

Martha Alles (2009), para referirse al plazo requerido para la elaboración del Diccionario de competencias, al manejo sistémico y a la formación del cliente interno, dice:

Plazos de la puesta en marcha

Oscila entre 3 y 6 meses, dependiendo de la complejidad del negocio de cada organización.

en un plazo breve se logra trabajar en función del nuevo modelo de competencias, recordando que este se ha diseñado previamente para lograr alcanzar la estrategia organizacional. Esto implica que los nuevos colaboradores ingresarán en función del nuevo modelo y, al mismo tiempo, se comenzará con el desarrollo de las personas pertenecientes a la organización, para lo cual previamente habrá que medir brechas e implementar acciones para el desarrollo de personas.

Manejo sistémico

En las organizaciones es usual que se implementen programas diversos relacionados con las personas que las integran. Los más frecuentes son: 1) programas relacionados con la gestión en sí misma de Recursos Humanos: programas de calidad, cuadro de mando integral, gestión del conocimiento; 2) otros relacionados con formación: liderazgo, trabajo en equipo, etc.; 3) programas para el manejo de talentos: planes de sucesión, planes de carrera; 4) mediciones de diferente tipo: evaluaciones de 360° y otras. Para asegurar que todos los programas que involucren a los colaboradores sean diseñados de modo tal que respeten la estrategia y la visión de la organización se debe lograr un manejo sistémico de los subsistemas de Recursos Humanos y programas relacionados. Este manejo sistémico se logra desde la dirección de Recursos Humanos y la dirección general de la organización.

Formación del cliente interno

Una organización está compuesta por personas que interactúan entre sí para llevar adelante su cometido. Por lo tanto, en cualquier procedimiento que los involucre, los “actores principales” son ellos, los directivos, jefes y colaboradores. Las personas que trabajan en Recursos Humanos diseñan e implementan los

subsistemas del área, pero los que “los usan” son todas las personas que integran la organización, a las cuales denominamos cliente interno, ya que son “clientes internos en relación con el área de Recursos Humanos”. En consecuencia, una vez que se ha definido el modelo de competencias, es de vital importancia la formación del cliente interno. (p. 67)

Tener un modelo de competencias permitirá a la organización tener una estructura que ayudará al funcionamiento correcto, ya que si hay cambio de personal en el momento que ingresen nuevos trabajadores su desarrollo será pertinente a la necesidad de la organización y para esto se puede lograr un manejo sistemático, y este se hará desde el área de recursos humanos. Por tal motivo este protocolo de intervención estaba basado en la gestión por competencias ya que le permitirá un buen desarrollo al Jardín Infantil CARACOLITOS en su crecimiento.

Diccionario de competencias.

En el Diccionario de competencias se definen las competencias como la “capacidad para...”, tal como se podrá apreciar en los 60 ejemplos expuestos en la obra Diccionario de competencias. La Trilogía. Tomo I. El Diccionario de competencias de la organización será el documento que se utilizará para la asignación de competencias a puestos, de manera directa o por niveles de asignación. (p.75)

(Victor Hugo Charria Ortiz, 2011, dice citando a Alles, 2005) “plantea que el diccionario de competencias nace por la necesidad de determinar los conocimientos y las competencias que se requieren para el desempeño correcto de una función”. Entonces pues, el diccionario de competencias ayudara a las organizaciones, a identificar y seleccionar cuales seran las competencias que ayudaran para el buen ejercicio de los trabajadores en sus diferentes fuciones asignadas; Valencia (2015) dice:

El objetivo de realizar el diccionario de Competencias será su descripción detallada de las competencias, constituye una norma y un referente para todos los empleados de la organización a la hora de realizar su trabajo, permitiendo así reducir el margen de error de las interpretaciones personales. (p.35)

Se consigue ordenar a los trabajadores y facilitar la consecución de los objetivos organizativos, así como asegurar un buen ajuste entre la persona y el puesto que ocupa. Esto, a su vez, lleva a la satisfacción laboral de los empleados y, por ende, en su rendimiento.

Cabe aclarar que el diccionario de competencias no será un documento que no pueda estar exento modificaciones, este se dejará a la institución educativa para que así ellos u otros practicantes le puedan realizar actualizaciones para adaptarlo a situaciones que se vayan presentando, como lo explica Valencia (2015):

El Diccionario de Competencias es una selección de competencias recopiladas en un documento interno de cada organización. Estas competencias han de estar relacionadas con las necesidades de la organización y definidas en función de la estrategia de la misma. El Diccionario no es un documento cerrado, sino que ha de estar en permanente actualización para adaptarse a situaciones futuras. (p.34)

Para la elaboración del diccionario de competencias se tomará la descripción y niveles de las siguientes competencias, que son las competencias cardinales y las específicas.

Se encuentra que Alles (2009), menciona que los altos ejecutivos cumplen un papel muy importante en la definición de competencias ya que aportan muy buenas ideas para la construcción de este modelo, en la cual nos define las competencias cardinales y específicas gerenciales y específicas por área de esta manera:

Competencia cardinal: Competencia aplicable a todos los integrantes de la organización. Las competencias cardinales representan su esencia y permiten alcanzar la visión organizacional.

Competencia específica gerenciales: Competencia aplicable a colectivos específicos, por ejemplo, un área de la organización o un cierto nivel, como el gerencial.

Competencias específicas por área: aplicables a ciertos grupos de personas o colectivos, en este caso, en función de las necesidades de los diferentes sectores en que se divide la organización. (p.59)

La estructura del diccionario está compuesta por ciertos apartados según, Martha Alles (2011):

- **Título:** hace referencia al nombre de la competencia y comprende los comportamientos que deben mostrar los empleados que ocupan el puesto.
- **Definición:** proporciona una explicación genérica de la competencia que facilite su comprensión.
- **Niveles:** indican los comportamientos específicos que se asocian a la competencia definida y que permiten evidenciar si el empleado la posee y en qué grado.
 - **Las competencias pueden nivelarse de la siguiente manera:**
 - **Alto:** la competencia está altamente demostrada en la práctica y está desarrollada en un grado superior.

-**Bueno:** la competencia es empleada como recurso en un buen número de ocasiones, pero no está completamente desarrollada. Posee el potencial necesario para desarrollar la competencia hasta un nivel alto.

- **Mínimo necesario:** muestra el requerimiento estándar o mínimo imprescindible para tener un desempeño suficiente en el puesto de trabajo.

- **Insatisfactorio:** no presenta la competencia o la presenta en un nivel inferior al mínimamente requerido. Requiere capacitación para desarrollarla hasta el estándar necesario. Este nivel no tiene por qué significar la ausencia de la competencia, sino su desarrollo en un nivel mínimo. (p. 35-38)

Para llevar a cabo la realización del diccionario de competencias se analizó ciertos aspectos que son, la situación actual de la institución tanto de su estructura y su misión, visión, valores ya que esto es fundamental para desarrollar el diccionario.

Después de analizar la situación actual de la institución educativa se definirán detalladamente cada una de las competencias para así incluirlas en el diccionario estas se llevan a cabo por medio de la observación y el cuestionario.

Para la identificación de las competencias deseadas para los trabajadores de una organización es necesario llegar a su definición Trujillo (2000) dice “Una definición completa de la competencia exige que conozcamos bien la definición teórica, así como las dimensiones o componentes que la integran, y las manifestaciones de conducta que se asocian con cada componente”. y a una evaluación de variables cuantificadas sobre cada una de ellas.

Trujillo (2000) va a mencionar que:

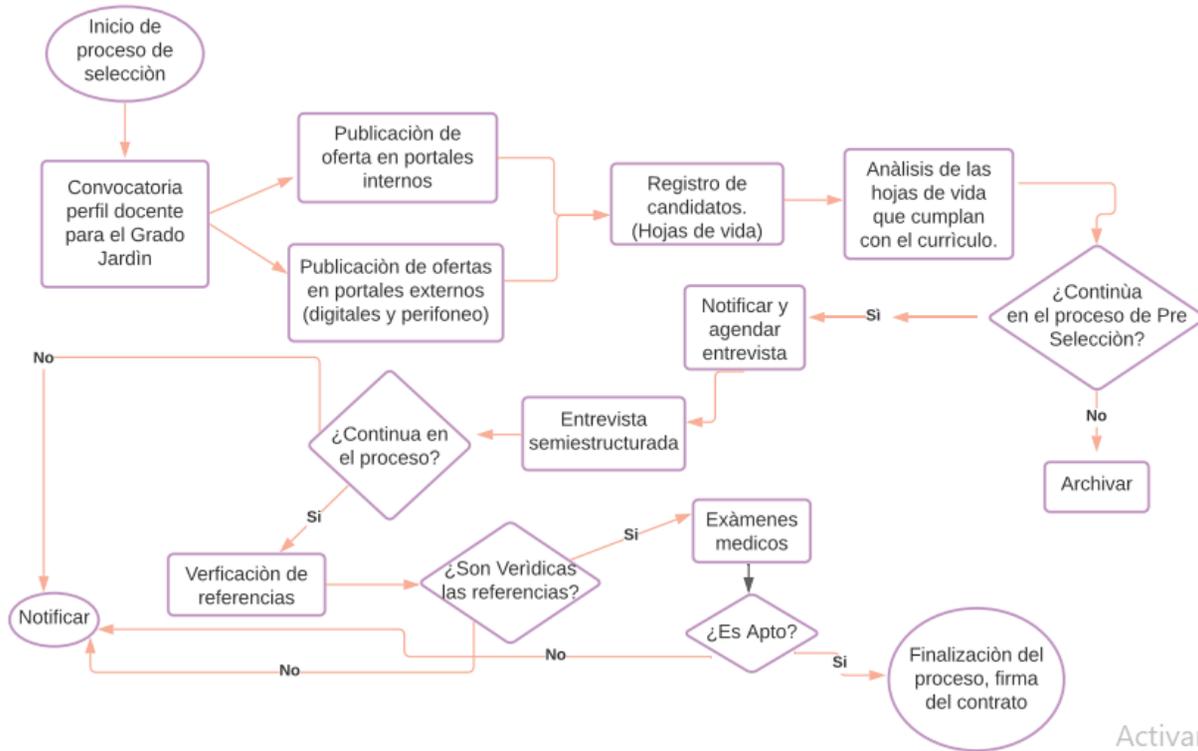
Cuando una organización decide trabajar por Competencias, es necesario realizar un trabajo sistemático para determinar cuáles son críticas y en qué consisten. Esto exige

análisis, síntesis y llegar a acuerdos sobre cuáles son y que toda persona comprenda por qué esa Competencia es importante. Este proceso es, de hecho, la creación de una nueva manera de percibir a la organización. (p.108)

Este trabajo sistemático aparte de que determina criterios importantes para la organización también permitirá el fortalecimiento del personal del Jardín Infantil CARACOLITOS en procesos organizativos, cambios e innovación y que podemos observar que el mercado por decirlo de alguna manera cada día es más competitivo esto permitirá un buen manejo del desarrollo humano permitiendo conocer el comportamiento organizacional.

(Victor Hugo Charria Ortiz, 2011, dice citando a Alles, 2005) “plantea que el diccionario de competencias nace por la necesidad de determinar los conocimientos y las competencias que se requieren para el desempeño correcto de una función”. Entonces pues, el diccionario de competencias ayudara a las organizaciones, a identificar y seleccionar cuales seran las competencias que ayudaran para el buen ejercicio de los trabajadores en sus diferentes fuciones asignadas.

Flujograma de Procesos



Fase del Actuar

Justificación de la estrategia de intervención

Teniendo en cuenta el presente protocolo de intervención en el Jardín Infantil CARACOLITOS, del Municipio de Marinilla, este estará basado en un modelo de Gestión por competencias, motivado por la necesidad de definir las competencias Cardinales y específicas generales de la institución para su mejor desarrollo y competitividad en términos de la mejora en la organización y el individuo.

De acuerdo a la necesidad anteriormente mencionado será importante implementar una metodología en la institución que se adapte a ella, que genere cambios y resultados positivos, es por esto que, en este protocolo se decide trabajar en la definición del Diccionario de Competencias y el levantamiento de perfiles de cargo, de acuerdo con la Metodología propuesta por la autora Martha Alles, empresaria y escritora que habla sobre los recursos humanos, basada en dos grandes pilares: la teoría preexistente y la experiencia profesional, en función de la misión, visión y la estrategia de la organización, “nuestra metodología se basa en una serie de desarrollos, herramientas y instrumentales que permiten una implantación sistémica” (Martha Alles, 2009). Se considera viable ya que se centra en las características de personalidad que derivan a un comportamiento y a un desempeño exitoso, también busca alcanzar objetivos por medio de la representación de las características que las personas deberán poseer en la organización, y es una metodología ágil, breve y adaptable a diferentes empresas, ya sean grandes o pequeñas.

El diccionario y los perfiles de cargo se pueden lograr alinear a la propuesta de intervención, y estos serán muy beneficiosos para enfrentar el futuro de la institución y ser más competitiva, así como lo va a mencionar Martha Alles (2009), apuntará siempre a miras del futuro.

Un modelo de competencias siempre se piensa y diseña de cara al futuro. El pasado ya transcurrió; por lo tanto, las organizaciones deben prepararse para enfrentar el futuro, que es incierto, difícil, competitivo, globalizado, entre otras características

que hoy se pueden prever de algún modo más otras aún desconocidas. Este es el reto para asumir por los especialistas en esta materia y por todos en general: cómo diseñar métodos de trabajo para que todos los integrantes de una organización, en su conjunto, respetando los valores y políticas organizacionales, trabajen mancomunadamente para alcanzar los referidos objetivos (p.10).

Si bien la estrategia a implementar estará guiada por un agente del área de la administración, también puede ser leída e implementada en otras áreas o especialidades, por eso no se perderán los fundamentos principales en el ámbito de la Psicología de las organizaciones, se respetarán los componentes esenciales de la Gestión por competencias, y el fin último serán los recursos humanos. “Recursos Humanos. Disciplina que estudia todo lo atinente a la actuación de las personas en el marco de una organización” (Martha Alles, 2009).

Objetivo General

Diseñar un protocolo de intervención basado en la gestión por competencias, que permita el fortalecimiento del desempeño de los colaboradores del jardín infantil CARACOLITOS.

Objetivos Específicos

- Identificar las competencias necesarias para el fortalecimiento del desempeño de los colaboradores de la institución jardín infantil CARACOLITOS.
- Elaborar un Diccionario de competencias a partir del análisis institucional.
- Diseñar el perfil por competencias para los cargos de directora, docentes y auxiliar de aseo de la institución Jardín Infantil Caracolitos.

Actividades para desarrollar

A continuación, se mencionará los instrumentos y actividades a implementar en el plan de intervención para la recolección de información en el Jardín Infantil CARACOLITOS.

- Observación
- Entrevista
- Grupo focal
- Encuesta
- Checklists

Observación

La observación como técnica de recolección de información, se implementará en el Jardín Infantil CARACOLITOS ya que esta es de gran importancia para la recopilación de datos importantes en torno a lo que se pretende investigar sistémicamente e intervenir, ayuda a aclarar la situación actual de la institución de una forma rápida y efectiva para poder intervenirla.

Según, Campos (2012) va a mencionar que la observación es

La forma más sistematizada y lógica para el registro visual y verificable de lo que se pretende conocer; es decir, es captar de la manera más objetiva posible, lo que ocurre en el mundo real, ya sea para describirlo, analizarlo o explicarlo desde una perspectiva científica; a diferencia de lo que ocurre en el mundo empírico, en el cual el hombre en común utiliza el dato o la información observada de manera práctica para resolver problemas o satisfacer sus necesidades.

De esta forma la observación cualitativa No es mera contemplación “sentarse a ver el mundo y tomar notas”; implica adentrarnos profundamente en situaciones sociales y mantener un papel activo, así como una reflexión permanente. Estar atento a los detalles, sucesos, eventos e interacciones (Hernandez Sampieri, 2014).

Entrevista

Para identificar las necesidades institucionales del Jardín Infantil CARACOLITOS a nivel de las competencias desde la perspectiva de su Directora, se planea realizar una entrevista Semiestructurada, en donde se entablara una conversación espontanea que lleve a generar preguntas estratégicas que arrojen información importante, para la identificación de puntos claves que orienten a la construcción de las competencias Cardinales y especificas generales necesarias para la mejoría del desempeño de la institución.

La entrevista será una técnica que permitirá recolectar información en donde su principal objetivo “es obtener información de forma oral y personalizada sobre acontecimientos, experiencias, opiniones de personas” en las entrevistas, se va a generar un espacio en donde, “Siempre, participan –como mínimo- dos personas. Una de ellas adopta el rol de entrevistadora y la otra el de entrevistada, generándose entre ambas una interacción en torno a una temática de estudio” (Folgueiras Bertomeu, P., 2016).

Troncoso y Daniele (2003) van a decir que la entrevista constituye

Las entrevistas constituyen uno de los procedimientos más frecuentemente utilizados en los estudios de carácter cualitativo, donde el investigador no solamente hace preguntas sobre los aspectos que le interesa estudiar, sino que debe comprender el lenguaje de los participantes y apropiarse del significado que éstos le otorgan en el ambiente natural donde desarrollan sus actividades (p.544).

Para la entrevista en el Jardín infantil se utilizará una tipología en su estructura que será semiestructurada, de acuerdo a Folgueiras Bertomeu, P. (2016) mencionara que sucede y que se hace en ella

En la entrevista semiestructurada también se decide de antemano qué tipo de información se requiere y en base a ello – de igual forma- se establece un guion de

preguntas. No obstante, las cuestiones se elaboran de forma abierta lo que permite recoger información más rica y con más matices que en la entrevista estructurada. En la entrevista semiestructurada es esencial que el entrevistador tenga una actitud abierta y flexible para poder ir saltando de pregunta según las respuestas que se vayan dando o, inclusive, incorporar alguna nueva cuestión a partir de las respuestas dadas por la persona entrevistada (p.3)

Grupo Focal:

Como se mencionaba anteriormente, el grupo focal también pertenece a la recolección de datos el cual es empleado en la investigación cualitativa, esta se utilizará para la institución CARACOLITOS, en donde ayudara por medio de un tema en particular que en este caso será “La gestión por competencias”, en donde todos los colaboradores tendrán un acercamiento respecto al tema, para que se genere información que facilitara desarrollar el protocolo de intervención.

Según, Escobar, Jiménez (2012) existen varias posiciones frente a los grupos focales como lo mencionara a continuación

Los grupos focales parten desde diferentes posiciones epistemológicas, principalmente desde el realismo y el constructivismo contextual; el realismo parte de categorías preexistentes para analizar los datos, busca la consistencia del significado entre múltiples análisis y aplica los conceptos de confiabilidad y validez. Por su parte, el constructivismo contextual rechaza el supuesto de una única realidad que puede ser revelada a través de la correcta aplicación de un método. Desde esta perspectiva, el conocimiento es provisional y dependiente del contexto; en consecuencia, rechaza los criterios de objetividad y la confiabilidad a favor de estrategias de reflexión y articulación por parte del investigador.

Encuesta

Se elaborará una encuesta que este dirigida al personal del Jardín infantil CARACOLITOS, que tendrá como objetivo analizar los puntos de vista de los integrantes, incluyendo directora, docentes y representantes de padres de familia, de acuerdo a las competencias que consideran necesarias para un buen desempeño; esta se realizara durante la aplicación de la técnica, “grupo focal”, explicada anteriormente, con los colaboradores de la institución.

Según Grasso (2015), la encuesta va a ser facilitadora para la exploración pues dirá

En efecto, la encuesta es un procedimiento que permite explorar cuestiones que hacen a la subjetividad y al mismo tiempo obtener esa información de un número considerable de personas. Así, por ejemplo, permite explorar la opinión pública y los valores de vigentes en una sociedad, temas de significación científica y de importancia en sociedades democráticas (p.13).

A su vez la encuesta, a medida del tiempo se ha vuelto en una gran herramienta en diferentes escenarios, como lo dirá López Romo (2016)

La encuesta se ha convertido En una herramienta fundamental para el estudio de las relaciones sociales. Las organizaciones contemporáneas, políticas, económicas o sociales, utilizan esta técnica como un instrumento indispensable para conocer el comportamiento de sus grupos de interés y tomar decisiones sobre ellos (p.33).

Para la encuesta que se implementara a los colaboradores de la institución se realizara de acuerdo al enfoque de Encuesta explotaría que apuntara de acuerdo al propósito,

Encuestas exploratorias. El propósito de estas encuestas es tener un primer acercamiento al fenómeno o tema estudiado. Sirven para identificar las características generales o dimensiones del problema, así como para establecer hipótesis y alternativas de trabajo. Frecuentemente, las sesiones de grupo o grupos de discusión cumplen esta función preliminar al levantamiento de una encuesta (p.38).

Checklists

El Checklists permitirá que después de la recolección de datos se pueda realizar un listado de toda la información recibida por medio de las técnicas ya anteriormente mencionadas, para que no se pase por alto ningún dato importante que aporte en la realización del análisis detallado para la institución.

Recursos y propósitos de las actividades

Actividad	Propósito de la actividad	A quienes va dirigida la actividad	Duración	Requerimientos tecnico/logísticos
Observación	Recopilar datos importantes y aclarar la situación actual de la institución para de esta manera determinar las necesidades más urgentes.	Empleados del Jardín Infantil Caracolitos	1 Hora diaria durante dos semanas.	Hojas de observación, Lápiz, recurso humano.
Entrevista semiestructurada	Generar preguntas estratégicas que arrojen información importante, para la identificación de puntos claves que orienten a la construcción de las competencias Cardinales y específicas generales, necesarias para la mejora del desempeño de la institución.	Directora del Jardín CARACOLITOS. Julia Elena Castaño Gómez	1/30 Horas	Cuaderno de notas, lápiz, estudiantes de Psicología y directora.
Grupo Focal	Generar un espacio de socialización por medio de un tema en particular que en este caso será “La gestión por competencias”, en donde todos los colaboradores tendrán un acercamiento respecto al tema, para que se genere información que facilitara desarrollar el protocolo de intervención.	Empleados del Jardín Infantil CARACOLITOS.	2 Horas	Cuaderno de notas, lápiz, recurso humano.
Encuesta	Analizar los puntos de vista de los integrantes, incluyendo directora, docentes y representantes de padres de familia, de acuerdo a las competencias que consideran necesarias para un buen desempeño.	Empleados del Jardín Infantil CARACOLITOS, directora y representantes de padres de familia.	10 Min	Computador, celular formulario virtual (Encuesta).
Checklists	Facilitar la recolección de datos por medio de la realización de un listado que contenga toda la información recibida por medio de las técnicas ya anteriormente mencionadas, para que no se pase por alto ningún dato importante que aporte en la realización del análisis detallado para la institución.	Este se realizara de forma interna por parte de las estudiantes de psicología, Laura Lucia Rios Hernandez y Verónica Milena Jaramillo López.	1 Hora	Computador, internet, notas.

Cronograma de actividades

Cronograma - Protocolo de intervención basado en la gestión por competencias en el Jardín Infantil “CARACOLITOS”.

Diseñar un protocolo de intervención basado en la gestión por competencias, que permita el fortalecimiento del desempeño de los colaboradores del jardín infantil CARACOLITOS.

Objetivos específicos	Actividades	Responsables	Recursos	Metas	Indicador	Medio de verificación	Cronograma por semanas
<ul style="list-style-type: none"> • Identificar las competencias necesarias para el fortalecimiento del desempeño de los colaboradores de la institución jardín infantil CARACOLITOS. • Elaborar un Diccionario de competencias a partir del análisis institucional. • Diseñar el perfil por competencias para los cargos de directora, docentes y auxiliar de aseo de la institución 	<p>• Actividad Observación. Objetivo: Implementarla como técnica de recolección de información en el Jardín Infantil CARACOLITOS, para recopilar datos importantes y aclarar la situación actual</p> <p>• Actividad Entrevista Semiestructurada a la Directora. Objetivo: Realizar una entrevista Semiestructurada, en donde se entablará una conversación</p>	<p>Laura Lucia Ríos Hernández Verónica M. Jaramillo López</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Recurso Humano. •Recurso Virtual (Internet). •Computador. •Video Beam. •Hojas. • Lápices y Colores. 	<ul style="list-style-type: none"> •Obtener información. •Crear estrategias de desarrollo. 	<p>El trabajo será con un total de (11) personas que serán directora (1), docentes (6), auxiliar de aseo (1) y representantes de padres de familia (3).</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Observación. •Entrevista semiestructurada. •Grupo Focal. •Encuesta. •Chekclists. 	<p>Intervención días: Por definir.</p>

<p>Jardín Infantil Caracolitos. .</p>	<p>espontanea que lleve a generar preguntas estratégicas que arrojen información importante, para la identificación de puntos claves que orienten a la construcción de las competencias Cardinales y específicas generales necesarias para la mejora del desempeño de la institución, desde la mirada de su directora.</p> <p>• Actividad Grupo Focal. Objetivo: Generar un espacio de socialización por medio de un tema en particular que en este caso será “La gestión por competencias”, en donde todos los colaboradores</p>						
---------------------------------------	---	--	--	--	--	--	--

	<p>tendrán un acercamiento respecto al tema, para que se genere información que facilitara desarrollar el protocolo de intervención.</p> <p>• Actividad Encuesta. Objetivo: Elaborar una encuesta que este dirigida al personal del Jardín infantil CARACOLITOS, en donde se analicen los puntos de vista de los integrantes, incluyendo directora, docentes y representantes de padres de familia, de acuerdo a las competencias que consideran necesarias para un buen desempeño.</p> <p>• Actividad:</p>						
--	--	--	--	--	--	--	--

	<p>Checklists. Objetivo: Realizar un listado de toda la información recibida por medio de las técnicas ya anteriormente mencionadas, para que no se pase por alto ningún dato importante que aporte en la realización del análisis detallado para la institución.</p>						
--	--	--	--	--	--	--	--

Fase de la devolución creativa

Evaluación del cumplimiento de los objetivos

La fase del actuar es una fase anticipada a la acción en donde se plantean ciertas estrategias que apuntan al desarrollo de los objetivos propuestos, de acuerdo con las actividades planeadas, que sean adecuadas e idóneas para realizar los procesos. Es una etapa fundamentalmente prospectiva, que responde a la pregunta: ¿qué aprendemos de lo que hacemos? La prospectiva es una representación que pretende orientar el proyecto y la práctica del profesional/praxeólogo; una representación donde el futuro es planteado a priori como un ideal. (Juliao Vargas & Barón Velandia, 2013)

Entonces pues, en esta cuarta fase, se hace una reflexión sobre toda la acción en el desarrollo del protocolo de intervención y se realiza la validación del proceso en ámbitos generales, por medio de conclusiones que impulsan la evaluación y la posibilidad de mejorar, esta hace referencia a un tiempo futuro que pretende orientar el protocolo y al profesional en formación.

Dentro del objetivo planteado de proponer un adecuado diseño de perfil para todos los trabajadores del Jardín Infantil CARACOLITOS, que será fortalecido por medio de la definición de las competencias a través del “Diccionario de competencias”, Es posible identificar que este se lleva a cabo de manera satisfactoria, donde podemos ver como en la primera fase gracias al análisis y recolección de datos, da pie para ir enfocando las necesidades que se pretenden minimizar a través del protocolo de intervención, en la fase del juzgar se examina la problemática, la cual se apoya de diferentes fuentes teóricas, dando un enfoque especial en la metodología de Martha Alles, que brinda grandes bases, apoyo y se adapta a las características del Jardín Infantil, ya que contribuye al enriquecimiento y fortalecimiento de la institución, del

protocolo de intervención y el logro de los objetivos planteados que hacen alusión a la identificación de las competencias para el fortalecimiento del desempeño de los trabajadores.

Aciertos:

Al inicio de la propuesta de intervención se pudo observar con facilidad las necesidades que tenía el Jardín Infantil CARACOLITOS, gracias al compromiso por parte de la directora Julia Elena Castaño Gómez, que permitió que el protocolo de intervención fuese en su institución, por tal motivo se resalta como un gran acierto poder intervenir en el Jardín Infantil; así mismo uno de los aciertos que facilitó el desarrollo del protocolo fue el interés, colaboración y disposición de los trabajadores, representantes de padres de familia y su directora.

Se permitió llevar a cabo este proceso y la definición del enfoque para el protocolo de Intervención gracias a la posibilidad de realizar el diplomado de “Psicología organizacional” y al contenido de cada uno de sus módulos, en donde se establecieron aprendizajes significativos referentes a todo este proceso y la importancia que tiene para una empresa o institución una estructura organizacional, en donde se logren manejar perfiles de cargo y de puesto debidamente consolidados, definir competencias adecuadas para los trabajadores y reconocer todo su potencial y capacidades, para así fortalecer su desempeño y éxito propio y de la institución. Un gran acierto también fue el acompañamiento del profesor Andrés Felipe Jaramillo, quien fue el encargado de guiarnos en la elaboración del protocolo de intervención, ya que con sus asesorías y recomendaciones nos aportó en la estructura, la construcción y el desarrollo de cada una de las fases en el proceso praxeológico.

La elaboración del diccionario de competencias genera un aporte significativo para el Jardín, siendo una herramienta útil que permite dar una calificación estandarizada a nuevos candidatos y así mantener el principio de igualdad y equidad.

De acuerdo con la necesidad de la institución se logró implementar una metodología que se adaptara al jardín para así generar cambios y resultados positivos, la teoría de Martha Alles nos

permitió enfocarnos en los objetivos planteados donde nos da a conocer sobre los recursos humanos y la gestión por competencias para poder trabajarlos desde la misión, visión y la estrategia organizacional, en este caso del jardín Infantil CARACOLITOS.

Esta intervención se consideró viable para la directora ya que no solo se centra en mejorar el área como tal, sino que también en las características de personalidad que derivan a un comportamiento y un desempeño exitoso, pues permitirá la mejora de las capacidades de los trabajadores actuales y de los nuevos trabajadores a futuro para que puedan desarrollar sus mejores capacidades, este trabajo permitió nuevos conocimientos y también desaprender muchos preconceptos que se creían referente a la psicología organizacional y tener claro el rol que cumple el psicólogo en estas.

Dificultades:

Una de las dificultades encontradas fue al inicio del desarrollo del protocolo de intervención, en la delimitación en el tema específico a tratar, ya que nuestro enfoque estaba dirigido a la Gestión por Competencias, cuyo modelo teórico es muy amplio y porque en el Jardín Infantil CARACOLITOS, no había ninguna estructura desde la psicología organizacional, ni presencia de un psicólogo, aunque para nosotras fue una gran puerta de entrada para intervenir, también se presentaban muchos caminos, opciones y necesidades, lo que hacía complicado elegir específicamente la necesidad más urgente, sus alcances y límites, pues por tiempo y efectividad no se iban a lograr abarcar e intervenir todas.

De acuerdo a esto se impedía concretizar y estructurar el protocolo de intervención para iniciar con el cuerpo del trabajo; por esto iniciamos un rastreo de información general sobre el enfoque de gestión por competencias y seguido de esto pasamos a formular preguntas estratégicas

que nos proporcionaran respuestas contundentes sobre el problema mas relevante y que con su desarrollo trajera mas beneficio para el jardín infantil.

Análisis del cumplimiento Del objetivo general:

Objetivo general: “Diseñar un protocolo de intervención basado en la gestión por competencias, que permita el fortalecimiento del desempeño de los colaboradores del jardín infantil CARACOLITOS”.

Antes de establecer el objetivo más importante para el protocolo de intervención se toma la decisión en grupo de plantear una observación general al Jardín Infantil, teniendo especial énfasis y atención en los trabajadores, esta observación se plantea como actividad principal para encontrar la necesidad más urgente y poder identificar las competencias que desarrollaban cada uno de ellos.

Este proceso se llevó a cabo gracias a la participación de los trabajadores y la directora del Jardín, luego de la observación y el apoyo de teorías basadas en Psicología Organizacional, talento humano, creación de perfiles, entre otras, establecimos la necesidad más urgente de la institución, que fue ausencia en la estructura organizacional y en la definición de competencias y perfiles de cargo, por eso se apuntó a fortalecer el desempeño de los trabajadores por medio de la gestión por competencias, el diseño de perfiles de cargo y la definición de las competencias ideales para cada uno y para la institución.

Es por esto que el objetivo general fue diseñar un protocolo de intervención basado en la gestión por competencias, que permita el fortalecimiento del desempeño de los colaboradores del jardín infantil CARACOLITOS, para esta intervención nos basamos en la teoría de Martha Alles, cuyas características se adaptan satisfactoriamente a la institución educativa, se enfoca especialmente en la estrategia organizacional, basada en la misión, visión y valores institucionales, también busca el logro de los objetivos por medio de la representación de las características que las personas deberán poseer en la organización, esta metodología es ágil, breve y adaptable a

diferentes empresas, ya sean grandes o pequeñas, por lo que se concluye que es la ideal para el Jardín Infantil.

Objetivos específicos:

Luego se procede a dar cumplimiento al primer objetivo específico que es “Identificar las competencias necesarias para el fortalecimiento del desempeño de los colaboradores de la institución jardín infantil CARACOLITOS”.

Que se desarrolla gracias a la Observación detallada de la institución durante una hora diaria en el transcurso de dos semanas y por medio de actividades como entrevistas semiestructuradas, encuestas y grupo focal.

La entrevista semiestructurada a su directora Julia Elena fue un espacio donde se entablo una conversación espontánea que llevo a generar preguntas estratégicas que arrojaron información importante, para la identificación de puntos claves que orientaron a la construcción de las competencias Cardinales y específicas generales necesarias para la mejora del desempeño de la institución desde su mirada como directora; en la encuestas a los trabajadores, directora y representantes de familia se analizaron sus puntos de vista de acuerdo a las competencias que consideran necesarias para un buen desempeño y en el grupo focal se generó un espacio de socialización por medio del tema “La gestión por competencias”, en donde todos los colaboradores tuvieron un acercamiento respecto al protocolo de intervención y fueron facilitadores de información; entonces pues de acuerdo a esto se pudieron establecer algunos indicadores que señalaban concretamente cuales eran las competencias Cardinales y específicas por área primordiales para el fortalecimiento en el desempeño y éxito institucional, cada una de estas competencias fueron pensadas gracias a los resultados arrojados por las estrategias de recolección de datos anteriormente mencionadas.

La Competencias consensuadamente elegidas para la institución y para cada puesto de trabajo fueron las siguientes:

C.A.P. CARACOLITOS		
Competencias Cardinales		
Responsabilidad		
Proactividad		
Compromiso		
Competencias específicas por área		
Directiva	Docencia	Auxiliar de aseo
Liderazgo	Autocontrol	Organización del trabajo
Orientación al logro	Atención al detalle	Calidad y mejora continua
Escucha activa	Trabajo en equipo	Autonomía
Comunicación asertiva	Innovación	Orientación al cliente interno y externo

Después de identificar cada una de las competencias, se inicia la definición de ellas para así proceder a la construcción del “Diccionario por competencias”. Que da inicio al segundo objetivo específico que es:

“Elaborar un Diccionario de competencias a partir del análisis institucional”.

En donde se definen las competencias establecidas de acuerdo exclusivamente a las características, misión, visión, valores y necesidades del Jardín infantil CARACOLITOS, pensando de forma estratégica como podrían favorecer a la institución, sus trabajadores y crear una visión de cara al futuro, que fortalezca el buen desempeño, y potencie el capital humano y al jardín Infantil en general.

Cada una de las competencias fueron definidas y evaluadas a partir de 4 grados o niveles 0, 1, 2 y 3; donde quiere decir el Nivel 0: ausencia o insatisfacción, Nivel 1: Bueno, Nivel 2: Muy bueno y Nivel 3: Alto o Superior. Que permitirá la evaluación del desempeño y cumplimiento de

los trabajadores, también contribuye a que se conozcan las habilidades, conocimientos y capacidades que deberían poseer los empleados, para que la institución pueda crecer y mejorar.

Luego de esto, se hace una reunión con la directora en donde se expone todo el trabajo desarrollado hasta el momento, para escuchar su punto de vista referente a las definiciones y niveles de evaluación; La directora del Jardín se muestra interesada y satisfecha por cada una de ellas y finalmente quedan establecidas tanto las competencias cardinales como específicas.

La creación de estas competencias permite que se generen cambios positivos para la institución ya que se da una visión más clara de sus responsabilidades y del fortalecimiento de cada una de sus competencias debido a que hay un manual que las define y expone para que se puedan cumplir. Por medio de este protocolo de intervención se generó un espacio de socialización donde se tuvieron en cuenta las opiniones de los trabajadores para dicha elaboración lo cual, fue un punto a favor para la mejora del funcionamiento de cada área.

Por último, se procede al levantamiento de perfiles de cargo, que obedece al tercer objetivo específico que es:

“Diseñar el perfil por competencias para los cargos de directora, docentes y auxiliar de aseo de la institución Jardín Infantil CARACOLITOS”.

En donde se hace una socialización a todos los trabajadores del Jardín, incluyendo a su directora que permitió familiarizar a todo el personal sobre cada una de las competencias observadas y sus respectivas definiciones.

Se expuso la elaboración de perfiles como una propuesta para valorar a las personas basándose en una serie de cualidades que no solo se enfoque en resultados, ya que las habilidades y actitudes de un individuo pueden ser un potencial que conduce al éxito de una empresa, debido

a que nos permite encontrar candidatos que las poseen actualmente o las pueden adquirir y potenciar.

Estas competencias nos llevan a valorar especialmente a cada uno de los trabajadores pues son piezas importantes para lograr objetivos organizacionales, por tal motivo los perfiles de cargo son un valor agregado y contribuyen a la orientación hacia el éxito y crecimiento del jardín.

Este protocolo de intervención trabajado en la institución nos permitió conocer más a fondo la importancia de cada uno de los participantes de una empresa ya que la ejecución de un modelo de gestión por competencias tiene como fin el mejoramiento administrativo y operativo de esta, el aumento de la calidad total, la competitividad, la productividad y sobre todo sacar el mejor provecho de su capital humano, porque sus empleados estarán ubicados en puestos de trabajo para los que están verdaderamente capacitados, y no solo centrarse en infraestructura, equipos entre otros si no también en el desarrollo humano.

Recomendaciones:

Las recomendaciones que se le dan al Jardín Infantil CARACOLITOS son las siguientes:

- Es ideal que en el desarrollo de futuros procesos puedan apoyarse de las bases teóricas de acuerdo a la metodología de Martha Alles, con base al insumo teórico que se les suministro, así mismo teniendo en cuenta el diccionario de competencias y el diseño de los perfiles de cargo para que los antiguos y nuevos trabajadores tengan un mejor desempeño en sus labores y responsabilidades y así el Jardín Infantil logre tener mejores resultados de cara al futuro.
- Establecer un proceso de selección de acuerdo con los perfiles de cargo desarrollados y el diccionario de competencias y contemplar la posibilidad de crear un área de recursos humanos para así contar con personal calificado para la actualización y seguimiento de la intervención propuesta.
- Capacitar a los trabajadores acerca de la propuesta basada en la gestión por competencias para que se lleve a cabo satisfactoriamente y cada día mejoren los procesos en la institución.
- Tener en cuenta que el diccionario de competencias se puede actualizar cada que sea pertinente para posibles avances y exigencias de la institución.
- En caso tal que la institución presente cambio en su estructura es necesario actualizar los perfiles de cargo, las funciones de los trabajadores y socializarlas con ellos.
- Se sugiere implementar otros bases de recursos humanos en el transcurso del tiempo, para una elaboración de evaluación de desempeño por competencias en pro de la mejora del Jardín.

Conclusiones:

La elaboración de este protocolo de intervención se plantea como una necesidad para formalizar información importante para la mejora y el funcionamiento de procesos del Jardín y sus trabajadores y también desarrollar nuevas estrategias que fortalezcan el logro de los objetivos de la institución.

La información referente a los procesos organizacionales le brindara a la directora del Jardín una herramienta útil para la mejora institucional; la gestión por competencias es una metodología muy importante para las organizaciones ya que esta le facilita el desarrollo del talento humano en el cumplimiento de los objetivos planteados.

Mediante la elaboración del diccionario de competencias con la Metodología de Martha, Alles se logró identificar muchos aspectos importantes y esenciales para este desarrollo como competencias, destrezas, habilidades de cada uno de los cargos actualmente ejecutados en el Jardín.

En la estructura organizacional que se estaba manejando en el Jardín Infantil CARACOLITOS antes de este protocolo de intervención, no se reflejaban perfiles de cargo ni definición de competencias lo que hacía que no se evidenciaran de manera clara las funciones de los trabajadores, es por este motivo que se elaboró el protocolo de intervención basado en perfiles de cargo y diccionario de competencias para así poder potenciar a trabajadores actuales y nuevos trabajadores de cara a un buen futuro y lograr contar con personal idóneo y comprometido con el trabajo.

Se realiza levantamiento de perfiles de cargo y se desarrolla definición de competencias de cada uno de los puestos de trabajo actuales de la Institución los cuales tuvieron gran acogida por

parte de la directora, trabajadores y representantes de padres de familia quienes mostraron gran interés y facilitaron la información para la elaboración de estos.

Las competencias fueron definidas en una entrevista semiestructurada y el desarrollo de un grupo focal con la directora y trabajadores del Jardín Infantil CARACOLITOS, al unir competencias CORPORATIVAS y ESPECIFICAS POR AREA se elaboró el diccionario de competencias, que cuenta con su definición y niveles de evaluación.

El modelo de competencias nos permite proporcionar un sistema integral a través de la identificación de las capacidades, destrezas y otros atributos que deben tener cada uno de los trabajadores del Jardín y así establecer procesos de gestión de talento mucho más eficientes e incentivar el desarrollo profesional.

La metodología utilizada se adapta al contexto del Jardín ya que establecer los perfiles de cargo permite identificar con claridad las actividades esenciales, las competencias laborales, conocimientos generales y específicos, niveles de formación y experiencia requerida, también aportara en el momento de cubrir una vacante en donde se facilite este proceso de selección y se determinen las competencias que a futuro servirán para un buen desempeño de evaluación.

El diccionario es de suma importancia ya que por medio de este todos los trabajadores del Jardín pueden conocer como están definidas cada una de las competencias y se pueda generar equidad e igualdad de oportunidades, también permitirá que cada uno de los integrantes del Jardín tengan los conocimientos necesarios sobre la organización y su puesto de trabajo para que su vivencia en la institución sea reconfortante y potencie su desempeño a futuro.

En la elaboración del Marco teórico se deja evidencia de la investigación previa con relación al protocolo de intervención que es la gestión por competencias y la elaboración de perfiles de cargo que fue la facilitadora de llevar este trabajo a cabo.

La realización del Protocolo de intervención se puede describir como una experiencia fructífera en el proceso de formación como futuras psicólogas, debido a que este diplomado permite obtener nuevos aprendizajes y una visión más amplia de esta rama de la psicología que posee una alta demanda laboral.

En la cual la institución nos permitió implementar esta intervención y nos brindó unas bases fundamentales para enfrentar el campo laboral.

Se concluye que es muy importante el apoyo de la directora y del personal que hace parte de la institución para que la propuesta sea sostenida en el tiempo y pueda obtener el impacto esperado.

Reflexión teórica:

Finalizando el protocolo de intervención en el que se generó levantamiento de perfiles de cargo y el diccionario de competencias; como reflexión teórica encontramos que muchas empresas no implementan modelos de gestión por competencias por dos motivos, el primero es por desconocimiento de esta y el segundo es por el costo que este implica; también se puede constatar que en internet hay fácil acceso a diferentes diccionarios por competencias lo que hace que algunas entidades copien estos datos del diccionario arriesgándose a que las competencias que encuentran no den resultados fructíferos, teniendo en cuenta que no tienen nada que ver con las necesidades de la organización, concluyendo con lo mencionado es importante para las empresas que las competencias sean idóneas y pensadas para el cumplimiento de objetivos organizacionales.

La teoría de Martha Alles fue un gran soporte que llevo a cumplir el objetivo propuesto para El Jardín Infantil CARACOLITOS, comprendiendo la importancia del desarrollo de la psicología organizacional que lleva a realizar procesos de selección más efectivos y confiables, permitiendo identificar con facilidad las características personales de los trabajadores las cuales los hacen más aptos para cada puesto de trabajo.

En donde encontramos que la teoría nos puede dar bases para comprender cómo manejarlo o como estructurarlo, siendo el papel del Psicólogo Organizacional fundamental en este proceso para que se lleve a cabo de una forma correcta, donde hay que tener presente que las competencias van más allá de las definiciones que contiene lo teórico; es por esto que es necesario que tenga como prioridad el desarrollo de las personas e identifique su potencial de acuerdo a las competencias requeridas en determinados cargos.

Continuaremos citando ciertos aportes que nos deja Martha Alles ya que su teoría fue punto de partida y con el fin de mostrar que su metodología es muy clara y permite ser trabajada, pues

es un aporte importante para el conocimiento y el desarrollo, entonces como grupo de trabajo podemos resaltar desde la misma experiencia obtenida con este protocolo de intervención, como el levantamiento de perfiles y la elaboración de diccionario de competencias fueron realizados gracias al contenido teórico sin ninguna complicación, lo que hay que tener muy claro es que muchas empresas vienen con un diseño mal estructurado y se puede tornar un poco complejo este cambio de estrategia pero al final es de gran apoyo para que las organizaciones lleven a cabo cada una de sus funciones de una manera exitosa.

Encontramos que Martha Alles nos propone en su teoría como estructurar las competencias cardinales y las competencias generales idóneas para cada organización, siendo las primeras para la empresa en general y las segundas son pensadas específicamente para cada área y puesto de trabajo, adicionalmente, determina una graduación con respecto a las competencias existentes en las personas. Para cada grado de competencia existen comportamientos asociados. Estos son los hechos que demuestran la presencia de la competencia en una persona y su grado de destreza.

Donde Martha Alles (2009) nos hace énfasis en que:

Las competencias son una serie de comportamientos que ciertas personas poseen más que otras, que las transforman en más eficaces para una situación dada. Esos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo y también en situaciones de evaluación, ellos aplican de manera integral sus aptitudes, sus rasgos de personalidad y sus conocimientos adquiridos. Las competencias representan un rasgo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para conducir muy bien las misiones profesionales prefijadas. (p.66)

Es allí donde constatamos que la teoría es demasiada clara para intervenir en las organizaciones, cabe aclarar que el paso a paso estudiado minuciosamente es fácil de comprender

y podemos encontrar que esta teóricamente sustentado, pero lo más importante para que este se lleve a cabo desde el rol del psicólogo es tener en cuenta a todo el personal para cada decisión y conocer su potencial humano en la organización, para que las competencias definidas sean en pro de mejora tanto para los colaboradores como para la institución.

Esta teoría es concreta y adaptable a cualquier tipo de empresa o profesional, pues su interés no se centra en áreas aisladas, sino que puede ser de gran utilidad de forma general en necesidades presentadas, también logra ser muy amigable con los objetivos, misión, visión y valores de las organizaciones, pues siempre busca que las estrategias sean fieles a la estructura organizacional, brinda orden, estructura y visión amplia y realista basada en el cambio y en los resultados positivos.

En esta metodología el trabajador es visto como un fuerte potencial para las organizaciones y busca siempre que por medio de él se puedan obtener beneficios a nivel individual y colectivo; demostrando que con las estrategias ideales se lograrán cualidades y competencias exitosas en cada trabajador, perfil profesional y puesto de trabajo, por lo tanto, no solo se genera una ganancia para la institución sino también para los miembros que la conforman en su desarrollo personal.

Por lo tanto, si se realiza una buena estructura e intervención no habrán puestos de trabajo ocupados por personas que no tienen la capacidad de asumir las responsabilidades y propósitos en determinadas labores, sino que cada quien asumirá sus compromisos y los realizará con éxito alcanzando las metas organizacionales.

De acuerdo a lo anterior implementar el modelo de gestión por competencias brinda la posibilidad a las empresas de dar un valor agregado a ellas en sus procesos, desempeño, trabajadores y resultados, en donde interviene la estructura organizacional y el recurso humano como prioridad para el éxito enmarcado en los objetivos individuales y colectivos de las entidades.

Referencias

- Alles, M. (2007). *Desarrollo del talento humano: Basado en competencias*. Buenos Aires: GRANICA.
- Alles, M. (mayo de 2009). *Diccionario de competencias*. Obtenido de file:///C:/Users/LAURA/Downloads/Alles%20-%20Diccionario%20por%20Competencias%20(Tomo%20I).pdf
- Alles, M. A. (2011). *UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE VALENCIA*. Obtenido de <https://m.riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/59513/MORUNO%20-%20Elaboraci%C3%B3n%20del%20Diccionario%20de%20Competencias%20y%20el%20Perfil%20B%C3%A1sico%20de%20un%20puesto%20tipo%20en%20el%20%20C3%81....pdf?sequence=4&isAllowed=y>
- Barrera, M. (2012). *GESTIÓN POR COMPETENCIAS: UNA OPCIÓN PARA HACER A LAS EMPRESAS*. Obtenido de <https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/4478/131062.pdf?sequence=1>
- Berrocal, P. M. (2002). *Gestión de recursos humanos por competencias y gestión del conocimiento*. Obtenido de <https://revistadyo.es/DyO/index.php/dyo/article/view/159>
- BLANCO, C. M. (2013). *MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA LA EMPRESA ACMED*. Obtenido de <https://repositorio.unicartagena.edu.co/bitstream/handle/11227/445/TESIS%20DE%20GRADO%20-%20MODELO%20DE%20GESTI%C3%93N%20POR%20COMPETENCIAS%20PARA%20LA%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=La%20gesti%C3%B3n%20por%20competencias%20es,crecimiento%20persona>
- Campos, G. (junio de 2012). “*LA OBSERVACIÓN, UN MÉTODO PARA EL ESTUDIO DE LA REALIDAD*”. Obtenido de file:///C:/Users/LAURA/Downloads/Dialnet-LaObservacionUnMetodoParaElEstudioDeLaRealidad-3979972.pdf
- Carlos E. Troncoso, E. G. (2003). Las entrevistas semiestructuradas como instrumentos de recolección de datos. *Anuario Digital de Investigación Educativa*, 543-555.
- conocimientos, U. d. (noviembre de 2004). *Gestión por competencias*. Obtenido de https://factorhuma.org/attachments_secure/article/8333/_141aedf1f002d4_gestio_per_competencias_cs.pdf
- Darós, L. C., Conca, J. V., & Sáez, P. d. (2003). *LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS COMO PIEZA FUNDAMENTAL PARA LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO*. Bilbao: Boletín de Estudios Económicos.
- Davalos, G. (enero de 2013). *contaduria y administracion*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/395/39525580010.pdf>
- Delgado, D. (2000). *MODELOS DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Obtenido de <http://ww7.gestiondelconocimiento.com/>
- Delgado, D. J. (2000). *FUNDACIÓN IBEROAMERICANA DEL CONOCIMIENTO*. Obtenido de www.gestiondelconocimiento.com
- Edith Adriana Orozco Rincón1, E. L. (2013). Rol del psicólogo en las organizaciones. *Revista Virtual de Ciencias Sociales y Humanas “PSICOESPACIOS”*, 409-425.

- Escobar, J. (2012). GRUPOS FOCALES: UNA GUÍA CONCEPTUAL Y METODOLÓGICA. 1,18. Obtenido de [http://sacopsi.com/articulos/Grupo%20focal%20\(2\).pdf](http://sacopsi.com/articulos/Grupo%20focal%20(2).pdf)
- Folgueiras Bertomeu, P. (2016). Técnica de recogida de información: La entrevista. *Dipòsit Digital de la Universitat de Barcelona* , 1-11.
- GÁLVEZ, M. B. (2012). *universidad de chile* . Obtenido de <https://mail.google.com/mail/u/0/?tab=rm#search/gestion+por+competencias/FMfcgxwLsdBjcrNXBwbmlXtVwwZQgbjs?projector=1&messagePartId=0.1>
- González, M. J. (2019). *Estructura organizacional*. baranquilla : Institución Universitaria Itsa.
- Grasso, L. (2015). *Encuestas : elementos para su diseño y análisis*. Buenos Aires , Argentina: Editorial Brujas.
- Jorge Hernando Nieto Rojas, J. C. (2018). Modelo holístico de liderazgo policial. *Revista LOGOS CIENCIA Y TECNOLOGÍA*, 1,21.
- Luis Fernando Cárdenas Parra, M. L. (2013). *Perles por competencias del profesional en Psicología*. Colombia: Colegio Colombiano de Psicólogos.
- Martinez, M. J. (21 de marzo de 2016). *MODELO TRADICIONAL RRHH VS MODELO GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Obtenido de <https://manujimenezmartinez.wordpress.com/2016/03/21/modelo-tradicional-rrhh-vs-modelo-gestion-por-competencias/#:~:text=El%20modelo%20tradicional%20tiene%20como,en%20relaci%C3%B3n%20a%20sus%20competencias.>
- Mayeline Becerra Gálves, F. C. (2012). *El enfoque por competencias y sus aportes en la gestión de recursos humanos*. Santiago, Chile: Universidad de Chile, facultad de ciencias sociales. .
- Mertens, L. (1996). *Competencia laboral, sistemas surgimiento y modelos* . Obtenido de file:///C:/Users/LAURA/Downloads/competencia_laboral_modelos.PDF
- NoticiasFinancieras. (05 de Agosto de 2014). *Gestion por Competencias*. Obtenido de NoticiasFinancieras: <https://search-proquest-com.ezproxy.uniminuto.edu/wire-feeds/gestion-por-competencias/docview/1550986808/se-2?accountid=48797>
- porras, D. r. (2018). Gestion del riesgo psicosocial y organizacional, un analisis bibliometrico. *AIBI Revista de investigacion*, 26,30.
- Pulido, J. C. (2019). *MANUAL DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS EN LA EMPRESA* . Obtenido de https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/6600/3/2019_Manual_Perfiles_Cargos.pdf
- Rojas, M. A. (2020). LLA IMPORTANCIA DE LA FORMACIÓN DE VALORES EN LA INFANCIA: RESPETO Y RESPONSABILIDAD . *Revista AMAzónica*, 558-578.
- Romo, H. L. (1998). La metodología de la encuesta. *Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación*, 33-74.
- Ruiz, N. O. (2012). *Modelos de Gestión por Competencias en las Organizaciones Chilenas*. Bogota: Universidad de bogota.
- Sampieri, R. H. (2014). *Metodologia de la investigacion* . Mexico : McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Schwartzman, V. (06 de febrero de 2004). *El modelo de gestión por competencias*. Obtenido de https://www.ucipfg.com/Repositorio/MIA/MIA-06/Gestio_uen_por_comptetencias.pdf
- SPENCER, S. y. (MAYO de 2003). *Competencias en el trabajo, modelos para un rendimiento superior*. Obtenido de

- <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/10054/LopezParraNatalia2013.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Trujillo, N. R. (2000). Selección efectiva de personal basada en competencias. *Revista do Servico Publico*, 99-120.
- Valencia. (diciembre de 2015). *UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE VALENCIA*. Obtenido de <https://m.riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/59513/MORUNO%20-%20Elaboraci%C3%B3n%20del%20Diccionario%20de%20Competencias%20y%20el%20Perfil%20B%C3%A1sico%20de%20un%20puesto%20tipo%20en%20el%20%20C3%81....pdf?sequence=4&isAllowed=y>
- VALENCIA, M. E. (17 de mayo de 2005). *LAS COMPETENCIAS LABORALES* . Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v21n96/v21n96a02.pdf>
- VALENCIA, M. E. (2005). *LAS COMPETENCIAS LABORALES: ¿La estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones?* Cali: Estudios Gerenciales.
- Vargas, C. G. (2011). *El enfoque praxeológico*. Bogota : Corporación Universitaria Minuto de Dios - UNIMINUTO.
- Velásquez, C. M. (2013). *colegio Colombia de psicologos*. Tecnos . Obtenido de file:///C:/Users/LAURA/Desktop/2.%20Perfiles_por_competencia_del_profesional_en_psicologia%20COLPSIC.pdf
- VICTOR HUGO CHARRIA ORTIZ, K. S. (2011). *CONSTRUCCIÓN Y VALIDACIÓN DE CONTENIDO DE UN DICCIONARIO DE LAS COMPETENCIAS*. Cali: INTERDISCIPLINARIA.

Anexos

- Diccionario de Competencias Jardín Infantil CARACOLITOS.
- Perfil por competencias para los cargos de directora, docentes y auxiliar de aseo.
- Encuesta a trabajadores, directora y representantes de padres de familia.
- Acta de reunión y evidencias
- Entrega del diccionario de competencias y perfiles de Cargo a la directora del Jardín infantil CARACOLITOS Julia Elena Castaño

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

Jardín Infantil
CARACOLITOS

Corporación Universitaria Minuto de Dios
UNIMINUTO-Seccional Bello

Elaborado por:
Laura Lucia Ríos Hernández
Verónica Milena Jaramillo López



Introducción

El Diccionario de Competencias del Jardín Infantil CARACOLITOS se crea y define a partir de la observación e indagación de las características y necesidades institucionales, teniendo en cuenta también su misión, visión y valores. Este está compuesto por competencias corporativas que hacen referencia a aquellas que deben poseer todos los integrantes de la organización y competencias específicas por área que se refieren a ciertos puestos de trabajo.

Las Competencias que fueron seleccionadas para la institución serán las ideales para crear una visión de cara al futuro, fortalecer el buen desempeño de sus trabajadores, y potenciar el capital humano y al jardín Infantil en general.

Cada una de las competencias serán definidas y evaluadas a partir de 4 grados o niveles 0, 1, 2 y 3; Nivel 0: ausencia o insatisfacción, Nivel 1: Bueno, Nivel 2: Muy bueno y Nivel 3: Alto o Superior.

Este proceso contribuirá a que se conozcan las habilidades, conocimientos y capacidades que deberían poseer los empleados, para que la institución pueda crecer y mejorar. Se pretende efectuar un acercamiento hacia las diferentes definiciones de las competencias y dar por enterado al jardín de la importancia que tienen estas para su progreso.

Competencias corporativas

1. Competencia de Responsabilidad

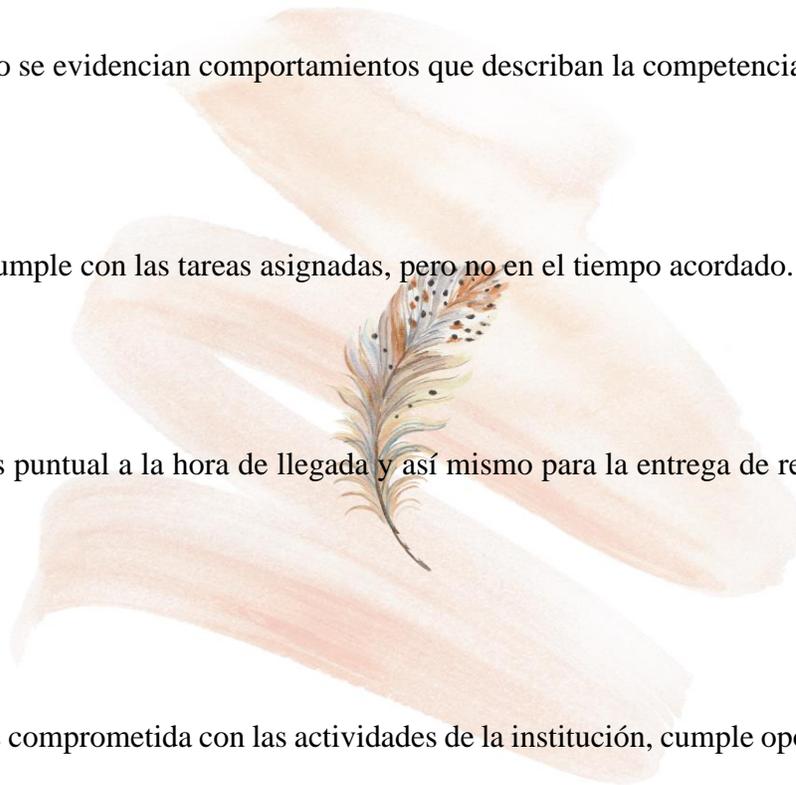
Entendida como la capacidad de dar cumplimiento a conciencia de las labores encomendadas para lograr objetivos, tareas o requerimientos asumidos realizándolos de forma oportuna.

Nivel 0: No se evidencian comportamientos que describan la competencia.

Nivel 1: Cumple con las tareas asignadas, pero no en el tiempo acordado.

Nivel 2: Es puntual a la hora de llegada y así mismo para la entrega de responsabilidades encomendadas.

Nivel 3: Es comprometida con las actividades de la institución, cumple oportunamente con sus funciones y las realiza de forma eficiente.



2. Proactividad

Se refiere a la actitud que asumen ciertas personas para atender a situaciones, problemas u obstáculos para llevar a cabo acciones y proponer de diferentes formas la solución, es la acción que toma la persona de manera inmediata con una gran capacidad de identificar el problema.

Nivel 0: Reconoce la existencia de problemas, pero no busca darle soluciones

Nivel 1: En situaciones de crisis está atento y espera que surja una idea para pasar a la acción.

Nivel 2: Identifica el problema, busca información, analiza la situación para así desarrollar un plan de acción.

Nivel 3: Se anticipa a los problemas que no son evidentes para las demás personas, creando oportunidades y estrategias que ayuden a resolverlos de manera inmediata, para evitar crisis futuras.

3. Compromiso

Es la capacidad y voluntad de apoyar e instrumentar decisiones, en donde la persona este comprometida por completo con el logro de objetivos comunes. Busca prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos de la institución, actúa en pro de la organización y sus necesidades con sentido de pertenencia.

Nivel 0: Respeta y acepta lo que se considera importante para la institución, sin proponer estrategias.

Nivel 1: Intenta adaptarse y diseñar herramientas en pro de los objetivos propuestos para cumplir con las normas y valores.

Nivel 2: Genera información para el control de la gestión buscando cumplir los objetivos de la institución.

Nivel 3: Tiene un buen nivel de desempeño y de cumplimiento de las pautas de la institución, supera obstáculos, busca cumplir los objetivos y posee un sentido de pertenencia por la institución.

4. Competencia de Trabajo en Equipo.

Entendida como la capacidad de aportar y trabajar de forma adecuada con otras personas, conformando grupos de dos o más integrantes para alcanzar objetivos comunes, generar ideas, soluciones y estrategias organizacionales.

Nivel 0: No se evidencian comportamientos que describan la competencia, prefiere trabajar sin integrarse a equipos de trabajo.

Nivel 1: Si se requiere participa en actividades grupales, pero no demuestra iniciativa.

Nivel 2: Tiene buen trato con sus compañeros; los escucha y respeta sus opiniones.

Nivel 3: Aporta ideas, tiene en cuenta la opinión de los demás, asume el liderazgo y también se deja instruir, busca el beneficio colectivo y genera soluciones que aporten a la institución.

Competencias específicas por área Docencia

1. Innovación

Entendida como la capacidad para generar ideas creativas, dar solución a problemas o situaciones por resolver, agregando valor a la organización por medio de sus aportes y estrategias que se acomodan a las necesidades presentadas.

Nivel 0: No aporta ideas para el desarrollo de procesos.

Nivel 1: Si se lo piden, expresa su punto de vista frente a dificultades por resolver.

Nivel 2: Aporta a la institución ideas que puedan ayudar al mejoramiento de los procesos, busca generar estrategias viables.

Nivel 3: Da soluciones oportunas a problemas o necesidades presentadas, sus aportes e ideas son creativas, diferentes y estratégicas, propiciando beneficio a la institución.

2. Competencia de Autocontrol

Entendida como la capacidad de controlar sus emociones y evitar reacciones negativas, frente a distintas situaciones de estrés, ruido excesivo y provocaciones, tratando de no alterarse enfrente de sus estudiantes.

Nivel 0: No se evidencian comportamientos que describan la competencia.

Nivel 1: Tiende a irritarse con facilidad y perder el control frente a situaciones que le generan presión.

Nivel 2: Es paciente, comprende las diferencias y mide sus palabras.

Nivel 3: Es capaz de controlar sus emociones en situaciones de estrés y tensión, no reacciona de forma irritable y grosera cuando algo no le agrada, reconoce sus límites y logra contenerse.

3. Competencia de Atención.

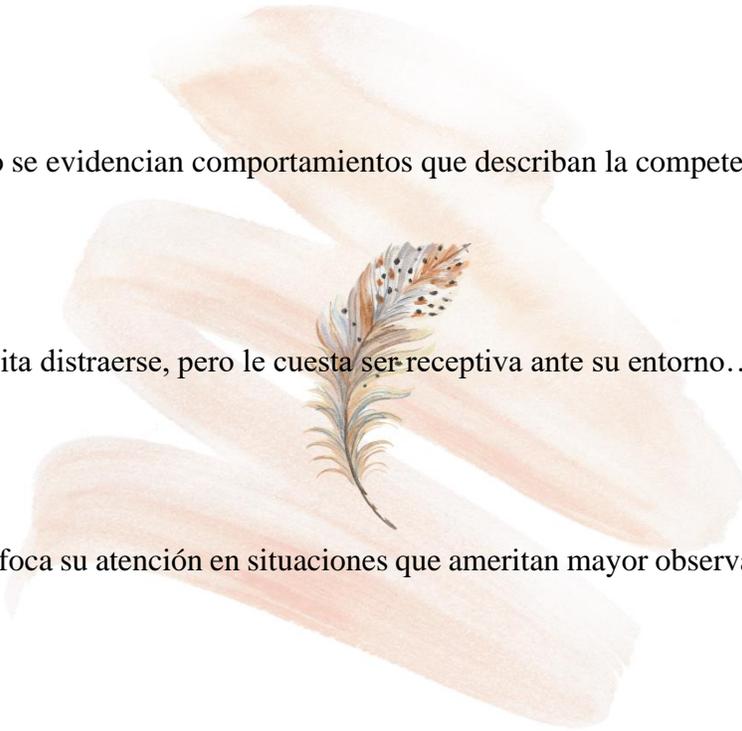
Entendida como la capacidad de estar atenta y receptiva a cualquier situación que se pueda presentar en su entorno para poder actuar de forma oportuna y adecuada, así mismo identifica información relevante e importante de los niños y de la institución.

Nivel 0: No se evidencian comportamientos que describan la competencia.

Nivel 1: Evita distraerse, pero le cuesta ser receptiva ante su entorno...

Nivel 2: Enfoca su atención en situaciones que ameritan mayor observación para encontrar detalles relevantes.

Nivel 3: Esta alerta y es receptiva a lo que sucede en su entorno, identifica falencias y oportunidades de mejora. Observa las actitudes y comportamientos de los niños para notificar cualquier situación de alarma.



4. Competencia de Escucha Activa.

Entendida como la capacidad de poner atención de forma integral en el otro, observando su lenguaje verbal y corporal, para lograr comprender y atender de forma eficaz el mensaje que le están emitiendo.

Nivel 0: No se evidencian comportamientos que describan la competencia.

Nivel 1: Escucha al otro cuando habla, pero le cuesta estar atenta al mensaje emitido.

Nivel 2: Es receptiva a lo que los demás le comunican, es respetuosa y empática.

Nivel 3: Enfoca su atención en las otras personas como alumnos, padres de familia y compañeros cuando emiten un mensaje, ya sea de forma verbal o corporal, permitiéndole comprender su necesidad.

Competencias específicas por área Dirección

1. Competencia de Comunicación asertiva

Entendida como la capacidad de comunicarse con el otro, de realizar preguntas, expresar ideas y conceptos de forma adecuada y eficaz, en donde el mensaje emitido o recibido logra ser coherente, acertado y comprendido.

Nivel 0: No se evidencian comportamientos que describan la competencia.

Nivel 1: Expresa su sentir, pero no lo hace de forma clara y concisa.

Nivel 2: Es cordial en su trato, coherente con lo que comunica y fluido en su lenguaje.

Nivel 3: Es claro cuando expresa sus ideas y opiniones, el mensaje que emite es acertado, respetuoso y honesto. Escucha y comprende lo que le comunican

2. Orientación al logro

Es la capacidad de centrarse en todos los actos dirigidos al logro, actuando con rapidez ante decisiones; esta consiste en conseguir los objetivos y prioridades, en generar una motivación fuerte por cumplir sus exigencias en pro de la mejora de la organización.

Nivel 0: No se evidencian comportamientos que describan la competencia.

Nivel 1: Cumple con sus responsabilidades, pero no se esfuerza más allá de lo mínimo requerido.

Nivel 2: Se preocupa por realizar el seguimiento de las necesidades de la institución buscando crear objetivos para conseguir resultados positivos.

Nivel 3: Diseña herramientas de seguimiento y control de las acciones planeadas con el fin de llevar a cabo sus procesos en pro del logro y de los objetivos propuestos.

3. Liderazgo

Es la habilidad necesaria para orientar la acción de las personas en una dirección determinada, demostrando la intención de asumir el papel de líder de un grupo o equipo de trabajo. Implica el deseo de guiar a los demás; establecer el orden del día, el objetivo de los trabajos, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo.

Nivel 0: No identifica los conflictos para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización.

Nivel 1: Transmite a otros el objetivo definido, pero se le dificulta hacer el seguimiento necesario para alcanzarlo.

Nivel 2: Puede fijar objetivos que el grupo acepta y son beneficiosos, realiza un adecuado seguimiento de lo recomendado.

Nivel 3: El grupo lo percibe como líder, se asegura que los miembros del grupo compartan y participen en sus objetivos, escucha a los demás y es escuchado.

Actúa como modelo a seguir por los demás. Brinda una relación de confianza y credibilidad en el grupo de trabajo. Genera entusiasmo y compromiso con el proyecto o misión del grupo.

4. Escucha activa

Entendida como la capacidad de poner atención de forma integral en el otro, escuchando de forma receptiva las necesidades de los demás miembros de la institución, observando su lenguaje verbal y corporal, para lograr comprender y atender el mensaje que le están emitiendo.

Nivel 0: No se evidencian comportamientos que describan la competencia.

Nivel 1: Escucha a sus trabajadores cuando hablan, pero le cuesta ser comprensivo.

Nivel 2: Es receptiva a lo que los demás le comunican, se muestra respetuosa y empática.

Nivel 3: Enfoca su atención en las otras personas como trabajadores, alumnos y padres de familia cuando le comunican una inconformidad, sugerencia o inquietud, ya sea de forma verbal o corporal, permitiéndole comprender su mensaje.

Competencias específicas por área auxiliar de aseo

1. Organización del trabajo

Entendida como la capacidad de determinar el cumplimiento de metas de forma organizada y el establecimiento de objetivos propuestos día a día, llevando a cabo un control de los tiempos y de las actividades ejecutadas.

Nivel 0: No se evidencian comportamientos que describan la competencia.

Nivel 1: Intenta ejecutar las acciones necesarias para el cumplimiento de metas establecidas

Nivel 2: Estipula las acciones necesarias para cumplir con los objetivos.

Nivel 3: Planea y ejecuta todas las actividades, cumpliendo con los estándares de calidad establecidos por la institución para el cumplimiento de objetivo de manera organizada.

2. Calidad y mejora continua

Entendida como la capacidad de realizar las labores encomendadas de forma adecuada y eficiente, que satisfagan las necesidades requeridas por el puesto de trabajo, buscando siempre realizar un mejor desempeño, para obtener resultados satisfactorios.

Nivel 0: No se evidencian comportamientos que describan la competencia.

Nivel 1: Cumple con las tareas encomendadas, pero no las desarrolla de manera eficiente.

Nivel 2: Realiza su trabajo de forma adecuada y responsable.

Nivel 3: Es comprometida con la institución, desarrolla su trabajo de forma eficiente, satisface las necesidades institucionales y cada vez busca mejorar en su labor.

3. Iniciativa:

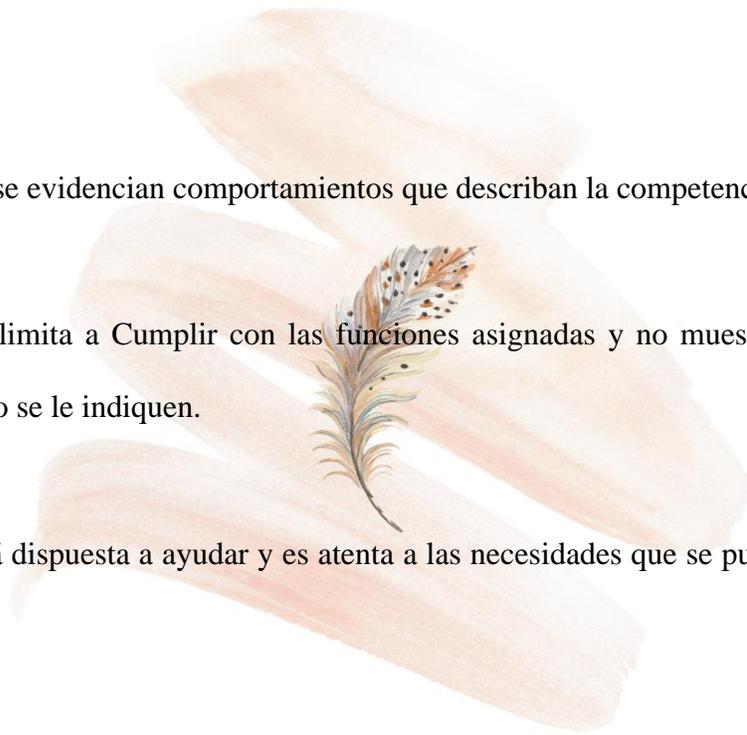
Entendida como la capacidad de tomar decisiones, generar ideas y propuestas en función de la mejora institucional. Con una actitud proactiva que atienda a las necesidades que se presenten.

Nivel 0: No se evidencian comportamientos que describan la competencia.

Nivel 1: Se limita a Cumplir con las funciones asignadas y no muestra iniciativa para realizar tareas que no se le indiquen.

Nivel 2: Está dispuesta a ayudar y es atenta a las necesidades que se puedan presentar en la institución.

Nivel 3: Posee una actitud proactiva, toma decisiones acertadas, genera nuevas propuestas e ideas frente a determinadas situaciones, atendiendo a cualquier necesidad que se presente.



4. Orientación al cliente interno

Implica un deseo de ayudar o servir, comprender y satisfacer las necesidades de la institución, en beneficio de las personas que la conforman, empleando adecuadamente los recursos y teniendo una postura permanente por descubrir y remediar las necesidades.

Nivel 0: No utiliza adecuadamente los recursos disponibles para responder a los requerimientos de la institución.

Nivel 1: Intenta identificar las necesidades de los integrantes y de la institución, pero no logra desarrollar y cumplir las mismas.

Nivel 2: Responde a las demandas de la institución y de sus necesidades más urgentes, como el aseo constante de las instalaciones.

Nivel 3: Comprende que la institución y sus integrantes son fundamentales para lograr desarrollar procesos, por eso actúa en consecuencia y desempeña sus labores con éxito.

El Diccionario de Competencias del Jardín Infantil CARACOLITOS se crea y define a partir de la observación e indagación de las características y necesidades institucionales, teniendo en cuenta también su misión, visión y valores. Este está compuesto por competencias corporativas que hacen referencia a aquellas que deben poseer todos los integrantes de la organización y competencias específicas por área que se refieren a ciertos puestos de trabajo.



Competencias Cardinales y específicas por area en el C.A.P. CARACOLITOS

C.A.P. CARACOLITOS		
Competencias Cardinales		
Responsabilidad		
Proactividad		
Compromiso		
Competencias específicas por área		
Directiva	Docencia	Auxiliar de aseo
Liderazgo	Autocontrol	Organización del trabajo
Orientación al logro	Atención al detalle	Calidad y mejora continua
Escucha activa	Trabajo en equipo	Autonomía
Comunicación asertiva	Innovación	Orientación al cliente interno y externo

IDENTIFICACION DEL CARGO	
Nombre del cargo:	Maestra Jardinera.
Nivel del cargo:	Operativo
Jefe inmediato	Directora de la Institucional.

OBJETIVO GENERAL DEL CARGO
Velar por el bienestar integral de los niños y niñas, a nivel Físico, Psicológico y Cognitivo.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL CARGO
Cuidar y proteger a los niños y niñas
Facilitar y promover el aprendizaje lúdico
Ser creativa en el trabajo que realiza con ellos.

RESPONSABILIDADES
Planear las Actividades académicas
Mantener una adecuada dinámica en el proceso formativo de los niños y niñas.
Mantener comunicación cordial y oportuna con los padres de familia.
Participar en la planeación, programación y ejecución de las actividades institucionales.

APTITUDES REQUERIDAS
Agudeza auditiva
Habilidad expresiva
Atención
Trabajo de equipo
Liderazgo
Orden y organización
Buen desempeño con su tarea pedagógica
Iniciativa

VARIABLES DE PERSONALIDAD
Estabilidad Emocional
Empatía
Receptividad

Educación		
Formales	<input type="checkbox"/>	Título
Magister o especialización	<input type="checkbox"/>	
Profesional Universitario	<input checked="" type="checkbox"/>	Licenciada en básica primaria
Tecnólogo	<input checked="" type="checkbox"/>	Tecnóloga en Educación preescolar
Técnico	<input checked="" type="checkbox"/>	Técnica en atención a la primera infancia
Bachiller	<input type="checkbox"/>	
Primaria	<input type="checkbox"/>	
Otro:	<input type="checkbox"/>	

Formación		
Curso, diplomados, seminarios, otros		
Seminario	<input checked="" type="checkbox"/>	Primeros Auxilios
	<input type="checkbox"/>	

EXPERIENCIA MINIMA	
6 meses: como maestra de básica primaria, educación preescolar o primera infancia	Años:

COMPETENCIAS CORPORATIVAS	0	1	2	3	COMPETENCIAS ESPECIFICAS POR AREA	0	1	2	3
Responsabilidad				X	Autocontrol				X
Proactividad				X	Atención				X
Compromiso				X	Trabajo en equipo				X
					Innovación			X	

IDENTIFICACION DEL CARGO	
Nombre del cargo:	Auxiliar de aseo
Nivel del cargo:	Operativo
Jefe inmediato	Directora de la Institucional.

OBJETIVO GENERAL DEL CARGO
Garantizar un adecuado aseo y limpieza en cada una de las áreas de la institución.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL CARGO
Propiciar un ambiente sano para los estudiantes y trabajadores de la institución por medio del orden.
Asegurar la organización en el área de aseo.
Optimizar los recursos del área de aseo de la institución.

RESPONSABILIDADES
Mantener baños y lavamanos perfectamente aseados.
Asear todas las áreas de la institución al finalizar cada jornada.
Garantizar que las bolsas de basura sean ubicadas para la recolección en el horario y día indicado por el Municipio.

APTITUDES REQUERIDAS
Receptividad
Disposición
Atención
Trabajo de equipo
Orden y organización
Iniciativa

VARIABLES DE PERSONALIDAD
Cordialidad
Estabilidad Emocional
Empatía

Educación

Formales		Título
Magister o especialización		
Profesional Universitario		
Tecnólogo		
Técnico		
Bachiller	X	Bachiller Académico.
Primaria		
Otro:		

Formación		
Curso, diplomados, seminarios, otros		
Seminario	X	Primeros Auxilios

EXPERIENCIA MINIMA	
6 meses: Trabajando como auxiliar en el área de aseo	Años:

COMPETENCIAS CORPORATIVAS	0	1	2	3	COMPETENCIAS ESPECIFICAS POR AREA	0	1	2	3
Responsabilidad				X	Organización del trabajo				X
Proactividad				X	Calidad y mejora continua			X	
Compromiso				X	Autonomía				X
					Orientación al cliente interno y externo				X

IDENTIFICACION DEL CARGO	
Nombre del cargo:	Directora.
Nivel del cargo:	Gerencial.
Jefe inmediato	

OBJETIVO GENERAL DEL CARGO
Garantizar la efectividad institucional y velar por el bienestar integral de los trabajadores y de los estudiantes a nivel Físico, Psicológico y Cognitivo.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL CARGO
Liderar el trabajo Técnico – Pedagógico
Proteger los derechos de los niños y niñas
Promover el aprendizaje lúdico

RESPONSABILIDADES
Evaluar el desempeño docente
Promover estrategias para el mejoramiento del proceso de aprendizaje
Mantener comunicación oportuna con padres de familia, trabajadores y estudiantes.
Participar en la planeación, programación y ejecución de las actividades institucionales.

APTITUDES REQUERIDAS
Habilidad expresiva
Atención
Trabajo de equipo
Liderazgo
Orden y organización
Iniciativa

VARIABLES DE PERSONALIDAD
Estabilidad Emocional
Empatía
Receptividad

Educación		
Formales		Título
Magister o especialización		
Profesional Universitario	X	Licenciada/o en básica primaria – Administrador/a de empresas o afines.
Tecnólogo		
Técnico		
Bachiller		
Primaria		
Otro:		

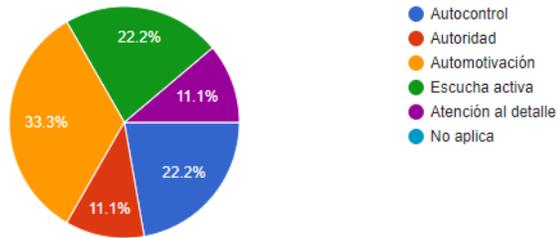
Formación		
Curso, diplomados, seminarios, otros		
Seminario	X	Primeros Auxilios
Curso	X	Manejo de personal y comunicación efectiva.

EXPERIENCIA MINIMA	
Meses:	2 años como licenciada/o en básica primaria – Administrador/a de empresas o afines.

COMPETENCIAS CORPORATIVAS	0	1	2	3	COMPETENCIAS ESPECIFICAS POR AREA	0	1	2	3
Responsabilidad				X	Liderazgo				X
Proactividad				X	Orientación al logro				X
Compromiso				X	Escucha activa				X
					Comunicación asertiva				X

¿De las siguientes competencias usted cuales cree que mejor desarrolla? (aplica para directora y docentes)

9 respuestas



¿Qué entiendes por competencia?

9 respuestas

- Aptitudes y cualidades que posees para llevar a cabo un trabajo y tener un buen desempeño.
- Son las capacidades para el desarrollo de diferentes actividades
- Que todos debemos trabajar en esta institución en pro. De los niños su desarrollo motriz, psicológico, académico (integral)
- Es un conjunto de habilidades y destrezas para solucionar problemas dentro del ámbito laboral.
- La capacidad, destreza que tienen las personas para desarrollar una actividad o trabajo de una forma adecuada y satisfactoria.
- Los valores que tiene el personal de una institución
- Necesidades y habilidades que tiene una persona para desempeñarse
- se entiende por competencias las habilidades que tiene una persona

Justifique su respuesta anterior

9 respuestas

Todas se visualizan ya que el equipo del jardín infantil Caracolitos es excelente y trabaja en todos estos aspectos para ser mejor cada día, y así llevar lo mejor a los niños y niñas.

Somos un equipo compacto , unido , con mucho sentido de pertenencia

Por lo que dije anteriormente todos los Educadores trabajamos hacia el mismo horizonte. El. Desarrollo integral del Niño Tr

Todas están muy ligadas entre si y propician armonía en el entorno educativo.

Cada una de las personas que conformamos la institución tratamos en lo posible de realizar un buen trabajo para que todo marche de forma adecuada, por eso concidero que en general todas se podrian visualizar

El trabajo en equipo hace q todas las competencias se visualiscen

es muy buen equipo de trabajo que tiene muchos potenciales

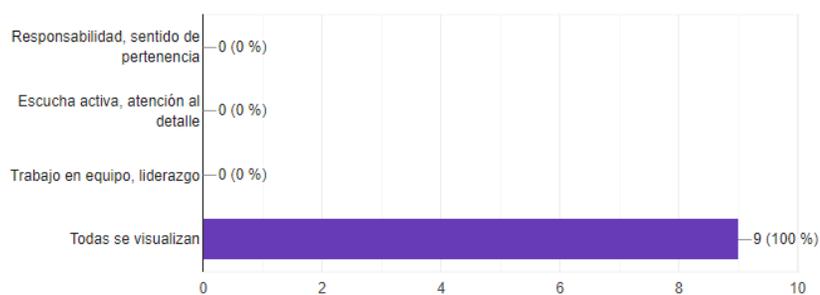
¿Qué cargo ocupa en la institución?

9 respuestas



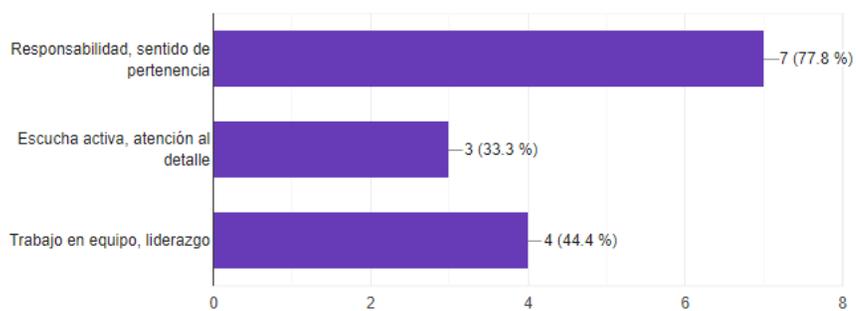
De las siguientes competencias, ¿Cuáles cree que son las que menos se visualizan en la institución?

9 respuestas



De las siguientes competencias, ¿Cuáles son las que mas se visualizan en la institución?

9 respuestas



¿Para usted cuáles serían las competencias que todos los integrantes de la institución deberían desarrollar?. ¿por que?

9 respuestas

Creo que el equipo Caracolitos posee buenas competencias: capacidad de escucha, responsabilidad y compromiso, trabajo en equipo. Considero que es un equipo muy completo.

Principalmente sentido de pertenencia, por que con esta desarrollamos las demás competencias.

Seguir siendo. Responsables y dedicados

Todas, porque como se anotó antes contribuyen a un desarrollo armónico en toda la comunidad educativa.

Integridad.

La automotivacion, por q es así nos podemos ayudar entre todos.

Atencion al detalle ya que manejan niños y deben tener mucho cuidado

Trabajo en equipo

trabajo en equipo. compromiso

¿Para usted cuáles serían las competencias que todos los integrantes de la institución deberían desarrollar?. ¿por que?

9 respuestas

Creo que el equipo Caracolitos posee buenas competencias: capacidad de escucha, responsabilidad y compromiso, trabajo en equipo. Considero que es un equipo muy completo.

Principalmente sentido de pertenencia, por que con esta desarrollamos las demás competencias.

Seguir siendo. Responsables y dedicados

Todas, porque como se anotó antes contribuyen a un desarrollo armónico en toda la comunidad educativa.

Integridad.

La automotivacion, por q es así nos podemos ayudar entre todos.

Atencion al detalle ya que manejan niños y deben tener mucho cuidado

Trabajo en equipo

¿Qué competencias cree que aportarían al buen desempeño institucional?

9 respuestas

Creo que la capacidad de aceptar y mejorar aquello en lo que fallamos, nos ayudaría a ser mucho mejores.

Escucha activa y atención al detalle

Trabajo en equipo, Responsabilidad Dedicación, Amor por los niños

Todas.

Comunicación asertiva trabajador-jefe

El sentido de pertenencia

liderazgo

escucha activa

autocontrol

Encuesta para los colaboradores de la Institución

Gestión por competencias para un buen desempeño

Esta encuesta tendrá como objetivo analizar los puntos de vista de los integrantes de la institución incluyendo Directora, Docentes y representantes de Padres de familia, de acuerdo a las competencias que consideran necesarias para un buen desempeño dentro de la misma.

***Obligatorio**

¿Qué cargo ocupa en la institución? *

Tu respuesta _____

¿Qué entiendes por competencia? *

Tu respuesta _____

De las siguientes competencias, ¿Cuáles son las que mas se visualizan en la institución? *

- Responsabilidad, sentido de pertenencia
- Escucha activa, atención al detalle
- Trabajo en equipo, liderazgo

☰

De las siguientes competencias, ¿Cuáles cree que son las que menos se visualizan en la institución? *

- Responsabilidad, sentido de pertenencia
- Escucha activa, atención al detalle
- Trabajo en equipo, liderazgo
- Todas se visualizan

Justifique su respuesta anterior *

Texto de respuesta largo

¿Qué competencias cree que aportarían al buen desempeño institucional? *

Texto de respuesta breve

	CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS
	JARDIN INFANTIL CARACOLITOS
	<i>Fecha de Reunión: 07 septiembre de 2021</i>
	<i>Lugar de Reunión: Virtual -Meet</i>

No.	Participantes	Cargo
1	Verónica Milena Jaramillo López	Estudiante de Psicología
2	Julia Elena Castaño Gómez	Directora de jardín infantil CARACOLITOS
3	Laura Lucia Rios Hernandez	Estudiantes de Psicología

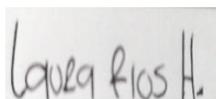
Orden del Día

1. Saludo
2. Presentación a la directora de los participantes y desarrolladores del proyecto.
3. Introducción- trabajo de practica
4. Se presentan las competencias laborales
5. Expectativas
6. Varios

No.	Desarrollo y Conclusiones
1	Se inicia reunión a las 19:00 pm, con saludo a su directora Julia Elena Castaño y presentación de los participantes del proyecto enfocado en el jardín infantil CARACOLITOS.
2	Se realiza un encuadre con la directora del Jardín para indicarle el orden de la reunión y la importancia de su presencia en dicha actividad.
3	Se hace una breve introducción de lo que se está trabajando para el jardín infantil CARACOLITOS para que la directora obtenga más conocimiento al respecto del protocolo de intervención y nos pueda proporcionar su punto de vista, en lo que está de acuerdo o desacuerdo.
4	<p>Luego de haber dado una breve introducción del desarrollo del trabajo, se le brinda información a la directora de las competencias más acordes a su equipo de trabajo y las cuales van a servir en un futuro para nuevos trabajadores.</p> <p>Donde le explicamos competencias corporativas que son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad • Proactividad • Compromiso • Trabajo en equipo <p>Competencias por área en las cuales encontramos docentes, directora y auxiliar de aseo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Docentes: Innovación, autocontrol, atención al detalle, escucha activa • Directora: Comunicación asertiva, Orientación al logro, Liderazgo, escucha activa. • Auxiliar de aseo: Organización del trabajo, Calidad y mejora continua, Iniciativa, Orientación al cliente interno. <p>Se le explica las competencias y sus definiciones.</p>

5	Después de escuchar la explicación de cada una de las competencias se da la palabra a la directora, la cual manifiesta estar de acuerdo con cada una de ellas, considera que son las adecuadas en función de sus empleados y procedemos hacer la calificación de los niveles de cada una de estas.
6	Con esto se da por finalizada la reunión y queda compromiso de seguir trabajando en pro del protocolo de intervención y consultar algún cambio con la directora.
8	Espacio para dudas e inquietudes y temas varios

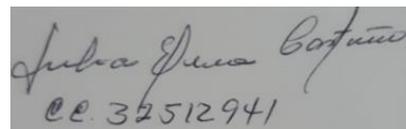
Se cierra la reunión a las 20:15 pm



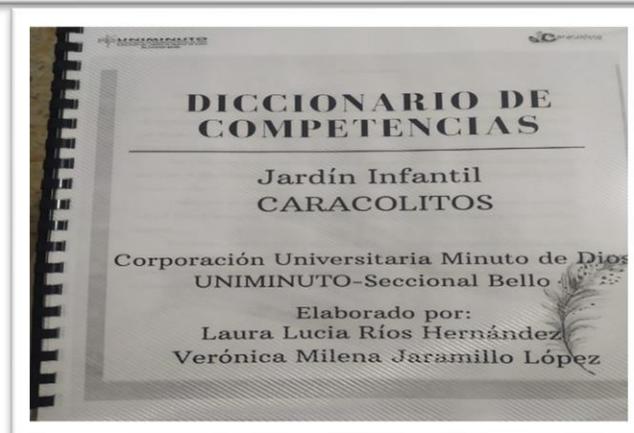
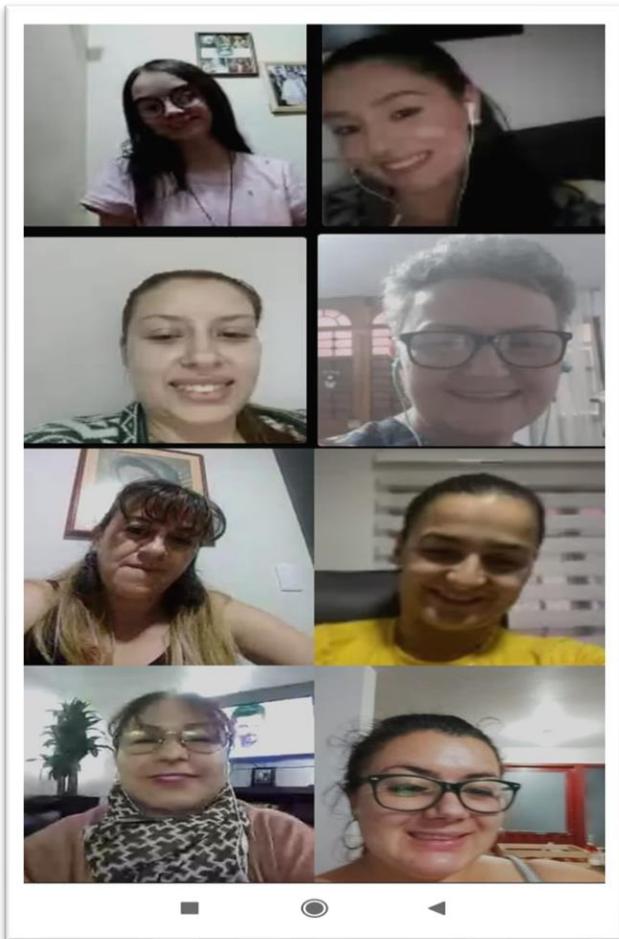
Laura Lucia Ríos Hernández - Estudiante



Verónica Milena Jaramillo López - Estudiante



Julia Elena Castaño Gómez - Directora



Entrega del diccionario de competencias y perfiles de Cargo a la directora del Jardín infantil CARACOLITOS Julia Elena Castaño.

