TRABAJO COLABORATIVO FASE 6

PROYETO FINAL

PRESENTADO POR:

STEFANI JULIETH VALLE

SANDRA MILENA ESPINEL

JESUS ALBERTO RAMOS

JAIME EDUARDO DIAZ

BRENDA BARRIOS FUENTES

Presentado a tutora:

MELBA VILLEROS

GRUPO

101007_291

26 DE NOVIEMBRE DEL 2016

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

1. **CAPITULO 1: EL PROBLEMA**
   - **1.1 antecedentes del problema.**
   - **1.2 Planteamiento del problema.**
   - **1.3 Objetivos.**
   - **1.4 Justificación de la investigación.**

2. **CAPITULO 2: REVISION DE LITERATURA**
   - **2.1 MARCO TEÓRICO**
   - **2.2 REFERENTES TEÓRICOS**
     - **2.2.1 Cultura organizacional.**
     - **2.2.2 El capital humano**
     - **2.2.3 Teoría del cultura organizacional Según Resis Likert.**
     - **2.2.4 Descripción de los factores que afectan el desempeño**
   - **2.3 MARCO LEGAL**

3. **CAPITULO 3: METODOLOGIA GENERAL**
   - **3.1 TIPO DE ESTUDIO**
   - **3.2 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**
   - **3.3 DIAGNOSTICO DE LAS CONDICIONES ACTUALES Y REQUERIMIENTOS DE LAS ÁREAS DE TRABAJO**

4. **CAPITULO 4: RESULTADOS**
   - **4.1 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS Y ANALISIS DE DATOS**

5. **CAPITULO 5: CONCLUSIONES**
   - **5.1 RECOMENDACIONES.**

INTRODUCCIÓN

El éxito empresarial asociado a otros elementos como relacionados con la formación y desarrollo del área de recursos humano, es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano. Así mismo, cultura organizacional es el nombre dado al ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados. En la misma medida en que se puede analizar y describir una organización en lo que concierne a sus propiedades, a su estructura y a sus procesos, también es posible identificar las diferentes dimensiones de la percepción del medio ambiente laboral en el que se encuentra el colaborador individual e investigar su influencia sobre la experiencia y la conducta individuales.

La percepción por parte de la organización y del medio ambiente laboral, representa el sistema de filtración o de estructuración perceptiva. En virtud de esta percepción, tal persona efectúa una descripción de la multiplicidad de los estímulos que actúan sobre él en el mundo del trabajo y que representan su situación laboral, y este medio ambiente, se denomina cultura de la organización o de la empresa para un individuo.

Entonces podría expresar que el capital humano es un constructo personalista, una serie de percepciones globales por parte del individuo en lo concerniente a su organización. Estas percepciones globales reflejan la interacción que se da entre las características personales y las de la organización. Estás últimas asociadas a una cultura de la organización consisten aquí en una interacción (y combinación) de características objetivas y hechos que integran el devenir de la organización, por una parte, y características individuales y personales del individuo que percibe por otra.

La importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un miembro de la organización no es el resultado de los factores organizacionales existentes (externos y principalmente internos), sino que depende de las percepciones que tenga el

trabajador de cada uno de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la organización. De ahí que el cultura organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales.

1. CAPITULO 1: EL PROBLEMA

1.1 antecedentes del problema.

El Centro de Desarrollo Infantil, es un hogar vinculado directamente al ICBF, actualmente cuenta con dos (2) sedes ubicados en el mismo barrio, con una cobertura de 300 niños y niñas (entre las edades de 2 a 5 años) brindándoles un servicio de excelente calidad, y aunque los procedimientos utilizados hasta ahora son eficaces no permiten un máximo aprovechamiento de los recursos humanos, los empleados no conocen exactamente sus funciones y procedimientos asignados a su cargo y no son claros los niveles jerárquicos, así mismo no existe un plan estratégico que facilite la toma de decisiones de acuerdo a las necesidades de la administración, por lo que no hay proyección a corto, mediano y largo plazo, lo que genera dificultades o problemas de tipo administrativo relacionado en la toma de decisiones.

1.2 Planteamiento del problema.

El CDI Los Clavelitos, reconoce la necesidad de mejorar las condiciones laborales que estimulen la sana competencia entre sus empleados, estableciendo con claridad las responsabilidades, y responsabilidades que cada conlleva, es así que el manual de funciones deberá contener el conjunto de normas y tareas que desarrollará cada funcionario en sus actividades cotidianas, y será elaborado técnicamente basado en los respectivos procedimientos, sistemas, normas y que resumen el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas o labores cotidianas, que garanticen un adecuado desarrollo y calidad de la gestión administrativa y docente que ejecutan las personas que allí laboran.

1.3 Objetivos.

Objetivo general: evaluar el estado actual del cultura organizacional proponer un modelo estratégico integral aplicado al área de recursos humanos y su proceso de formación y desarrollo, que satisfaga las necesidades de niños, padres y personal que labora en el centro.

Objetivos específicos. Elaborar un diagnóstico que permita evidenciar las condiciones actuales de tareas y requerimientos por cada una de las áreas de trabajo dentro del CDI Los

Clavelitos; identificar a través de una matriz DOFA los principales puntos críticos que limitan el cumplimiento de metas u objetivos; determinar qué factores inciden favorable o desfavorablemente en los planes de formación y desarrollo del área de recursos humano de la empresa, para medir la satisfacción laboral de los empleados; formular una propuesta para el mejoramiento del cultura organizacional con estrategias enfocadas al éxito de la empresa.

1.4 Justificación de la investigación.

Tomando en cuenta lo antes expuesto las investigadoras se orienta en proponer un modelo estratégico integral aplicado al área de recursos humanos y su proceso de formación y desarrollo, Es importante resaltar que este proyecto se integra al uso de técnicas administrativas de evaluación, organización y planeación permitirán la búsqueda de estrategias y acciones mejoramiento, igualmente el evaluar el nivel del cultura organizacional, la presente propuesta se ajusta a lo definido en el estatuto estudiantil para trabajo social: desarrollo de programas, diseñados previamente para una institución o comunidad en los cuales se produce optimización o mejoramiento de algunos aspectos, que se traducen en una mejor calidad de vida, tales como: educación, salud, recreación, medio ambiente, producción, comercialización, entre otros, en otras palabras podría afirmarse que el fin último de este trabajo de grado es el compromiso del CDI Los Clavelitos de facilitar un cultura de crecimiento y desarrollo al talento humano que trabaja en ella.

2. CAPITULO 2: REVISION DE LITERATURA

2.1 MARCO CONTEXTUAL

El Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, entidad adscrita al Ministerio de la Protección, es una de las instituciones más representativas del país, fue creada en 1968 dando respuesta a problemáticas, tales como la deficiencia nutricional, la desintegración e inestabilidad de la familia, la pérdida de valores y la niñez abandonada.

El programa de hogares infantiles ha sufrido diversas trasformaciones desde el año de 1974, en aquel momento llamado PAIP: Programa de atención integral al preescolar hasta el año 1979 cuando adquiere su actual denominación.

Es así como se dio inicio por parte del I.C.B.F la necesidad de crear el hogar que se fundó el día 28 de agosto de 1979 como hogar vecinal del barrio El Carmen, pero luego algunos vecinos del sector no estaban de acuerdo con el nombre y decidieron cambiarlo constituyéndolo como Hogar infantil los clavelitos, que representa la aromática y vistosa flor que es el Clavel que está representada en la dulzura de cada niño y niña, fue así como se dio este nombre, llevamos 37 años prestando los servicios a los niños y niñas de las madres o padres trabajadores como jefes de hogar de la población con necesidades básicas o insatisfechas.

En julio de 2012 se implementa por parte del gobierno el programa “De cero a siempre” en el cual el hogar transita a un nuevo programa cambiando su razón social como CENTRO DE DESARROLLO INFANTIL “LOS CLAVELITOS” donde se desarrolla nuevas estrategias en la prestación del servicio para la atención integral a la primera infancia.

Actualmente cuenta con 2 sedes ubicados en el mismo barrio, con una cobertura de 300 niños y niñas (entre las edades de 2 a 5 años) brindándoles un servicio de excelente calidad.

2.2 REFERENTES TEÓRICOS

2.2.1 Cultura organizacional. Las organizaciones tienen una finalidad, objetivos de supervivencia; pasan por siglos de vida, y enfrentan problemas de crecimiento. Tiene una personalidad, una necesidad, un carácter y se les considera como micro sociedades que

tiene sus procesos de socialización, sus normas y su propia historia; todo esto se relaciona con la cultura de la organización.

Partiendo de lo antes expuesto la cultura organizacional es la manera como las organizaciones hacen las cosas, como establecen prioridades y dan importancia a las diferentes tareas empresariales. La cultura organizacional, es sin duda alguna el integrador de todas las organizaciones y por ende, es uno de los factores determinantes en la eficiencia del recurso humano, de la aceptación de ella, dependen los niveles de productividad y el cultura organizacional en el que se concretan los objetivos.

Para Robbins (1991) la cultura cumple varias funciones en el seno de una organización: En primer lugar, cumple la función de definir los límites; es decir, los comportamientos difieren unos de otros; segundo, trasmite un sentido de identidad a sus miembros; tercero, facilita la creación de un compromiso personal con algo más amplio que los intereses egoístas del individuo; cuarto, incrementa la estabilidad del sistema social. La cultura es el vínculo social que ayuda a mantener unida a la organización al proporcionar normas adecuadas de los que deben hacer y decir los empleados.

El planteamiento anterior enfoca la cultura organizacional como una variable importante que está interrelacionada con el comportamiento organizacional y se concibe como la configuración de la conducta aprendida y de los resultados de dicha conducta, cuyos elementos se comparten y transmiten a los miembros de una sociedad.

Factores que influyen en la cultura organizacional. Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado cultura, en función a las percepciones de los miembros. Este cultura resultante induce determinados comportamientos en los individuos.

Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en la cultura. Las percepciones y respuestas que abarcan el cultura organizacional se originan en una gran variedad de factores, entre ellos tenemos Según Scheider y Hall (1982), la importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una

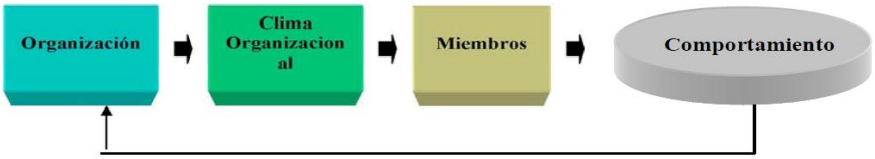
resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores.

Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga de la empresa. De ahí que el desarrollo del talento o capital humano, sea de suma importancia a la hora de plantear estrategias para el crecimiento empresarial.

Figura 2. Cultura organizacional

En este sentido los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinada cultura, en función a las percepciones de los miembros. Esta cultura resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en la cultura, completando el circuito, el cual se representa.

Figura 3. Circuito de la cultura organizacional



En relación a las percepciones y respuestas que abarcan la cultura organizacional se originan a una variedad de factores. Unas abarcan los factores del liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.). Otros son

las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistema de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.). En base a las consideraciones expuestas anteriormente se podría definir la cultura organizacional con un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.).

2.2.2 El capital humano. Las empresas y organizaciones de todo tipo cada vez hacen más uso de todos sus recursos, tanto externos como internos, para poder ser mejor que la competencia. La función del área de recursos humanos, además de cubrir objetivos de carácter social, funcional y personal, contribuye efectivamente en alcanzar una ventaja competitiva. El personal es un recurso interno que cada vez se hace más importante para poder diferenciar una compañía de otra y le agrega valor. Los directivos de las organizaciones esperan que sus departamentos de personal apoyen en la mejora de la productividad, la planeación de la sucesión y el cambio en la cultura corporativa.

El valor de una organización se mueve cada vez más de los activos a los intangibles; con el tiempo se está despertando el interés de medir este activo que contribuye a crear una brecha más grande entre el valor contable y el valor de mercado; el capital intelectual de una organización además de ser una parte intangible de su valor, se puede decir que es el factor que marca la diferencia dentro de las organizaciones.

El capital humano, una de las dos grandes clasificaciones del capital intelectual, es el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas de las personas que componen las organizaciones. En el ámbito de la nueva economía, el capital intelectual proporciona un margen competitivo; el proceso de formación de este debe considerarse como una actividad de inversión para la empresa en el cumplimiento de los objetivos de la organización. En el futuro la inversión primaria no será en terrenos, planta o equipos sino en personal.

En la administración de personal, es necesario que exista un equilibrio entre los objetivos de la compañía, las necesidades sociales y las de los empleados. Las empresas deben de hacer un énfasis en las necesidades de estos últimos, pues el éxito de las organizaciones la mayoría de las veces empieza por el buen manejo de la unidad responsable de personal y capital intelectual.

Una de las estrategias más importante que las organizaciones deben tener en cuenta para fortalecer su recurso humano, es la implementación de programas de desarrollo integral que le aporten al buen funcionamiento y evolución de las personas en los cargos que están desempeñando, la planificación de las necesidades reales de las empresas, partiendo de los diferentes problemas que se presentan a diario y que muchas veces resultan difícil de solucionar, son el insumo principal para que las empresas tomen en serio los problemas internos de atención por parte del personal y de esta manera inmediata, la implementación de programas de capacitación que les permita establecer unos estándares de atención por parte del personal.

os planes de mejoramiento y capacitación personal en materia de atención a los usuarios, resultan ser una estrategia importante que permiten mejorar muchos aspectos y situaciones presentadas en ocasiones anteriores, el manejo diario de niños menores de cinco años, padres conflictivos y madres desesperadas, se nos convierte en un reto en nuestra vida, debemos contar con los conocimientos, habilidades y destrezas necesarias que nos permitan mitigar este tipo de problemas y ante todo, resolver de una manera generosa y sin convertirla en otro problema para obtener la satisfacción de nuestros clientes (Padre de familia y niños).

Alcance de los objetivos, satisfacción en la carrera, la calidad del trabajo, su comportamiento dentro del grupo considerando el alcance de objetivos, la moral, resultados y cohesión; desde el punto de vista de la organización redundará en la producción, eficacia, satisfacción, adaptación, desarrollo, supervivencia y ausentismo.

2.2.3 Teoría de la cultura organizacional Según Resis Likert. Tomando en cuenta el objeto de estudio de esta investigación se hace necesario exponer esta teoría (Citado por Brunet, 1999) establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende

directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción.

Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual de la cultura. En tal sentido se cita:

- Variables causales: definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.
- Variables intermedias: este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revistan gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la organización.
- Variables finales: estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida.

Según la teoría de la cultura organizacional de Likert la interacción de estas variables trae como consecuencias dos grande tipos de la cultura organizacional, cada uno con sistemas, a saber:

2.2.4 Descripción de los factores que afectan el desempeño. Laboral. Conciencia de las normas socioculturales cambiantes o de las normas disfuncionales actuales. A menudo las personas modifican su conducta, actitudes, valores, etcétera, cuando se percatan de los cambios en las normas que están ayudando a determinar su conducta. Por consiguiente, la conciencia de la nueva norma tiene un potencial de cambio, porque el individuo ajustará su conducta para alinearla con las nuevas normas.

Aquí se supone que la conciencia de que "éste es el nuevo juego de pelota", o de que "ahora estamos jugando con una nueva serie de reglas", es una causa de cambio en la conducta individual. Además, la conciencia de las normas disfuncionales actuales puede servir como un incentivo para el cambio. Cuando las personas ven una discrepancia entre los resultados

que están produciendo sus normas actuales y los resultados deseados, esto puede conducir al cambio. Este mecanismo causal probablemente está operando en la formación de equipos y en las actividades intergrupo de formación de equipos, en el análisis de la cultura y en los programas de sistemas sociotécnicos.

Confrontación. El término se refiere a sacar a la superficie y abordar las diferencias en creencias, sentimientos, actitudes, valores o normas, con el fin de eliminar los obstáculos para una interacción efectiva. La confrontación es un proceso que trata en forma activa de discernir las diferencias reales que se están "interponiendo en el camino", de hacer salir a la superficie esos problemas y trabajar en ellos de una manera constructiva. Hay muchos obstáculos para el crecimiento y el aprendizaje; siguen existiendo cuando no se observan y se examinan en forma activa. La confrontación es el fundamento de la mayor parte de las intervenciones de resolución de un conflicto, como la formación de equipos intergrupo, la conciliación de terceras partes y la negociación del rol.

Retroalimentación**.** Eso se refiere al aprendizaje de nuevos datos acerca de uno mismo, de los demás, de los procesos de grupo o de la dinámica organizacional - datos que antes la persona no tomaba en cuenta en una forma activa. La retroalimentación se refiere a las actividades y los procesos que reflejan una imagen objetiva del mundo real. La conciencia de esa nueva información puede ser conducente al cambio si la retroalimentación no es amenazadora. La retroalimentación es prominente en intervenciones como consultoría de procesos, reflejo de la organización, capacitación en sensibilidad, orientación y consejo, y retroalimentación de encuestas.

Educación. Esto se refiere a las actividades diseñadas para mejorar a) el conocimiento y los conceptos, b) las creencias y actitudes anticuadas, c) las habilidades. En el desarrollo organizacional, la educación puede estar dirigida hacia el entendimiento de estos tres componentes en varias áreas de contenido: logro de la tarea, relaciones y conducta humanas y sociales, dinámica de procesos de la organización, y procesos de administración y control del cambio. Desde hace mucho tiempo, la educación ha sido una técnica de cambio

aceptada. La educación es el principal mecanismo causal en el modelamiento de la conducta, el análisis del campo de fuerzas, y la planificación de la vida y carrera.

Incremento en la interacción y la comunicación. La creciente interacción y comunicación entre individuos y grupos**,** en y por sí misma, puede efectuar cambios en las actitudes y la conducta. Por ejemplo, Homans sugiere que la creciente interacción es conducente a un incremento en los sentimientos positivos.

Los individuos y los grupos aislados tienden a desarrollar una "visión de túnel" o de "autismo", según Murphy. La creciente comunicación contrarresta esta tendencia. La creciente comunicación, permite que uno verifique sus propias percepciones para ver si están socialmente validadas y compartidas. La regla empírica es: lograr que las personas hablen e interactúen en nuevas formas constructivas y de ello resultarán cosas positivas.

Energía y optimismo crecientes. Esto se refiere a las actividades que proporcionan energía a las personas y las motivan por medio de visiones de nuevas posibilidades o de nuevos futuros deseados. El futuro debe ser deseable, de mérito y alcanzable. La energía y el optimismo crecientes a menudo son los resultados directos de intervenciones tales como la indagación apreciativa, la visión, "reunir a todo el sistema en la habitación", los programas de calidad de vida en el trabajo, las conferencias de búsqueda futura, los programas de calidad total, los equipos autodirigidos, etcétera. Estas son algunas de las áreas que se deben considerar cuando se planifican los programas y se eligen intervenciones, se ponen en práctica y se administran. Se aprende mediante la experiencia, lecturas, talleres, maestros, y reflexionando acerca de los éxitos y fracasos.

Participación. Esto se refiere a las actividades que incrementan el número de personas a quienes se les permite involucrarse en la resolución de problemas, el establecimiento de metas, y la generación de nuevas ideas. Se ha demostrado que la participación incrementa la calidad y la aceptación de las decisiones, la satisfacción en el trabajo, y que promueve el bienestar de los empleados. La participación es el principal mecanismo que sustenta los círculos de calidad, las organizaciones colaterales, los programas de calidad de vida en el trabajo (CVT), la formación de equipos, la retroalimentación de encuestas.

Responsabilidad creciente. Esto se refiere que aclaran quién es responsable de qué, y que vigilan el desempeño relacionado con dichas responsabilidades. Estos dos aspectos deben estar presentes para que la responsabilidad mejore el desempeño. Las intervenciones que incrementan la responsabilidad son la técnica del análisis del rol, el delineamiento de responsabilidades, la planificación de la vida y carrera, los círculos de calidad, la administración por objetivos (APO), los equipos autodirigidos, y la participación.

Una vez analizadas las dimensiones propuestas por los diferentes autores y de acuerdo a la Teoría de Likert, se establece que en la presente investigación se tendrán en cuenta las dimensiones que se citan a continuación:

Cuadro 1. Dimensiones para el desarrollo del proyecto

TEORÍA DE LIKERT	DIMENSIONES	AUTORES	DESCRIPCIÓN
Método de mando	Liderazgo	Méndez (2006), Alles (2005), Carvajal (2000), Dessler (1993), Nieves (2008), Dorta (1987).	Se refiere al ejercicio del liderazgo y el impacto que tiene la persona que lo ejerce en el propósito de conducir a otros para que alcancen las metas, es decir su influencia. También representa la acción del líder que se manifiesta en la forma como asume el poder y el estilo que adopta.
	Confianza	Méndez (2006), Alles (2005).	Hay afecto y familiaridad entre las personas, y confianza hacia la organización.

Características de las fuerzas motivacionales	Motivación	Sandoval (2004), Bowers y Taylor (1982), Pritchard y Karasick (1986), Carvajal (2000), Dessler (1993).	Esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización.
	Recompensa	Llaneza (2005),Litwin y Stringer (1978), Méndez (2006), Sandoval (2004), Brunet (1997), Guillén, Gala y Velásquez (2000), Campbell (1970), Chiavenato (2006), Escat (2006).	Beneficios, reconocimientos, retribuciones y recompensas que la organización otorga a sus miembros como consecuencia de la labor bien hecha.
Características de los procesos de comunicación	Comunicación	Méndez (2006), Sandoval (2004), Bowers y Taylor	Se basa en el establecimiento de canales que permitan información oportuna, clara y actualizada a los empleados sobre novedades o

		(1982), Alles (2005), Carvajal (2000), Dessler (1993).	situaciones que afecten la organización.

Continuación cuadro 1. Dimensiones para el desarrollo del proyecto

TEORÍA DE LIKERT	**DIMENSIONES**	**AUTORES**	**DESCRIPCIÓN**
Características del proceso de influencia	Relaciones	Méndez (2006), Llaneza (2005), Litwin y Stringe(1978), Sandoval (2004), Pritchard y Karasick (1986), Nieves (2008) Dorta (1987).	Percepción por parte de los trabajadores de la existencia de un ambiente de trabajo agradable y de buenas relaciones, tanto en forma horizontal como de manera vertical.
	Trabajo en equipo	Méndez (2006), Alles (2005).	Proceso que lleva a cabo un grupo de personas interdependientes, con habilidades

			complementarias, cuyos miembros están comprometidos y desean alcanzar unas metas, con el fin de lograr un alto desempeño.
	Apoyo	Llaneza (2005), Litwin y Stringer (1978), Méndez (2006), Sandoval (2004); Brunet (1997), Guillén, Gala y Velásquez (2000), Campbell (1970), Chiavenato (2006); Pritchard y Karasick (1986), Alles (2005).	Se refiere al nivel de apoyo y colaboración que se observa entre compañeros y con el jefe en el ejercicio de su trabajo.

Continuación cuadro 1. Dimensiones para el desarrollo del proyecto

TEORÍA DE LIKERT	DIMENSIONES	AUTORES	DESCRIPCIÓN
Características del proceso de toma de decisiones	Autonomía	Méndez (2006), Sandoval (2004), Brunet (1997), Guillén, Gala y Velásquez (2000), Campbell (1970), Pritchard y Karasick (1986), Silva (1992).	Se contextualiza en el marco de la libertad de las personas en su desempeño laboral. Se refiere a la responsabilidad individual, la independencia, libertad e iniciativa para desempeñarse en su cargo. El aspecto primordial de esta dimensión es la posibilidad del individuo de ser su propio patrón y de conservar para él mismo un cierto grado de decisión
	Responsabilidad	Llaneza (2005), Litwin y Stringer (1978), Méndez (2006), Chiavenato (2006), Escat (2006).	Se refiera a la medida en que los miembros de la institución sienten que la responsabilidad del resultado está en ellos. La responsabilidad de no se limita al cumplimiento de las tareas asignadas; además podrán hacer aportes personales y desarrollar iniciativa que les permita innovar en el trabajo.

	Toma de decisiones	Méndez (2006), Sandoval (2004), Bowers y Taylor (1982), Pritchard y Karasick (1986), Carvajal (2000), Dessler (1993).	Evalúa la pertinencia de la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización, así como la oportunidad con que se toman y el papel de los empleados en este proceso.
Características de los procesos de planeación	Planeación	Alles (2005), Nieves (2008), Dorta (1987).	Implica la forma en que se lleva a cabo el proceso de planeación, esto incluye sistema de fijación de objetivos o directrices, la misión y la visión.
	Estructura	Llaneza (2005), Litwin y Stringer (1978), Méndez (2006), Sandoval 2004) Brunet (1997),	Esta dimensión representa la percepción que tienen los miembros acerca de las directrices, las consignas, las políticas, normas, reglamentos, procedimientos, etc., que puede

Continuación cuadro 1. Dimensiones para el desarrollo del proyecto

TEORÍA DE LIKERT	DIMENSIONES	AUTORES	DESCRIPCIÓN
Características de los procesos de planeación	Estructura	Guillén, Gala y Velásquez (2000), Campbell (1970) Chiavenato (2006), Pritchard y Karasick(1986), Silva (1992), Carvajal (2000), Dessler (1993).	emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.
Características de los procesos de control	Resultados	Méndez (2006), Alles (2005).	Se relaciona con los procesos de supervisión que operan en la organización y sirven de referencia a los empleados en su desempeño y los orienta para alcanzar resultados que les permita obtener reconocimiento.
	Estándares	Méndez (2006), Llaneza (2005), Litwin y Stringer (1978).	Esta dimensión se manifiesta mediante el uso de indicadores que definen exigencias que los miembros de la organización tiene que

			cumplir con los resultados de su trabajo.
	Control	Méndez (2006), Likert (1982).	Es la percepción de los miembros acerca del ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.

2.3 MARCO LEGAL

La Constitución Política de Colombia. En los mandatos constitucionales se da un reconocimiento especial al interés social, colocando a la solidaridad, a la dignidad humana y al trabajo de las personas que integran nuestra sociedad, como pilares de una organización democrática, participativa y pluralista.

Artículo 1. Forma y caracteres del Estado. Colombia es un estado social de derecho, organizado en forma de República Unitaria, descentralizada, con autonomía de sus entidades territoriales, democrática, participativa y pluralista, fundada en el respeto de la dignidad humana, en el trabajo, en la solidaridad de las personas que la integran y en la prevalencia del interés general.

Artículo 25. Derecho al trabajo. El trabajo es un derecho y una obligación social y goza, en todas sus modalidades, de la especial protección del Estado. Toda persona tiene derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas.

Artículo 38. Derecho de asociación. Libre asociación para el desarrollo de las distintas actividades que realizan las personas en sociedad.

Artículo 53. El congreso expedirá el estatuto de trabajo. La ley correspondiente tendrá en cuenta por lo menos los siguientes principios mínimos fundamentales:

- Igualdad de oportunidades para los trabajadores; remuneración mínima vital y móvil, proporcional a la cantidad y calidad de trabajo; estabilidad en el empleo; irrenunciabilidad a los beneficios mínimos establecidos en normas laborales; facultades para transigir y conciliar sobre derechos inciertos y discutibles; situación más favorable al trabajador en caso de duda en la aplicación e interpretación de las fuentes formales de derecho; primacía de la realidad sobre formalidades establecidas por los sujetos de las relaciones laborales; garantía a la seguridad social, la capacitación, el adiestramiento y el descanso necesario; protección especial a la mujer, a la maternidad y al trabajador menor de edad.

- El Estado garantiza el derecho al pago oportuno y al reajuste periódico de las pensiones legales.
- Los convenios Internacionales del trabajo debidamente ratificados hacen parte de la legislación interna.
- La ley, los contratos, los acuerdos y convenios de trabajo no pueden menoscabar la libertad, la dignidad humana ni los derechos de los trabajadores.

Artículo 333. Iniciativa privada y libertad de empresa. La actividad económica y de iniciativa privada son libres, dentro de los límites del bien común. Para su ejercicio, nadie podrá exigir permisos previos ni requisitos sin autorización de la ley. La libre competencia económica es un derecho de todos que presupone responsabilidades. La empresa como base del desarrollo, tiene una función social que implica obligaciones. El estado fortalecerá las organizaciones solidarias y estimulará el desarrollo empresarial.

Instituto Colombiano de Bienestar Familiar. Dirección de Primera Infancia. (2012). Anexo técnico para orientar la prestación de servicios en Centros de Desarrollo Infantil Modalidad Institucional. Este anexo técnico tiene como propósito bridar las orientaciones, líneas y disposiciones relacionadas con el funcionamiento de los Centros de Desarrollo Infantil en el marco de los contratos de aporte celebrados con las entidades prestadoras de servicio para la implementación de la Estrategia de 0 a siempre.

Alcance del presente anexo. Este documento aplica únicamente para aquellos prestadores del servicio contratados para la prestación de servicios en centros de desarrollo infantil - modalidad institucional. Para los otros prestadores del servicio que continúan prestando servicios en las modalidades tradicionales seguirán aplicando los lineamientos respectivos. Sin perjuicio de lo anterior, el documento está abierto a todos los prestadores del servicio para que vayan avanzando en las revisiones respectivas y se orienten en sus futuras acciones en el tránsito hacia el sistema de gestión de la calidad.

3. CAPITULO 3: METODOLOGIA GENERAL

3.1 TIPO DE ESTUDIO

Está investigación es cuantitativa dentro de un estudio: descriptivo porque busca "*especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice*", así mismo Hugo Cerda define la palabra describir como "*un acto de representar por medio del lenguaje*". Este enfoque es de pensamiento inductivo-deductivo, porque requiere que el manejo de la información tenga una mentalidad abierta y busca formular preguntas desde la investigación; además presenta resultados de manera representativa (el entorno de la investigación está constituido por las creencias de este para acercarse a la realidad del ambiente).

Otra definición que enmarca a la investigación descriptiva, se hace desde Roberto Hernández Sampieri: "*para un estudio descriptivo se seleccionada una serie de cuestiones y se mide o se recolecta información sobre cada una de ellas para describir lo que se investiga*", esta mirada pretende intencionalmente construir, interpretar y comprender las implicaciones positivas que le conllevará el diseño de un modelo estratégico para los procesos de formación y desarrollo, además validar el impacto de la creación de un sistema que les permitirá establecer las necesidades en capacitación y formación de personal requeridos para el mejoramiento del servicio ofrecido a los padres de familia y a sus hijos.

La población estará conformada por los sujetos que formarán parte del estudio y sobre los cuales se hará con los resultados un análisis. Como sustento del planteamiento anterior, Pérez, A, (2002) define la población como "un conjunto finito e infinito de unidades de análisis, individuos, objetos o elementos que se someten a estudio, con la finalidad de obtener información confiable y representativa.

Por consiguiente la población estará conformada por 37 personas (docentes y personal auxiliar). No se tienen en cuenta el personal infantil, pues se estima que para la investigación sólo se tomó al personal docente y administrativo. Debido al número de

sujetos, que conformarán la población, resultando esta como finita, se tomará como muestra la totalidad de sujetos, es decir el cien por ciento (100%) de la población.

3.2 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

En función del tipo de investigación, se determinaron los instrumentos que permitan una recolección más homogénea de la información, y así seleccionar las características fundamentales del objeto de estudio y su descripción detallada dentro de un marco conceptual de referencia, partiendo de los preconceptos y experiencias vividas dentro de las instalaciones del CDI Los Clavelitos

Para la recolección de la información se utilizaron: la revisión documental y la encuesta abierta.

- Revisión documental. Es una fuente de información práctica que revela los intereses y perspectivas de comprensión de la realidad; brinda información relevante para la investigación detallada en documentos institucionales formales e informales que permitan a los autores conocer más profundamente la complejidad de la temática. Dentro de esta revisión se contempla como revisión documental, los diferentes proyectos de grado y los informes de trabajo realizados dentro del Centro de Desarrollo Infantil.

- Encuesta. Es una herramienta para captar la información, mediante un cuestionario previamente elaborado y las formas de organización de la comunidad, también se puede acontecimiento especial sobre aspectos importantes, relevantes o sobre logros y dificultades de un acontecimiento.

adicionar que la encuesta abierta es un medio para identificar factores asociados a un

En este sentido el cuestionario está conformado por cincuenta y tres (53) afirmaciones, cada una validada en contenido, las cuales están orientadas a conocer la situación que perciben los empleados con respecto al tema en estudio. El cuestionario se elabora de acuerdo a la

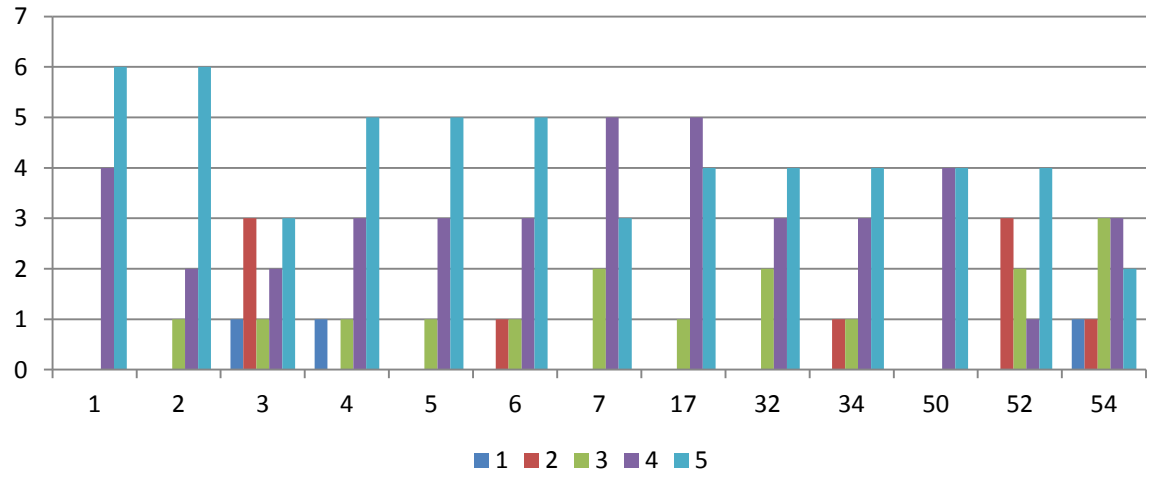
escala de tipo Likert la cual según Arias, F. (1998), se refiere a un formato diseñado por Rensis Likert para graduar las opciones, los intereses o las actitudes, en donde generalmente se emplean cinco categorías a las cuales se le asigna un numero arbitrario, 5, 4, 3, 2, 1.

En este sentido todas las preguntas del cuestionario están redactas en un orden personal con cinco opciones de respuestas por cada una de las preguntas, las cuales son: siempre, casi siempre, algunas veces, casi nunca y nunca. (Ver Anexo).

3.3 DIAGNOSTICO DE LAS CONDICIONES ACTUALES Y REQUERIMIENTOS DE LAS ÁREAS DE TRABAJO

Dentro de este capítulo se realizó una encuesta (véase anexo A) que permitió recopilar y diagnosticar las condiciones actuales y requerimientos por cada una de las áreas de trabajo dentro del CDI Los Clavelitos. Este análisis se desarrolla de manera global al personal de la empresa, así mismo a interés del estudio de agrupa en cinco categorías con el fin de realizar más claramente el estudio DOFA del próximo capítulo.

Figura 5. Categoría 1



En esta categoría se encuentran ubicados los ítems que tiene que ver con el compromiso, la satisfacción, la conformidad y el sentido de pertenencia con el centro, a lo cual se obtuvieron los siguientes resultados:

En los ítems (1) y (2) se puede observar que existe una alta favorabilidad por las calificaciones 4 y 5 lo que significa que los empleados están conformes con su lugar de trabajo, les gusta su empresa y se sienten satisfechos e integrados con ella. Para el ítem (3) que pregunta acerca del conocimiento de la empresa antes de incorporarse a esta, a lo cual se puede observa una baja calificación, con lo que podemos incidir que los empleados antes de integrarse a ella no sabían o no tenían en cuenta las cualidades, servicios que presta realmente un centro de desarrollo infantil CDI.

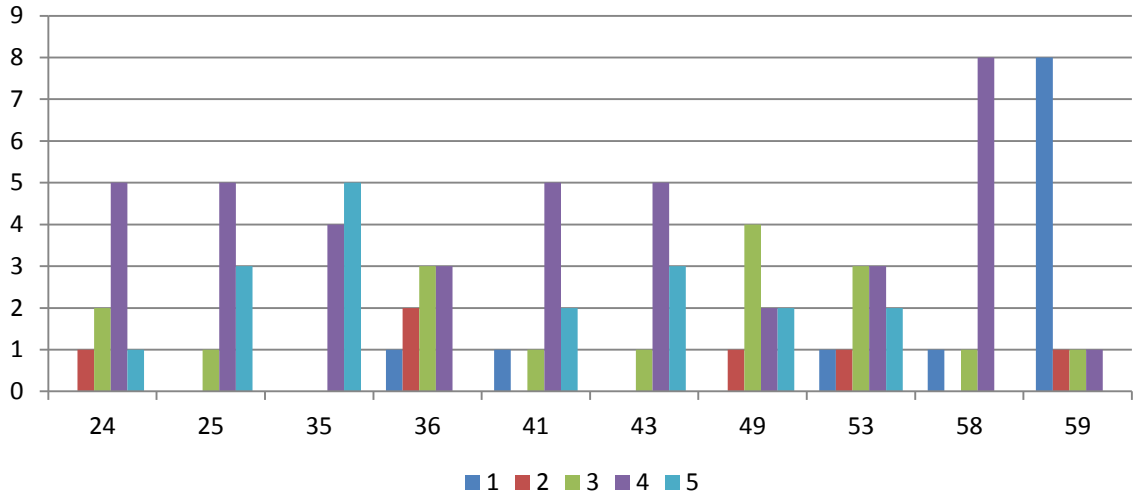
En los ítems (4), (5) y (6) predominan las calificaciones altas en lo que se puede incidir que los empleados realmente son conscientes de la responsabilidad que tienen a cargo en sus distintas labores y están conformes con el espacio que les dan para desempeñarse en este, también se sienten agradecidos del apoyo de que les ofreció el centro en el momento de integrarse a ella, lo que nos lleva a exponer que realmente los empleados se sienten satisfechos con la empresa, y de ahí las altas calificaciones en los ítems, además de observarse que la mayoría de los encuestados le encanta su trabajo con los niños, sienten gran empatía con ellos e incluso ellos reconocen apegos emocionales con gran parte de los menores que conviven allí en Los Clavelitos. (1) y (2).

Por otro lado una de las mejores estrategias empresariales en términos de resultados, es aquella donde se fusionan competencias naturales con buenos ambientes de trabajo. Esta fórmula, tiene como resultado la satisfacción laboral de trabajadores que a su vez lleva a que se eleven resultados, eficiencia y el compromiso, lo cual el CDI Los Clavelitos lo realiza de una forma correcta, teniendo como referencia los altos índices de favorabilidad en los ítems (7) y (17), donde se refleja la conformidad con el ambiente laboral y los beneficios que este trae para la cultura organizacional donde interactúan permanentemente menores de edad.

Al observar los ítems (30), (32), (52) (54), se puede decir que los empleados están a gusto y sienten conformidad con su puesto de trabajo y con la labor que realizan. Se sienten a gusto

o como dicen algunas encuestadas “segundas mamás”, (30),(32),(52), pero se debe tener en cuenta que el ítem (54) muestra una mayor incidencia por una calificación regular, lo que nos lleva a decir que realmente no existe total conformidad por parte de los empleados con su labor o con el trabajo que realizan, de allí que una de las causales más mencionadas son los largos turnos de trabajo y el gran esfuerzo físico y emocional que requiere ser parte docente de un CDI en Colombia.

Figura 6. Categoría 2



En esta categoría se encuentran ubicados los ítems que están relacionados con la funcionalidad de la empresa y la relación con los empleados, es decir, si los empleados realmente conocen la empresa sus objetivos, su reglamentación y si están realmente vinculados a esta y a la responsabilidad de sus labores.

Los ítems (25) y (35) en ambos casos predomina una calificación buena, de la cual se puede deducir que los empleados son conscientes de la responsabilidad que tienen con su trabajo y así mismo con las funciones que deben cumplir, lo que le da a la empresa un voto a favor,

ya que el compromiso e identificación del cuerpo profesoral y personal administrativo hace que la misma funcione de manera positiva.

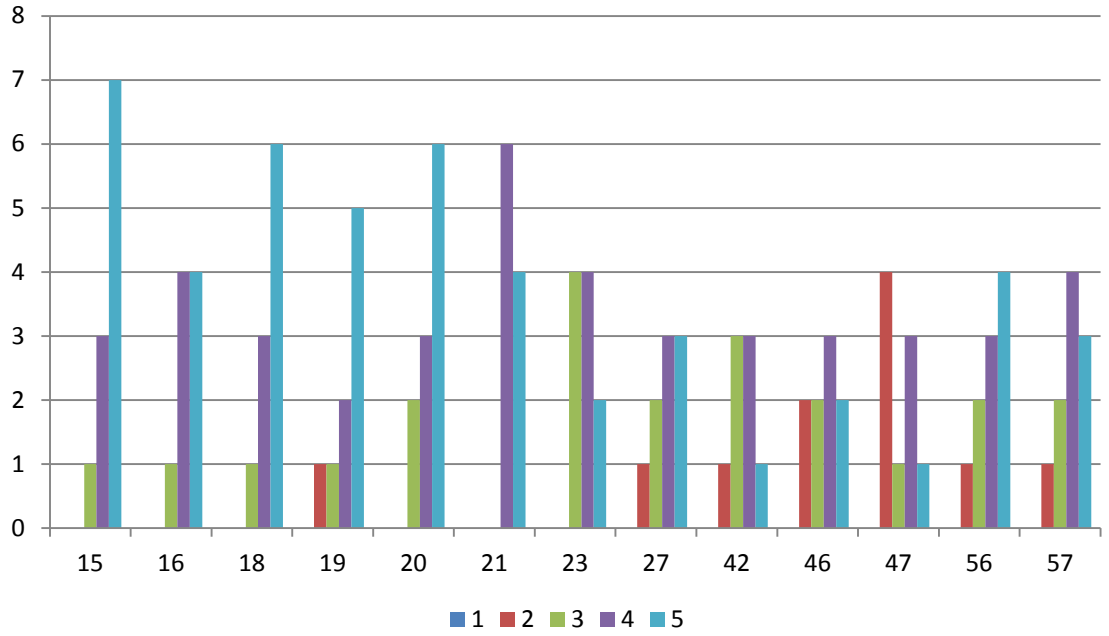
Tomando como referencia los altos índices por una buena calificación en el ítem (24) se puede observar que la empresa cumple con la función de informar a sus empleados, lo que sucede dentro de la empresa, es decir, los procesos y decisiones que se toman acerca de esta. Por otro lado se puede observar en los ítem (36), (49) y (53) una mayor incidencia en las calificaciones regular y baja, es decir los empleados piensan que sus labores no son bien remuneradas, con lo que se puede deducir que posiblemente el CDI Los Clavelitos, tenga un buen comportamiento, es decir, la marcha económica es positiva gracias al buen trabajo de sus empleados y esta no les paga lo suficiente. A este último elemento, no fue claro precisar un encuentro con la gerencia, para intentar expresarle esta inquietud y con ello identificar su postura, pues se entiende que el ICBF tiene estandarizado estos pagos y son los operadores los encargados de estos pagos.

En el ítem (41) se puede observar una mayor favorabilidad por la calificación alta en lo que se puede incidir que los empleados vinculados al centro, se desenvuelven en lo que estudiaron, o en la labor que aprendieron, aunque no podemos dejar a un lado que también existe una pequeña proporción que califico baja esta pregunta, es decir, no se encuentran ubicados en la labor para la que estudiaron. Estos datos dan pie a investigar más adelante cuáles son las áreas de formación del personal que labora como docente y personal administrativo y sus implicaciones directas o indirectas con el papel pedagógico y social que cumple el CDI en la ciudad.

Al observar el ítem (43) se puede decir que la calificación es alta pero no excelente, lo que nos lleva a concluir , que los empleados han notado fallas posiblemente en la funcionalidad de la empresa o que se debe a la mal remuneración de los empleados, esto tomando como referencia las bajas calificaciones de los ítems (36) (49) (53).

Una de las cosas importantes para el buen funcionamiento de la empresa y del trabajo de los empleados, es entregarles la información necesaria y a tiempo a los empleados, lo que el CDI Los Clavelitos, realiza de forma adecuada tomando como referencia los altos índices de las buenas calificaciones para este ítem (58).

Figura 7. Categoría 3



En esta categoría se encuentran ubicados los ítems relacionados con la relación entre compañeros de trabajo y la responsabilidad que existe al trabajar en equipo por una misma perspectiva, también se encuentran ubicados aquí los ítems con relación a la conformidad con los jefes a cargo.

La comunicación dentro de las empresas es de gran importancia para que haya un buen desenvolvimiento de las relaciones humanas, y a su vez para que esta sea efectiva debe ser tratada con máxima seriedad, para lograr los objetivos que se quieran alcanzar. Los ítems (15) y (16) nos muestran una favorabilidad de forma positiva, es decir, existe una comunicación vertical, donde puede adquirir cualquier dirección, ya sea de empleado a superiores o de superiores a empleados, pero también existe una buena comunicación horizontal, lo que quiere decir que el trato entre todos es de igual forma.

Un ambiente de trabajo positivo tiene actitudes cordiales y de camaradería entre compañeros, en la cual hace referencia el ítem (18), que tiene una mayor favorabilidad en las calificaciones altas, y esto le da un punto a favor a la empresa, ya que esto es importante en le medida que al momento que un empleado tiene algún tipo de problema o no sepa realizar una tarea, si existe una actitud positiva en el lugar de trabajo, los problemas se podrán resolver de una forma más rápida.

Los ítems (19), (46), (47) y (56) están relacionados con la conformidad de los empleados con su jefe, el ítem (19) nos muestra favorabilidad, es decir el jefe encargado cuando existe algún tipo de problema busca la solución siempre de forma positiva y está al pendiente de este, pero por otro lado están los ítems (46), (47) que no son nada favorables, teniendo como referencia la regular y baja calificación, cuando se pregunta acerca de la conformidad con el trabajo del jefe y la confianza hacia este, y desafortunadamente esto no es bueno para la empresa por que crea un ambiente laboral denso y se torna negativo. Siguiendo, se puede observar en el ítem (56) que ya no es tan baja la calificación, tiene unos porcentajes altos cuando se pregunta acerca de la flexibilidad que da el jefe ante las peticiones de los empleados, pero se nota también unos pequeños índices con calificaciones bajas, lo que nos permite concluir que el jefe o superiores a cargo están fallando en sus responsabilidades y esto está causando molestia en los empleados.

Una de los puntos básicos de una empresa es entregar a sus empleados la información correcta y a tiempo, así como el asesoramiento de esta misma, para que estos puedan realizarla correctamente y sin contratiempos, lo que se refleja en los ítems (20) y (21), lo cual tiene alta favorabilidad, con lo que es posible incidir que la empresa es consciente de este tipo de cosas y están al pendiente a dar respuestas si existe algún percance , y los empleados lo perciben de forma positiva para ellos.

Cuando se habla de los cambios positivos que genera la empresa y sus directivos se puede decir que tiende a motivar a los empleados en su mayor proporción a desarrollar mejor su trabajo, teniendo como referencia la favorabilidad para este ítem (23).

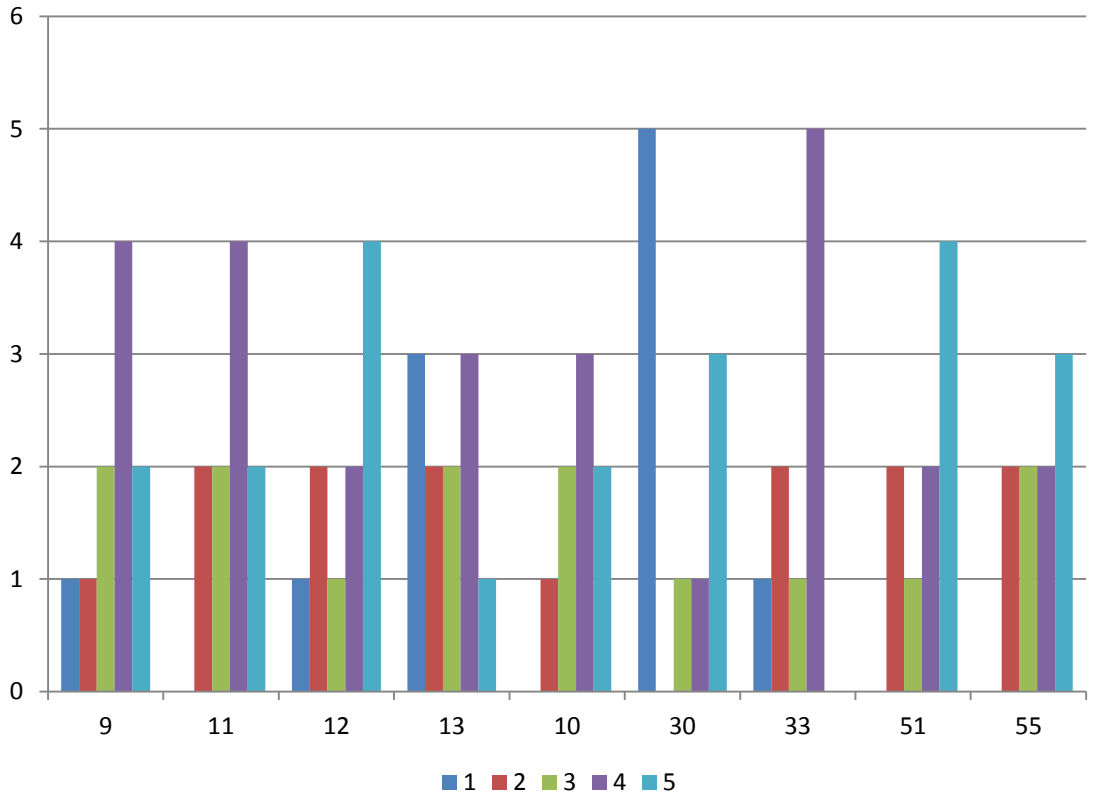
Un ambiente de trabajo positivo se caracteriza por tener trato honesto y sincero entre compañeros de trabajo. Es importante evitar cualquier tipo de hipocresía, o malos

comentarios y en la medida que las críticas sean hechas de manera constructiva, surtirán un mejor efecto, no sólo en torno a los resultados de la compañía, sino en el ambiente laboral del equipo de trabajo, lo que se ve reflejado favorablemente en el ítem (27), y este, sin menos preciar los demás ítems es el más importantísimo cuando se desea el éxito de una empresa.

El trabajo en equipo y a su vez creativo es una de la mejores estrategias que se pueden utilizar para crear un ambiente agradable en la empresa, también se puede utilizar este tipo de actividades a la hora de buscar soluciones y respuestas frete a problemáticas sobre las empresa en sus distintas áreas, al observar el ítem (42) se puede notar que existe una alta favorabilidad, es decir , los empleados sienten que la empresa de una u otra forma trata de buscar distintas formas de solucionar las problemáticas de la empresa, aunque no se puede dejar a un lado que también existen pequeños porcentajes que contradicen esto.

Así como se debe conocer las responsabilidades propias, también se deben y se tienen que tener en cuenta la de los compañeros de trabajo, ya que si en algún caso dado este necesita de apoyo, se pueda asesorar y tratar de resolver cualquier tipo de problema juntos y no dejarlo solo, ya que la empresa la conforman todos y funciona si todos colaboran y se ayudan mutuamente, lo que se ve reflejado de una forma positiva en la empresa, tomando como referencia que este ítem (57), tuvo una alta favorabilidad y estuvo bien calificada.

Figura 8. Categoría 4



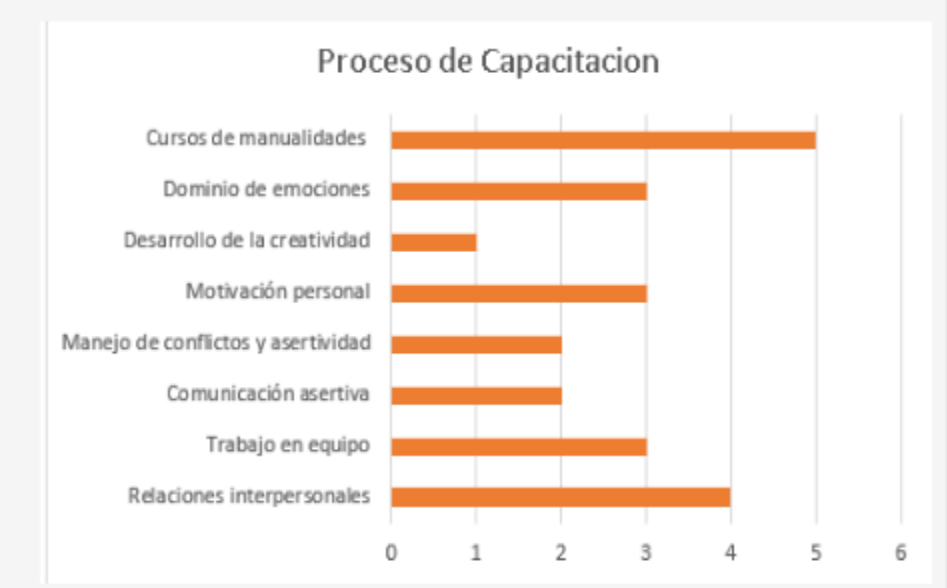
En esta categoría se encuentran ubicados los ítems relacionados con la motivación y participación que se les da a los empleados para que desarrollen mejor su labor y para que se sientan en un ambiente laboral agradable por parte de la empresa.

La participación en la toma de decisiones puede mejorar la calidad y la aceptación de las decisiones, fomenta la motivación y la autoestima de los trabajadores y mejora las relaciones interpersonales con los empleados. Los ítems (9), (10) y (55) preguntan acerca de esto y se puede observar que la empresa realmente realiza este tipo de actividades, lo cual es muy positiva para esta porque genera satisfacción y por lo tanto felicidad en sus empleados, y tener trabajadores felices, hace que estos se esmeren por la organización en la que trabajan y por ende realicen mejor sus funciones.

En el momento en que se plantea una necesidad se fija una meta a cumplir y se confecciona un camino para poder lograra la meta y surge la fuerza (motivación) que ayuda a seguir por todo el camino hasta alcanzar la meta, esto es lo que deben hacer las empresas para crear en sus empleados ganas de realizar sus trabajo. Los ítems (11) y (12) muestran

afortunadamente que este tipo de procesos se realizan en la empresa, teniendo como referencia la mayor tendencia en ambos casos por una calificación buena, por lo que es posible incidir que la empresa sabe cómo hacer que sus empleados realicen sus labores de forma más rápida y mejor.

Figura 9. Procesos de capacitación



3. CAPITULO 4: RESULTADOS

4.1 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS Y ANALISIS DE DATOS

A continuación se relacionan los factores que hacen énfasis al talento humano y de acuerdo a lo establecido a Anexo técnico para orientar la prestación de servicios en Centros de Desarrollo Infantil.

Estándar 35: El Centro de Desarrollo Infantil planea, implementa o gestiona y hace seguimiento a su plan de cualificación del talento humano, de acuerdo con la oferta territorial - sectorial y a lo establecido en la Tabla 2. Sobre cualificación del talento humano.

Tabla 2. Cualificación y experiencias pertinentes del talento humano

Criterios generales: Los procesos de cualificación del talento humano serán coherentes con la perspectiva de derechos de los niños y niñas y las prácticas y costumbres de las comunidades. La construcción del plan de cualificación parte de las necesidades del contexto soportadas en un diagnóstico. Las acciones de cualificación serán permanentes, en coherencia con los lineamientos técnicos de formación de talento humano que defina el país y en respuesta a las condiciones definidas en los estándares de calidad. El equipo del CDI desarrolla y/o gestiona procesos de cualificación entre sus integrantes, de acuerdo con su formación y en los temas de su competencia.	
Tema	**Numero de adultos formados**
• Prevención, detección y notificación de las enfermedades prevalentes de la primera infancia. • Prevención y atención de emergencias.	El CDI garantiza que su talento humano esté capacitado en estos temas, de acuerdo con la siguiente proporción: Menor o igual a 100 niños y niñas: 2 personas Entre 101 a 200 niños y niñas: 3 personas Entre 201 a 300 niños y niñas: 4 personas
• Primer respondiente. • Primeros auxilios	El CDI garantiza que su talento humano cuente con el curso de primer respondiente para lo cual tendrá en cuenta la siguiente proporción: Menor o igual a 100 niños y niñas: 2 personas Entre 101 a 200 niños y niñas: 4 personas Entre 201 a 300 niños y niñas: 6 personas Para la capacitación en Primeros auxilios tendrá en cuenta la siguiente proporción: Menor o igual a 100 niños y niñas: 1 persona

Tabla 2. Cualificación y experiencias pertinentes del talento humano

• Lactancia Materna • Buenas prácticas de manufactura y Decreto 3075 de 1997, capitulo III Alimentación y educación nutricional.	La modalidad que atienda niños menores de 2 años, debe garantizar que todo el equipo institucional esté capacitado en lactancia materna exclusiva hasta los 6 meses y con alimentación complementaria hasta los 2 años o más por una nutricionista o el profesional definido en la homologación. Los CDI que tengan lactario también deben capacitar en manipulación, recepción, almacenamiento y distribución de leche materna. La modalidad garantiza que las personas que manipulan alimentos cuentan con la formación en educación sanitaria, en el manejo adecuado de alimentos, por una nutricionista o el profesional definido en la homologación.
• Conocimientos en prevención de violencias y promoción del buen trato	La modalidad garantiza que los profesionales del área psicosocial estén capacitados en estos temas.

Estándar 36 (ajustado a requerimiento básico). El Centro de Desarrollo Infantil cumple con los perfiles del talento humano que se requiere para la atención de calidad de los niños y niñas, con un enfoque diferencial de acuerdo con la Tabla 3. Perfiles de cargos.

Tabla 3. Perfiles de cargos

CARGO	REQUISITOS	DESCRIPCIÓN
Auxiliar de servicios generales	Formación	Básica primaria.
	Experiencia	Experiencia referenciada de seis (6) meses en cargos similares.
	Homologación	NA
	Habilidades	Organización en el trabajo / Buenas relaciones interpersonales / Capacidad para atender indicaciones / Alfabetas.
Auxiliar de cocina	Formación	Básica primaria.
	Experiencia	Experiencia referenciada de 6 meses en cargos similares.
	Homologación	N/A
	Habilidades	Organización en el trabajo / Buenas relaciones interpersonales / Capacidad para atender indicaciones / Alfabetas.

CARGO	REQUISITOS	DESCRIPCIÓN
Coordinador(a)	Formación	Profesional en Ciencias Sociales, Humanas, de la Educación o Administrativas.
	Experiencia	Un (1) año como director, coordinador o jefe en programas o proyectos sociales para la infancia o centros educativos.
	Homologación	NA
	Habilidades	Capacidad de liderazgo, trabajo en equipo, toma de decisiones, resolución de conflictos / Habilidades comunicativas orales y escritas / Orientación al logro / Capacidad de concertación y negociación / Capacidad para establecer relaciones interpersonales asertivas / Alto grado de responsabilidad, honestidad y compromiso en el manejo de valores, procesos e información / Competencias administrativas.
Auxiliar administrativo	Formación	Técnico o tecnólogo en Ciencias Económicas o Administrativas
	Experiencia	Un (1) año como auxiliar administrativo o contable.
	Homologación	NA
	Habilidades	Manejo de herramientas de Office. Competencias administrativas.

Profesional de apoyo psicosocial	Formación	Psicólogo o trabajador social o psicopedagogo.
	Experiencia	Seis (6) meses de prácticas universitarias con niñas y niños, o familia y/o comunidad.
	Homologación	- Profesional en Desarrollo Familiar, profesional en Desarrollo Comunitario, antropólogo, sociólogo con un año de experiencia en intervención con familia y comunidad. - Estudiantes con el 80% de la carrera aprobada en Psicología, Psicopedagogía o Trabajo Social y encontrarse en período de práctica o elaboración de tesis, con experiencia laboral o prácticas universitarias con niñas y niños o familias.
	Habilidades	Habilidades de orientación, asesoría, e intervención de familias y grupos / Capacidad de liderazgo, trabajo en equipo, resolución de conflictos / Habilidades comunicativas orales y escritas / Capacidad de concertación y negociación / Capacidad para establecer relaciones interpersonales asertivas / Alto grado de responsabilidad en el manejo de información / Dominio conceptual y práctico sobre el desarrollo infantil / Dominio conceptual en inclusión.
Profesional de apoyo en salud	Formación	Nutricionista dietista.
	Experiencia	Seis (6) meses de prácticas universitarias.
	Homologación	- Título profesional de Enfermería o Medicina. - Certificación de haber cursado y aprobado mínimo el 80% de Nutrición y Dietética con seis meses de prácticas universitarias. - Técnico en Auxiliar de Enfermería con seis (6) meses de prácticas universitarias.
	Habilidades	Habilidades de orientación, y asesoría de familias y grupos / Capacidad de liderazgo, trabajo en equipo / Habilidades comunicativas orales y escritas / Dominio conceptual y práctico en salud y nutrición / Alto grado de responsabilidad en el manejo de información.

Tabla 3. Perfiles de cargos

CARGO	REQUISITOS	DESCRIPCIÓN
Maestras y maestros	Formación	Profesionales en Ciencias de la Educación en áreas relacionados con la educación infantil, o con énfasis en Educación Especial, Psicología y Pedagogía o Psicología Educativa.
	Experiencia	NA
	Homologación	- Licenciados-as en Artes Plásticas o Musicales con experiencia directa de dos (2) años en trabajo educativo con infancia. - Licenciados en las áreas de lingüística y literatura con experiencia directa de dos (2) años en trabajo educativo con infancia. - Normalista superior con un (1) año de experiencia directa en trabajo educativo con infancia y que cuente con estudios adicionales en el campo. - Tecnólogos en ciencias de la educación relacionadas con infancia con un (1) año de experiencia directa en trabajo educativo con infancia. PARA MODALIDADES EN TRANSICIÓN INSTITUTO COLOMBIANO DE BIENESTAR FAMILIAR - ICBF: Técnicos laborales en áreas de la pedagogía o desarrollo Infantil con cinco (5) años de experiencia directa en trabajo educativo con primera infancia.
	Habilidades	Capacidad de liderazgo y trabajo en equipo / Orientación al logro / Creatividad, recursividad e innovación en proceso pedagógicos / Habilidades comunicativas orales y escritas / Compromiso social y con la calidad educativa / Capacidad de trabajo con grupos heterogéneos y comunidades en contextos difíciles / Habilidades de observación / Habilidades sociales.
Auxiliar Pedagógico	Formación	Técnico laboral o bachiller.
	Experiencia	Dos (2) años de experiencia en trabajo educativo o comunitario con niños, niñas y adultos o un (1) año de experiencia en trabajo directo con primera infancia.

Estándar 37: El Centro de Desarrollo Infantil cumple con el número de personas requeridas para asegurar la atención integral según el número total de niños y niñas y de

acuerdo con lo establecido en la tabla 4 Proporción de personas adultas- niños y niñas, para la modalidad institucional.

Tabla 4. Proporción persona adulta niños y niñas (ajustado a requerimiento básico

COORDINADOR	Uno (1) de tiempo completo para 200 niñas y niños que será responsable de máximo dos centros en municipios contiguos o máximo de tres sedes si quedan en el mismo municipio.
MANIPULADOR DE ALIMENTOS	Uno por cada 50 niñas y niños, se incrementa proporcionalmente.
AUXILIAR ADMINISTRATIVO(A)	Uno por cada 200 niñas y niños, se incrementa proporcionalmente.
PROFESIONAL DE APOYO EN SALUD	Uno por cada 200 niñas y niños, se incrementa proporcionalmente.
PROFESIONAL DE APOYO PSICOSOCIAL	Uno por cada 200 niñas y niños, se incrementa proporcionalmente.
AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES	Uno por cada 50 niñas y niños, se incrementa proporcionalmente.

RANGO DE EDAD	NIÑAS Y NIÑOS	DOCENTE	AUXILIAR PEDAGÓGICA
3-12 meses	10	1	1
13-23 meses	10	1	1
24-36 meses	15	1	Uno por cada 30 a 40 niñas y niños
37-48 meses	20	1	
49-60 meses	20	1	

Estándar 38: (ajustado a requerimiento básico) El Centro de Desarrollo Infantil documenta e implementa un proceso de selección, inducción, bienestar y evaluación del desempeño de su equipo de trabajo, de acuerdo al perfil, cargo a desempeñar y las particularidades culturales y étnicas de la población.

Estándar 39: El Centro de Desarrollo Infantil garantiza al talento humano su vinculación bajo una modalidad de contratación legal vigente, que cumpla con las formalidades plenas según lo estipulado por la ley laboral y civil.

Estándar 40: El Centro de Desarrollo Infantil documenta e implementa estrategias de

Bienestar y satisfacción del talento humano.

4. CAPITULO 5: CONCLUSIONES

En el estudio del presente trabajo se obtuvieron las siguientes conclusiones:

Actualmente no dispone de un manual de organización que posea la información detallada y delimitada de las funciones de cada unidad y cargo que integra la empresa. No se dispone con un manual de procedimientos que contenga las especificaciones de cada proceso y las medidas de seguridad que conlleva cada uno de ellos. Si bien las directrices nacionales son claras, no hay especificidad al aplicar esto en el CDI Los Clavelitos.

Aunque actualmente la empresa no cuenta con una adecuada estructura organizacional, al terminar este proyecto se concluye que esta le permite al CDI una visión total de la misma tanto a los empleados como a los clientes en general. Una organización bien estructurada permite que el trabajador conozca de quien depende y quienes dependen de él, además de adquirir un mayor sentido de pertenencia.

Se encuentra a través de la encuesta que los empleados realmente son conscientes de la responsabilidad, también se sienten agradecidos del apoyo de que les ofrece el ICBF y al CDI al momento de integrarse a ella, lo que nos lleva a concluir que realmente los empleados se sienten satisfechos con la empresa.

Todo análisis de la cultura organizacional debe partir que este es la clave para el éxito de la empresa porque condiciona las actitudes y el comportamiento del personal; asimismo, se mejora la calidad de vida laboral y proporciona una oportunidad de mejorar los puestos de trabajo.

Uno de los factores que influyen negativamente en la motivación de los empleados, es la remuneración que el CDI les ofrece, manifestando la mayoría de los encuestados que los sistemas de recompensas no son justas para el desempeño laboral que les exige el cargo, lo que significa, que las funciones que desempeñan son complejas, desafiantes y variadas, que exigen un mayor desempeño por su grado de complejidad.

5.1 RECOMENDACIONES

En base al trabajo realizado y las conclusiones se recomendó lo siguiente:

Implementar y dar a conocer el manual de organización propuesto para todo el personal ya sea de nuevo ingreso o permanente, con la finalidad de dar a conocer de forma clara y precisa cuáles son sus actividades, responsabilidades, nivel jerárquico y área de desempeño dentro de la organización. Lo cual ayudara a que estos puedan realizar las labores que le corresponde y evitar la duplicidad de las actividades.

Divulgar el manual de procedimientos específicamente a los responsables de cada uno de ellos, para que cumplan a cabalidad sus funciones para evitar que se lleven a cabo procedimientos de manera inadecuada y evitar la existencia de accidentes.

Diseñar un programa de cursos para la capacitación del personal, lo cual garantizará un mejor desempeño del personal.

Gestionar una adecuada asesoría, actualización y modernización del cuerpo profesoral y administrativo para todos los empleados del CDI, que le permitan estar a la vanguardia de los procesos pedagógicos.

Realizar charlas sobre relaciones interpersonales que coadyuven en el mejoramiento de la comunicación entre jefes y subalternos.

Comunicar de forma oportuna y directa los resultados de la evaluación de desempeño con el propósito de medir las competencias laborales, determinar el resultado de los indicadores de desempeño, determinar la brecha entre el puntaje esperado y el obtenido y a partir de éste actuar eficazmente sobre las oportunidades de mejoramiento y las dificultades de las personas, reflejándose en la elaboración del plan de capacitación anual.

Se recomienda aplicar continuas evaluaciones de desempeño, con el firme propósito de comprobar el desenvolvimiento de las labores, y si se llegase a detectar fallas corregirlas a tiempo para que así no se creen conflictos que luego afecten de algún modo la armonía organizacional.

BIBLIOGRAFÍA

ALBA CARDENAS, Guillermo. Indicadores de Gestión y Resultados, estrategia gerencial. Cúcuta: ESAP, 1998. 270 p.

BARBOSA CARDONA, Octavio. Control y Eficiencia en la gestión pública. Cúcuta: ESAP, 1997. 56 p.

BERRY, Thomas. Como gerenciar la transformación hacia la calidad. Bogotá: Mc Graw Hill, 1992. 130 p.

BRUNET, León. El Clima en las Organizaciones. México: Panapo, 2001. 80 p.

CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración.

Bogotá: McGraw Hill, 1995. 730 p.

GUTIERREZ, Elba Zenaida. Modelo de Estrategias Gerenciales de Información Financiera para la UNET. San Cristóbal: UNET, 1998. 159 p.

SERNA GOMEZ, Humberto. Planeación y Gestión Estratégica. Bogotá: Legis, 1994. 322 p.

VARGAS, José Ramón. Finanzas para la Gerencia. Cúcuta: s.n., 1995. 154 p.

ANEXOS

Anexo A. Encuesta

ENCUESTA

INSTRUCCIONES: Seleccionar una única respuesta, marcando con una equis (X) en donde la máxima calificación es (5).La información aquí recolectada es de uso exclusivo para este proyecto de grado.

Área donde se desempeña _____

AFIRMACIÓN	1	2	3	4	5
1.Le gusta su empresa					
2.Se siente integrado en ella					
3.Conocia la empresa antes de incorporarse					
4.Conoce su lugar en la empresa y responsabilidades					
5.Considera que la empresa le brindo en un comienzo apoyo y formación					

AFIRMACIÓN	1	2	3	4	5
6.Tiene espacio suficiente en su lugar de trabajo para desempeñar sus labores de forma cómoda y adecuada					
7.El ambiente de trabajo en el cual desempeña sus funciones, es agradable y le permite sentirse satisfecho al terminar la jornada laboral					
8.Tiene todas las herramientas, equipos y material necesario para desarrollar sus tareas y cumplir con sus responsabilidades					
9.Usted sugerencias y propuestas					
10.Estudian y tienen en cuenta las propuestas que usted aporta para el mejoramiento de los procesos que se ejecutan en la organización					
11.Establecen objetivos y metas claras para que su desempeño sea cada día mejor					
12.Lo estimulan y motivan a participar en programas de capacitación					
13. Cuando realiza eficientemente sus actividades recibe de su superior reconocimientos tales como: cartas de felicitaciones, publicaciones, etc…					
14.Siente un ambiente laboral agradable					
15.Es fácil la comunicación horizontal con sus compañeros					
16.Existe comunicación vertical satisfactoria					
17.Siente un trato agradable en su entorno laboral					

AFIRMACIÓN	1	2	3	4	5
18.Siente apoyo en el compañero de trabajo					
19.El jefe encargado del área cuando existen conflictos soluciona e interviene de forma positiva					
20.Recibe acompañamiento y asesoría por parte del personal encargado cuando lo necesita					
21.Los directivos le brindan respuestas rápidas y constructivas cuando lo requieren					
22.Recibe servicio y respuesta de los otros procesos de la empresa oportunamente					
23.Los directivos proponen cambios positivos lo cual impulsa a desarrollar mejor su trabajo					
24.Esta informado de los procesos que se generan y ejecutan dentro de la empresa					

24.Esta informado de los procesos que se generan y ejecutan dentro de la empresa					
25.Tiene claro los objetivos, funciones, tareas y responsabilidades del cargo, así como los plazos y prioridades para realizarlos					
26.La información fluye a todos los niveles para mantener actualizados a los trabajadores de la empresa					
27. En su equipo de trabajo, puede expresar su punto de vista, aun cuando contradiga el de los demás compañeros.					

28. Se considera parte importante para el funcionamiento de la empresa.					
29. Presenta propuestas y sugerencias para mejorar su trabajo.					
30.Ha tenido oportunidades de ascensos o mejoramiento profesional en la organización.					
32.Se siente a gusto con el trabajo que realiza.					
33.Recibe incentivos o reconocimientos cuando realiza de forma excelente su trabajo.					
34.Esta usted satisfecho con su puesto de trabajo					
35.Sabe cuáles son las responsabilidades de su puesto de trabajo					
36.Considera su trabajo bien remunerado					
37. Participa de eventos recreativos sociales y culturales programados por la empresa.					
38. Cuenta con un programa de medicina, higiene, seguridad y salud ocupacional oportuna y eficiente.					
39. Cree que la empresa direcciona adecuadamente las capacitaciones a los verdaderos interesados en recibirlas					
40. La empresa debería programar mayor número de capacitaciones cuya temática sea el crecimiento personal.					
41.Las funciones que realiza son acordes a sus estudios y experiencia.					
42.Se realizan reuniones en el equipo de trabajo creativas y aportan soluciones a los problemas del área.					

43. Cree que Inmobiliaria Arcos S.A.S es una organización de reconocimiento y excelencia.					
44. Queda satisfecho respecto a las capacitaciones recibidas durante el año.					
45. Está satisfecho y comprometido con las directrices de la organización.					
46. Me siento satisfecho con la forma de trabajar de mi jefe.					
47. Siento confianza con mi jefe.					
48. La empresa me ofrece beneficios económicos y sociales tales como: ley de política habitacional, cesta ticket, bonos, HCM, farmacia, seguro de vida, bonificación por patrimonio y caja de ahorro.					
49.Considera los sueldos en concordancia con la marcha de la empresa					
50.Considera que realiza un trabajo útil dentro de la empresa					
51.Existe un reconocimiento vertical de sus labores					
52.Desearia cambiar de empresa					
53. La remuneración que me ofrece la empresa está en concordancia con el desempeño laboral que exige el cargo que ocupo actualmente.					
54. Me gustaría seguir trabajando en mi área de trabajo.					
55. Puedo tomar decisiones en casos específicos.					
56. Considero que mi jefe es flexible y justo ante las peticiones o					

apoyo que solicito.					
57. Conozco las responsabilidades y funciones de mis compañeros de trabajo en mi área.					
58. Recibo en forma oportuna la información que requiero para mi trabajo.					
59.Cuenta con dotación laboral					

Lea con mucha atención y marque con una X, su opción de respuesta

TEMA	ALTO	MEDIO	BAJO
Escala de valoración cualitativa del desarrollo infantil			
Momentos pedagógicos y su desarrollo			
Registro individual y grupal			
Tabular			
Planeación mensual y diaria			
Dominio de grupo			
Diligenciamiento de la ficha de caracterización			

Observaciones (cualquier cosa que considere válido agregar)_____

_____

_____

_____