

**CARACTERIZACION DE LAS COMPETENCIAS DE DEL
RECURSO HUMANO DE LA ALTA DIRECCION EN LA
UNIVERSIDAD DE SUCRE.**

**AHUMADA MOUTHON LEDA
CASTAÑO CHAMS TATIANA
REYES MANJARRES JOHANNA**

**UNIVERSIDAD TECNOLOGICA DE BOLIVAR
FACULTAD DE INGENIERIAS
ESPECIALIZACION GERENCIA DE GESTION HUMANA**

**Cartagena de Indias
2009**

**CARACTERIZACION DE LAS COMPETENCIAS DEL RECURSO
HUMANO DE LA ALTA DIRECCION EN LA UNIVERSIDAD DE
SUCRE.**

**LEDA AHUMADA MOUTHON
TATIANA CASTAÑO CHAMS
JOHANNA REYES MANJARRES**

**Trabajo presentado para obtener el titulo de:
Especialista en Gerencia de Gestión Humana**

**Director:
LUIS CARLOS ARRAUT
Coordinador Especialización Gerencia de Gestión Humana**

**UNIVERSIDAD TECNOLOGICA DE BOLIVAR
FACULTAD DE INGENIERIAS
ESPECIALIZACION GERENCIA DE GESTION HUMANA**

**Cartagena de Índias
2009**

AUTORIZACION

Cartagena de Indias, D.T. C.H., Mayo 4 de 2009.

Yo, Tatiana Margarita Castaño Chams, identificada con cedula de ciudadanía numero 30.765.627 de Arjona – Bolívar, autorizo a la Corporación Universitaria Tecnológica de Bolívar para hacer uso de mi trabajo de grado y publicarlo en el catalogo online de la biblioteca.

Tatiana Margarita Castaño Chams

AUTORIZACION

Cartagena de Indias, D.T. C.H., Mayo 4 de 2009.

Yo, Leda Maria Ahumada Mouthon, identificada con cedula de ciudadanía numero 45.480.236 de Cartagena – Bolívar, autorizo a la Corporación Universitaria Tecnológica de Bolívar para hacer uso de mi trabajo de grado y publicarlo en el catalogo online de la biblioteca.

Leda Maria Ahumada Mouthon

AUTORIZACION

Cartagena de Indias, D.T. C.H., Mayo 4 de 2009.

Yo, Johanna Reyes Manjarrez, identificada con cedula de ciudadanía numero 64.719.752 de Sampues, autorizo a la Corporación Universitaria Tecnológica de Bolívar para hacer uso de mi trabajo de grado y publicarlo en el catalogo online de la biblioteca.

Johanna Reyes Manjarrez

Cartagena, Abril 01 de 2009

Doctor:

LUIS CARLOS ARRAUT

Director Especialización Gerencia de Gestión Humana
Universidad Tecnológica de Bolívar.

Apreciado Doctor:

Una vez planteado y desarrollado nuestro trabajo integrador titulado **CARACTERIZACION DE LAS COMPETENCIAS DEL RECURSO HUMANO DE LA ALTA DIRECCION EN LA UNIVERSIDAD DE SUCRE**, lo presentamos para su revisión y evaluación.

Cordialmente,

LEDA MARIA AHUMADA MOUTHON

TATIANA CASTAÑO CHAMS

JOHANNA REYES MANJARRES

Sincelejo, Febrero 4 de 2009

Psicólogas:

JOHANNA REYES MANJARRES
LEDA AHUAMADA MOUTHON
TATIANA CASTAÑO CHAMS

Cordial Saludo.

Me dirijo a ustedes, con el fin de comunicarle la respuesta positiva de autorización y aceptación por parte de las directivas de la Universidad de Sucre, para que puedan adelantar como requisito de grado de especialistas en gestión humana, el trabajo integrador denominado “**CARACTERIZACION DE LAS COMPETENCIAS DEL RECURSO HUMANO DE LA ALTA DIRECCION DE LA UNIVERSIDAD DE SUCRE**”.

Deseando éxitos en su trabajo.

Cordialmente,

JEINY EMILIANI RUIZ
Secretaria General

NOTA DE ACEPTACION

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Cartagena, de Abril de 2009

DEDICATORIAS

Con sincero agradecimiento y amor en mi corazón dedico este trabajo, a Dios, mi familia, los docentes, y a la sociedad a la cual quiero aportar las experiencias y conocimientos adquiridos.

JOHANNA REYES MANJARRES

SEÑOR JESUS, te dedico este trabajo, a mis hijos, familia, es un nuevo compromiso conmigo misma para fortalecer y continuar entregando a la comunidad lo mejor de mi.

LEDA MARIA AHUMADA MOUTHON

Con todo cariño dedico este trabajo a Dios, a mis padres, a mis esposo, a mi hija y a todas las personas que se puedan servir de ella para su fortalecimiento y crecimiento.

TATIANA CASTAÑO CHAMS

AGRADECIMIENTOS

Ante la oportunidad y satisfacción de haber alcanzado una meta más en mi vida, agradezco con profundo amor en primer lugar a Dios por acompañarme, guiarme y protegerme siempre, para cumplir con voluntad mis compromisos durante la especialización.

A mi esposo por su apoyo incondicional, compañía y comprensión para hacer posible el logro de este objetivo.

A mis padres, en especial a mi madre, por cuidar de mis hijas durante mi ausencia, además de regalarme tranquilidad y confianza mientras cumplía con la jornada académica.

A mis hijas, por sus expresiones de amor y alegría, también por comprender que mi ausencia mientras estaba en clases, solo era física y no de corazón.

A los docentes, por sus conocimientos y experiencias compartidas.

A los amigos y compañeros, por el tiempo y muestras de amistad y afecto.

A la alta dirección de la Universidad de Sucre, por su aceptación, disposición e interés en permitir adelantar el trabajo integrador.

A la Universidad Tecnológica de Bolívar, por la oportunidad de continuar edificando en mi, un mejor ser humano y profesional.

Gracias...

JOHANNA PATRICIA REYES MANJARRES

La especialización de GESTION EN RECURSO HUMANO, permitió alcanzar un objetivo mas en mi vida; todo se lo debo a DIOS, ya que sin su apoyo, acompañamiento y sabiduría, esta nueva etapa no fuese posible.

Gracias a mis hijos por estar de acuerdo con mis decisiones. Gracias a mis compañeros por compartir experiencias y alegrías. Gracias a los docentes por impartir sus conocimientos y permitir que cada día seamos mejores profesionales y personas.

También debo agradecer a mi madre por su capacidad de escucha y espera en las noches que por mi ausencia no compartimos.

Y como siempre al padre de mis hijos que sin él, nada de lo anterior lo pudiese contar.

Gracias.

LEDA MARIA AHUMADA MOUTHON

Le doy gracias primero que todo a Dios, por haberme dado la oportunidad de cumplir una meta más en mi vida, gracias señor por todas aquellas personas que estuvieron a mi lado y me apoyaron para lograr este objetivo.

Le doy gracias a mis padres, esposo, a mi chiquita que por largas semanas mi ausencia te acompañó y gracias también a los compañeros de clase, docentes que con sus experiencias y alegrías me enriquecieron y me hicieron como persona y profesional.

TATIANA CASTAÑO CHAMS

LISTADO DE TABLAS

Tabla 1: Competencias comunes a los servidores públicos

Tabla 2: Competencias comportamentales para nivel jerárquico directivo de empleo.

Tabla 3: Definiciones de los constructos evaluados por el B.I.P.

LISTADO DE CUADRO

Cuadro 1: Competencias y sus factores de personalidad.

LISTADO DE GRAFICOS

- Gráficos 1: sujeto 1:** Puntuación de los factores de competencia
Puntuación General de Competencias
- Gráficos 2: sujeto 2:** Puntuación de los factores de competencia
Puntuación General de Competencias
- Gráficos 3: sujeto 3:** Puntuación de los factores de competencia
Puntuación General de Competencias
- Gráficos 4: sujeto 4:** Puntuación de los factores de competencia
Puntuación General de Competencias
- Gráficos 5: sujeto 5:** Puntuación de los factores de competencia
Puntuación General de Competencias
- Gráficos 6: sujeto 6:** Puntuación de los factores de competencia
Puntuación General de Competencias
- Gráficos 7: sujeto 7:** Puntuación de los factores de competencia
Puntuación General de Competencias
- Grafico 8:** Grafico general de las cinco competencias
Resultado total de las competencias evaluadas

LISTA DE ANEXOS

1. Resumen Sujeto 1
2. Resumen Sujeto 2
3. Resumen Sujeto 3
4. Resumen Sujeto 4
5. Resumen Sujeto 5
6. Resumen Sujeto 6
7. Resumen Sujeto 7

TABLA DE CONTENIDO

| | Pagina |
|--|---------------|
| Introducción..... | 15 |
| 0. Anteproyecto de Investigación..... | 17 |
| 0.1 Planteamiento del problema..... | 21 |
| 0.2 Objetivo..... | 25 |
| 0.2.1. Objetivos generales..... | 25 |
| 0.2.2. Objetivos específicos..... | 25 |
| 0.3 Marco de referencia..... | 26 |
| 0.3.1 Marco legal..... | 26 |
| 0.3.2 Reseña histórica de la Universidad de Sucre..... | 28 |
| 0.3.3 Funciones de la Universidad de Sucre..... | 29 |
| 0.3.4 Competencias comunes a los servidores públicos..... | 31 |
| 0.3.5 Competencias comportamentales..... | 34 |
| 0.4 Diseño Metodológico..... | 37 |
| 0.4.1 Metodología..... | 37 |
| 1. Competencias del recurso humano de la Universidad de Sucre..... | 38 |
| 1.1 Diagnostico actual..... | 38 |
| 1.2 Definición de constructos..... | 39 |
| 1.3 Resultados de competencias individuales..... | 42 |
| 1.3.1 Sujeto 1..... | 42 |
| 1.3.2 Sujeto 2..... | 45 |
| 1.3.3 Sujeto 3..... | 48 |
| 1.3.4 Sujeto 4..... | 51 |
| 1.3.5 Sujeto 5..... | 54 |
| 1.3.6 Sujeto 6..... | 57 |
| 1.3.7 Sujeto 7..... | 60 |
| 2. Caracterización de las competencias..... | 63 |
| 3. Estrategias para el fortalecimiento de las competencias..... | 65 |

| | |
|----------------------|----|
| 4. Conclusiones..... | 66 |
| Recomendaciones..... | 68 |
| Bibliografía..... | 69 |

INTRODUCCION

La Universidad de Sucre es una institución de educación superior de carácter público, creada hace 30 años, en la ciudad de Sincelejo, Departamento de Sucre.

Actualmente cuenta con trece programas académicos: Administración de empresas, Economía, Ingeniería Civil, Ingeniería agroindustrial, Ingeniería agrícola, Tecnología en electrónica, Biología, Licenciatura en matemáticas, Zootecnia, Medicina, Enfermería, Fonoaudiología, Regencia en farmacia.

Cuenta con 129 funcionarios administrativos y 80 docentes de planta.

La dirección ejecutiva de la Alma Mater es responsabilidad de entes máximos tales como el Consejo Superior, Consejo Académico, Rector, Vicerrector Administrativo y Académico, Decanos.

Los decanos son cinco los cuales representan las facultades de: Ciencias Económicas y Administrativas, Ingenierías, Ciencias Agropecuarias, Ciencias de la Salud, Educación y Ciencias.

A través de un acuerdo institucional la Universidad estableció un plan de acción trienal con el cual pretende orientar y estructurar rumbos ciertos y posibles para toda la organización en sus áreas misionales tales como: Formación, Investigación, Extensión y Proyección Social, para bien de la calidad de la formación de las nuevas generaciones profesionales en la región y el país.

El compromiso y responsabilidad de hacer efectivo el logro de los resultados no solo depende de la existencia de un plan estratégico; sino también de las competencias requeridas en el personal de la alta dirección como complemento a la materialización de los objetivos propuestos dentro de la organización.

Pese a la existencia del Decreto 2539 del 22 de Julio de 2005, por el cual se establecen las competencias laborales generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos de las entidades del orden nacional y territorial, en la Universidad de Sucre no existe la caracterización de dichas competencias

en los funcionarios de la alta dirección, siendo esta una falencia en la caracterización de los servidores públicos, considerándose una dificultad para identificar su trayectoria educacional, laboral, experiencias, determinación de su perfil ocupacional y profesional, es decir poca gestión en el Desarrollo del talento humano institucional.

A través de este trabajo integrador se pretende caracterizar en los funcionarios de la alta dirección de la Universidad de Sucre las competencias comunes a los servidores públicos y las competencias comportamentales en el nivel directivo de acuerdo al decreto 2539 y la aplicación de una prueba estandarizada de evaluación exclusiva de competencias en altos directivos a través de una muestra representativa de los funcionarios.

La contextualización del trabajo se hará con una muestra de la alta dirección de la Universidad de Sucre, la cual está conformada por el Rector, Vicerrector académico, Vicerrector administrativo, Secretaria general, representante de Consejo Superior, Académico y Decanos.

0. ANTEPROYECTO

JUSTIFICACION

La caracterización de las competencias de los servidores de la alta dirección de la Universidad de Sucre aporta una nueva comprensión del capital humano en su quehacer de la administración pública, además de definir con claridad la afinidad que se tiene entre las competencias demostradas en sus funcionarios y las establecidas por Ley, la cual se basa en principios que parten de la idea de considerar a las personas en las organizaciones como actores y colaboradores de la transformación con la capacidad para participar en él y no como algo inmóvil con unas características definidas.

La necesidad de caracterizar el perfil de competencias en la dirección ejecutiva de la Universidad se sustenta en la falencia de no tenerse identificadas y definidas las competencias requeridas en los funcionarios de la alta dirección, lo cual no permite confirmar la afinidad que existe con los objetivos, funciones y procesos establecidos dentro de la misión institucional.

El Plan estratégico y los objetivos marcarán la dirección, las competencias, todo el conjunto de saberes en acción de la organización y del individuo, necesarios para alcanzarla.

La aplicación de una herramienta para la medición y valoración de competencias laborales resultará útil en la administración pública de la Universidad de Sucre en cuanto significará aporte cualitativo respecto a las políticas de personal tradicionalmente concebidas.

Plantear esta nueva visión parte de premisas de ser una herramienta potencial en la aplicación de las distintas políticas de gestión de los recursos humanos (evaluación del desempeño, formación y desarrollo) lo cual a su vez ayudará a administrar la capacidad de agregar valor de las personas para obtener el mejor desempeño en todos los procesos de los sistemas organizacionales, contribuir al desarrollo de una cultura organizacional enfocada a la gestión del

conocimiento, introducir mejoras en los procesos, incrementar la empleabilidad del trabajador, orientar la inversión y esfuerzos de capacitación y desarrollo hacia las necesidades de las instituciones y de los puestos de trabajo específicos, aportar un elemento objetivo para la evaluación del personal, facilitar y promover una retribución justa en relación al desempeño laboral entre otras.

Caracterizar las competencias requeridas para los cargos de alta dirección en la Universidad de SUCRE; permite potencializar el capital humano y encontrarse a la vanguardia de la competitividad y calidad de servicios a nivel de Universidades nacionales e internacionales.

El proyecto se llevara a cabo con la intención de aportar a la planeacion estratégica de la Universidad desde el punto de vista de la administración del recurso humano, también mostrar a la alta dirección la necesidad de tener altos directivos con competencias personales alineadas a las competencias organizacionales; y en el caso de no tenerlas, implementar estrategias que ayuden al desarrollo de las mismas.

En efecto, tener identificadas las competencias en los funcionarios de la alta dirección, su nivel de desarrollo y alineación con las competencias organizacionales permitirá la implementación efectiva y estratégica de la gestión de liderazgo en cada uno de sus funcionarios a partir de la gerencia de su propio cambio, lo cual deberá reflejarse en su compromiso, empoderamiento y actitud frente a logro de los objetivos institucionales.

La gestión por competencias es una herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio, impulsa el nivel de excelencia de las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas y garantiza el desarrollo administrativo del potencial de las personas, “de lo que saben hacer o podrían hacer”.

Involucran tres componentes fundamentales, ellos son: El saber actuar hace referencia a la capacidad inherente que tiene la persona para poder efectuar las acciones definidas por la organización. Tiene que ver con su preparación técnica, sus estudios formales, el conocimiento y el buen manejo de sus

recursos cognitivos puestos al servicio de sus responsabilidades. Este componente es el más utilizado tradicionalmente a la hora de definir la idoneidad de una persona para un puesto específico de trabajo, lo cual se contextualiza el énfasis que habitualmente realizan las empresas en la capacitación de su personal. (Le Boterf, 1996).

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

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

La implantación exitosa de un direccionamiento estratégico en los procesos de descripción, análisis de los cargos y competencias demostrables puede traducirse en los siguientes beneficios:

- Los directivos dispondrán de espacios que requieran para socializar los diferentes procesos, con el fin de que cada funcionario identifique su rol dentro de los mismos; para así potencializar el capital humano, que es lo que en la actualidad le dará la única ventaja competitiva sustentable en el tiempo a las organizaciones.
- Los funcionarios dispondrán de estándares definidos para hacer más eficiente sus procesos de reclutamiento y selección de personal

permitiendo detectar las características presentes en las personas a seleccionar, características que podrían predecir el éxito de su desempeño laboral en la organización.

- Los perfiles ocupacionales permiten hacer referencias a las características personales que deben tener los candidatos para garantizar la ejecución como lo establece el cargo diseñado.
- Este direccionamiento estratégico permitirá orientar a los programas de capacitación y desarrollo ajustando su oferta a las necesidades tanto individuales como del negocio (presentes y futuras) de tal manera que su objetivo sea desarrollar las competencias que cada uno de los procesos requiere para ser generadores de valor en toda cadena productiva.

0.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Recientemente la Universidad de Sucre debió implementar el Modelo Estándar de Control Interno MECI y el Sistema de Gestión de Calidad, como herramientas efectivas para garantizar el mejoramiento en su plan estratégico. Para ello es necesario contar con una descripción de cada uno de los distintos procesos que conforman el quehacer institucional, no siendo Gestión Humana la excepción.

Por tal razón al realizar la revisión de dicho proceso se encuentra que solo se tiene un manual de funciones y requisitos básicos de formación y experiencia para los diferentes cargos. Tomando específicamente los perfiles de alta dirección de la institución, se encuentra que nunca se han definido las competencias requeridas en los funcionarios a desempeñar dichos cargos, siendo esto una debilidad frente a los sistemas de mejoramiento, pues se exige dentro de la planeación y gestión estratégica del talento humano conocer además de su formación y experiencia, las competencias necesarias para el ejercicio en dichas posiciones.

Por tal motivo surge la necesidad de caracterizar a los funcionarios actuales sus competencias y establecer cuáles de las evaluadas responden a las propuestas por la administración pública.

0.1.1. DESCRIPCION DEL PROBLEMA.

La Universidad de Sucre es una institución que ha mostrado en los últimos años un crecimiento significativo tanto en su población estudiantil como en su estructura organizacional y desarrollo de procesos académicos y administrativos, con el fin de alcanzar el objetivo estratégico de cada programa, y responder a las exigencias y normativas que la rigen internamente y las que demanda el entorno.

El adecuado direccionamiento estratégico dependerá en gran parte de las características personales y profesionales que conforman la alta dirección la cual es responsable de que su funcionamiento sea productivo, notable y en pro del desarrollo institucional, Es decir, es el talento humano idóneo y competente el encargado de orientar cada recurso físico, intelectual, material y además atender oportunamente las exigencias y normativas externas que deben estar articuladas con la academia, y de esta manera lograr la coherencia entre la planificación actual y los resultados que se espera alcanzar en un periodo determinado.

Se asume en el contexto institucional como competencias la capacidad integral que tiene una persona para desempeñarse eficazmente en situaciones específicas de trabajo; e idoneidad la capacidad de desempeñarse de manera responsable, transparente y basada en valores.

Cada dependencia académica y administrativa asume la responsabilidad de hacer operativo el Plan a través de sus acciones puntuales y según sus roles institucionales, de tal manera que se constituye en una estructura de gestión articulada a definiciones prospectivas de largo plazo, propósitos estratégicos rectorales de periodos y competencias propia de cada dependencia, en consecuencia se constituyen, en punto de partida para configurar un esfuerzo

de planeación institucional fuerte y coherente que permita conducir a la Universidad a cumplir un compromiso regional y nacional.

Bajo esta expectativa de verificar si se cuenta en la actualidad con los profesionales competentes para la articulación de las políticas académico - administrativas con el plan estratégico y su operacionalización, en esta oportunidad se plantea la necesidad de evaluar las competencias gerenciales y pedagógicas de los funcionarios actuales y responsables de todas las áreas operativas y administrativas y el impacto de su gestión en el logro de los objetivos propuestos.

Como punto de partida existe la política de una planificación estratégica que regule un plan de desarrollo el cual debe ser conocido y apropiado por todo el personal activo en la universidad, pero que desde su génesis es responsabilidad de la alta dirección implementarlo y lograr su operacionalización para lograr permear a todos los niveles jerárquicos de la institución.

Por tanto es objeto de análisis conocer y verificar si el talento humano con que cuenta la institución posibilita la realización del plan trienal y los logros que este pretende.

Hasta el momento no se tiene un estudio relacionado con el tema, lo cual se considera una necesidad al interior de la institución.

La diversidad en estos programas demanda una interdisciplinariedad y manejo eficiente de cada una de sus necesidades y expectativas, donde el equipo gestor debe garantizar la evolución académica respondiendo a la necesidad de formar profesionales competentes que permitan un adecuado desempeño acorde a las demandas planteadas en la sociedad y evolución administrativa que responda a través de un direccionamiento altamente competente en su gestión a hacia el logro de resultados.

De acuerdo con lo anteriormente expuesto surge el siguiente cuestionamiento de investigación **¿Cuales son las características y competencias del Recurso Humano de la alta dirección de la Universidad de Sucre y su compatibilidad con el direccionamiento estratégico de la Institución?**

1.1 FORMULACION DEL PROBLEMA.

¿Cuales son las características y competencias del Recurso Humano de la alta dirección de la Universidad de Sucre y su compatibilidad con el direccionamiento estratégico de la Institución?

1.2 SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA

Cual es el nivel educativo, desempeño y experiencia laboral del R H de la alta dirección en la Universidad de Sucre.

0.2. OBJETIVOS.

0.2.1 OBJETIVO GENERAL

Describir y caracterizar las competencias laborales en los funcionarios de alta dirección de la universidad de sucre mediante una prueba estandarizada y diseñada para la medición de competencias en el ámbito laboral.

0.2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS.

1. Diagnosticar y evaluar las competencias de los funcionarios de la alta dirección de la Universidad de Sucre a través de una herramienta estandarizada con el fin de conocer la afinidad de estas con el cargo y funciones desempeñadas en la actualidad.
2. Determinar la brecha entre el nivel actual de desarrollo de la competencia y desempeño deseado de la misma, a través de los resultados de la medición con la prueba.
3. Formular estrategias para el fortalecimiento de las competencias encontradas y recomendaciones para el adecuado desarrollo en los casos que sean requeridos.

0.3. MARCO DE REFERENCIA

0.3.1. MARCO LEGAL

Decreto 2539 de 2005: Artículo 9: "... Las entidades y organismos deberán ajustar sus manuales específicos de funciones y requisitos, incluyendo el contenido funcional de los empleos, las competencias comunes a los empleados públicos y las comporta mentales, de acuerdo con lo previsto en los artículos 7y 8 de este decreto¹."

Decreto 770 de 2005: Por el cual se establece el sistema de funciones y de requisitos generales para los empleos públicos correspondientes a los niveles jerárquicos pertenecientes a los organismos y entidades de Orden Nacional

Decreto 785 de 2005: Establece el sistema de nomenclatura y clasificación, de funciones y requisitos generales de los cargos de las entidades territoriales.

PRINCIPIOS Y VALORES

- Es prioridad la defensa de la persona como valor principal de la sociedad.
- Un compromiso permanente con la defensa de los principios que inspiran la naturaleza y fines de la universidad pública en Colombia.
- La práctica de la calidad en la docencia, en el proceso de formación, en la investigación, en la proyección social, en la prestación de servicios y en la gestión institucional como responsabilidad social.
- El liderazgo en el conocimiento, aportando a su creación, transmisión, actualización y aplicación para el desarrollo regional.
- E l incentivo en el educando del espíritu reflexivo, orientado al logro de la autonomía personal, en un marco de pensamiento y de pluralismo

¹ Decreto 2539 del 22 de Julio del 2005 por el cual se establecen las competencias laborales generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos de las entidades a las cuales se aplican los decretos ley 770 y 785 de 2005

ideológico que tenga en cuenta la universidad de los saberes y la particularidad de las formas existentes en el país.

- El impulso a la sensibilidad y el compromiso con el medio ambiente en el marco del desarrollo sostenible.
- La práctica de la equidad social y la perspectiva de género en las acciones de su comunidad educativa.
- La búsqueda de la paz a través de la reconciliación y la resolución de conflictos entre los colombianos.
- El papel activo de la comunidad universitaria y su responsabilidad en el gobierno, gestión y control del funcionamiento de la universidad.
- El trabajo en equipo, como facilitador del proceso formativo, investigador y de gestión.
- La creatividad que propicia la innovación y la toma de riesgos como medio de adaptación al cambio permanente.
- El carácter abierto y universal y el compromiso con la comunidad sucreña y regional y con su desarrollo humano, cultural, tecnológico y económico.

0.3.2 RESEÑA HISTÓRICA DE LA UNIVERSIDAD DE SUCRE

Desde 1966, fecha en la cual se creó el Departamento de Sucre, se manifiesta la necesidad imperante de una Universidad comprometida con el desarrollo regional y cuya sede principal estuviera en Sincelejo.

La Universidad de Sucre nace como respuesta a la necesidad presente en la región de centros de formación superior, y es así como mediante ordenanza 01 de 1977 se crea el instituto de formación tecnológica de Sucre, la cual inició sus labores administrativas a partir de ese año en la unidad intermedia de salud San Francisco de Asís, y labores académicas el 6 de Agosto de 1978.

Confirmó su carácter de universidad el día 3 de Abril de 1995, cuando el Consejo Nacional de Educación Superior (CESU), mediante resolución N° 1064 del Ministerio de Educación Nacional se le dio este reconocimiento. Tiene personería jurídica, autonomía académica y administrativa conforme a la ley 30 de 1992, es de naturaleza pública lo cual le permite pensar y proponer soluciones a los grandes problemas del Departamento y la región, vinculada al Ministerio de Educación Nacional en lo que tiene que ver con políticas y planeación del sector educativo, con el sistema nacional de Ciencia y tecnología y con el sistema de acreditación.

En lo que se refiere a la academia, esta institución inició labores académicas con los programas de Licenciatura en Matemáticas, Tecnología en Enfermería, Ingeniería Agrícola y Tecnología en Producción Agropecuaria.

0.3.3 FUNCIONES DE LA UNIVERSIDAD DE SUCRE

La Universidad de Sucre esta regida por cuatro funciones principales, coherentes con el sistema de educación del país y del mundo tales como: **Investigación y Docencia, La Extensión y Proyección Social.**

La investigación en la Universidad de Sucre es entendida como un proceso permanente de indagación, de construcción y formación, en el cual se involucran a los estudiantes y profesores con el fin de que desarrollen una cultura investigativa y conformen comunidades académicas. Para ello se consideran tres aspectos importantes de la Política Nacional de Ciencia y Tecnología.

- **Formación de Investigadores.**
- **Articulación con los Gobiernos Regionales y Locales.**
- **Fortalecimiento de la Competitividad Regional.**

La Universidad de Sucre, asume la docencia como un acto orientado a compartir saberes y experiencias que contribuyan a la formación de profesionales de bien, agentes de cambios, éticos, comprometidos con la problemática social, y con capacidad resolutive ante los problemas y necesidades de la región y el país. Los componentes de la Docencia identificados son:

- **Calidad de la Educación Superior.**
- **Cobertura.**
- **Eficiencia y Eficacia del Sistema Educativo**

La Extensión y la Proyección Social la asume la Universidad como un proceso de interacción permanente y dinámico entre sus programas académicos y la comunidad, la cual se posibilita a través de las actividades de investigación, docencia, educación continuada y prestación de servicio de manera interdisciplinaria e intersectorial que a su vez permita identificar los problemas

del entorno y retroalimentar sus programas académicos. Para ello tiene los siguientes componentes:

- **Programas y Proyectos de Desarrollo Comunitario.**
- **Educación Continuada y Postgrados.**
- **Ventas de Servicios y Consultoría.**

0.3.4 COMPETENCIAS COMUNES A LOS SERVIDORES PUBLICOS

Tabla 1

| COMPETENCIAS | DEFINICION DE COMPETENCIAS | CONDUCTAS ASOCIADAS |
|--|---|--|
| ORIENTACIÓN A RESULTADOS | Realizar las funciones y cumplir los compromisos organizacionales con eficacia y calidad. | <ul style="list-style-type: none"> • Cumple con oportunidad en función de estándares, objetivos y metas establecidas por la entidad, las funciones que le son asignadas. • Asume la responsabilidad por sus resultados. • Compromete recursos y tiempos para mejorar la productividad tomando las medidas |
| ORIENTACIÓN AL USUARIO Y AL CIUDADANO | Dirigir las decisiones y acciones a la satisfacción de las necesidades e intereses de los usuarios internos y externos, de conformidad con las responsabilidades públicas asignadas a la entidad. | <ul style="list-style-type: none"> • Atiende y valora las necesidades y peticiones de los usuarios y de ciudadanos en general. • Considera las necesidades de los usuarios al diseñar proyectos o servicios. • Da respuesta oportuna a las necesidades de los usuarios de conformidad con el servicio que ofrece la entidad. • Establece diferentes canales de comunicación con el usuario para conocer • Sus necesidades y |

| | | |
|---------------------------------------|--|---|
| | | <p>propuestas y responde a las mismas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reconoce la interdependencia entre su trabajo y el de otros. |
| TRANSPARENCIA | <p>Hacer uso responsable y claro de los recursos públicos, eliminando cualquier discrecionalidad indebida en su utilización y garantizar el acceso a la información gubernamental.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Proporciona información veraz, objetiva y basada en hechos. • Facilita el acceso a la información relacionada con sus responsabilidades y con el servicio a cargo de la entidad en que labora. • Demuestra imparcialidad en sus decisiones. • Ejecuta sus funciones con base en las normas y criterios aplicables. • Utiliza los recursos de la entidad para el desarrollo de las labores y la prestación del servicio. |
| COMPROMISO CON LA ORGANIZACIÓN | <p>Alinear el propio comportamiento a las necesidades, prioridades y metas organizacionales.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Promueve las metas de la organización y respeta sus normas. • Antepone las necesidades de la organización a sus propias necesidades. • Apoya a la organización en situaciones difíciles. |

| | | |
|--|--|--|
| | | <ul style="list-style-type: none">• Demuestra sentido de pertenencia en todas sus actuaciones. |
|--|--|--|

Fuente: Decreto 2539 de 2005

0.3.5 COMPETENCIAS CORPORTAMENTALES PARA NIVEL JERARQUICO DIRECTIVO DE EMPLEOS

Tabla 2

| COMPETENCIA | DEFINICION DE LA COMPETENCIA | CONDUCTAS ASOCIADAS |
|--------------------------|--|--|
| <p>LIDERAZGO.</p> | <p>Guiar y dirigir grupos y establecer y mantener la Cohesión de grupo necesaria para alcanzar los objetivos organizaciones.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Mantiene a sus colaboradores motivados. • Fomenta la comunicación clara, directa y concreta. • Constituye y mantiene grupos de trabajo con un desempeño conforme a los estándares. • Promueve la eficacia del equipo. • Genera un clima positivo y de seguridad en sus colaboradores. • Fomenta la participación de todos en los procesos de reflexión y de toma de decisiones. • Unifica esfuerzos hacia objetivos y metas institucionales. • Establecer y mantener la Cohesión de grupo necesaria para alcanzar los objetivos Organizacionales. |

| | | |
|----------------------------------|---|---|
| <p>PLANEACIÓN</p> | <p>Determinar eficazmente las metas y prioridades Institucionales, identificando las acciones, los responsables, los plazos y los recursos requeridos para alcanzarlas.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Anticipa situaciones y escenarios futuros con acierto. • Establece objetivos claros y concisos, estructurados y coherentes con las metas organizacionales. • Traduce los objetivos estratégicos en planes prácticos y factibles. • Busca soluciones a los problemas. • Distribuye el tiempo con eficiencia. • Establece planes alternativos de acción. |
| <p>TOMA DE DECISIONES</p> | <p>Elegir entre una o varias alternativas para solucionar un problema o atender una situación, comprometiéndose con acciones concretas y consecuentes con la decisión.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Elige con oportunidad entre muchas alternativas, los proyectos a realizar. • Efectúa cambios complejos y comprometidos en sus actividades o en las funciones que tiene asignadas cuando detecta problemas o dificultades para su realización. • Decide bajo presión. • Decide en situaciones de alta complejidad e incertidumbre. |

| | | |
|--|---|--|
| <p>DIRECCIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL</p> | <p>Favorecer el aprendizaje y desarrollo de sus colaboradores, articulando los potenciales y necesidades individuales con las de la organización para optimizar la calidad de contribución de los equipos de trabajo y de las personas, en el cumplimiento de las metas y objetivos organizacionales presentes o futuros.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Identifica necesidades de formación y capacitación y propone acciones para satisfacerlas. • Permite niveles de autonomía con el fin de estimular el desarrollo integral del empleado. • Delega de manera efectiva sabiendo cuando intervenir. • Tiene en cuenta la opinión de sus colaboradores. • Mantiene con sus colaboradores relaciones de respeto. |
| <p>CONOCIMIENTO DEL ENTORNO</p> | <p>Estar al tanto de las circunstancias y las relaciones de poder que influyen en el entorno organizacional.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Es consciente de las condiciones específicas del entorno organizacional. • Esta al día de los acontecimientos claves del sector y del estado. • Identifica Las fuerzas políticas que afectan la organización y las posibles alianzas para cumplir con los propósitos organizacionales. |

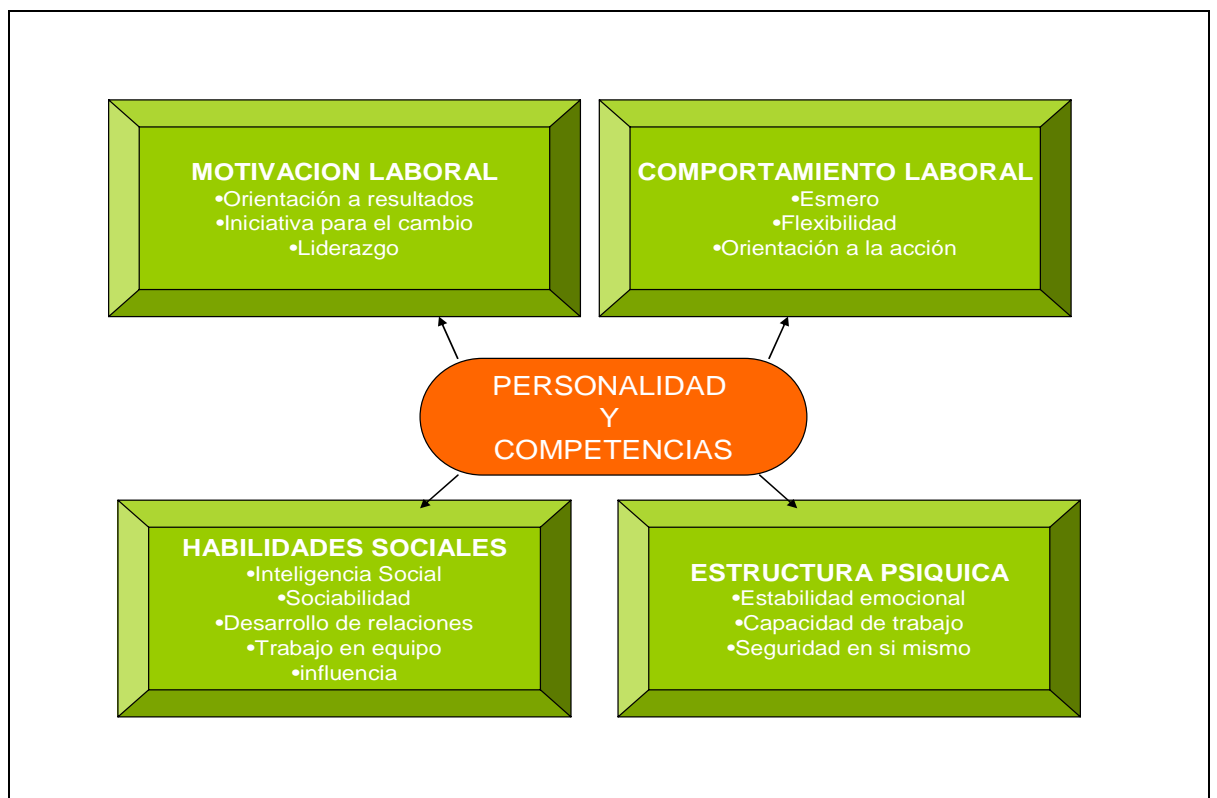
Fuente: Decreto 2539 de 2005

0.4 DISEÑO METODOLOGICO

0.4.1 METODOLOGIA

La prueba utilizada para evaluar las competencias de los funcionarios de la alta dirección de la Universidad de Sucre fue: **B.I.P. BOCHUM DE PERSONALIDAD Y COMPETENCIAS**. La aplicación de la prueba se realizó de forma individual a los siete funcionarios, a través de un cuadernillo de doscientas diez preguntas y la respectiva hoja de respuestas. En general, el instrumento evalúa cuatro competencias generales, a partir de catorce dimensiones específicas. Una vez obtenida los datos de cada evaluado, se ingresaron a la plantilla de calificación del software, el cual arroja de manera inmediata las respectivas puntuaciones, a partir de las cuales se realizó la interpretación y análisis.

CUADRO 1: **COMPETENCIAS Y SUS FACTORES DE PERSONALIDAD.**



Fuente: Manual Inventario Bochum de Personalidad y Competencias.

1. COMPETENCIAS DEL RECURSO HUMANO DE LA ALTA DIRECCION DE LA UNIVERSIDAD DE SUCRE

1.1 DIAGNOSTICO ACTUAL

En la actualidad la Universidad de Sucre no cuenta con un estudio o diagnostico de análisis y evaluación de las competencias actuales en los funcionarios de la alta dirección. Dentro de la gestión de talento humano se tiene manual de funciones, en el cual solo se describen las funciones asignadas en los diferentes cargos, no se plantea las competencias requeridas para estos.

De acuerdo a la reglamentación en talento humano para la administración pública se adopta las competencias comunes a los servidores públicos y a su vez las competencias corportamentales por nivel jerárquico de empleos. Dichas competencias tanto comunes como comportamentales por nivel jerárquico no han sido evaluadas, demostradas y tampoco comparadas entre las planteadas por la administración pública y los perfiles de los funcionarios de la alta dirección.

Las competencias comunes que todo servidor público debe poseer son: Orientación a resultados, Orientación al usuario y al ciudadano, Transparencia, Compromiso con la organización.

Las competencias comportamentales para el nivel jerárquico directivo son: Liderazgo, Planeacion, Toma de decisiones, Dirección y desarrollo de personal, Conocimiento del entorno.

Por tanto las competencias del nivel jerárquico directivo, serán las evaluadas en la alta dirección, y a partir de los resultados hallados concluir y recomendar las necesidades de desarrollo de las mismas o las estregáis para seguirlas manteniendo en el personal.

1.2 DEFINICIONES DE LOS CONSTRUCTOS EVALUADOS POR EL B.I.P

Tabla 3

| |
|---|
| <p>MOTIVACION LABORAL</p> <ul style="list-style-type: none"> <p>Orientación a los resultados Evalúa el deseo de afrontar los problemas alcanzando resultados excelentes. Se refiere a la motivación de destacar, conseguir resultados difíciles, mantener un nivel de gran actividad y mejorar constantemente el propio rendimiento.</p> <p>Iniciativa para el Cambio Evalúa el afán de cambiar y mejorar lo que no este bien y el deseo de transformar los métodos y las estructuras de acuerdo con los propios puntos de vista. Es le gusto por introducir modificaciones y cambios e intentar que estos se hagan en función de las propias ideas.</p> <p>Liderazgo Evalúa la motivación y el interés por ejercer e influenciar en el entorno social; la preferencia por las tareas de gestión y de dirección; el gusto o deseo por tener autoridad y de llegar a ser un líder o un modelo para los demás.</p> |
| <p>COMPORTEAMIENTO LABORAL</p> <ul style="list-style-type: none"> <p>Esmero Se refiere al cuidado en la realización de las tareas, el tener hábitos de trabajo cuidadosos, el gusto por el trabajo bien hecho y por cuidar el detalle. Las personas con puntuaciones altas dan gran valor al trabajo y tienden al perfeccionismo. Son personas dignas de confianza.</p> <p>Flexibilidad Evalúa el gusto y la capacidad para trabajar en situaciones nuevas e imprevistas. Las personas con puntuaciones elevadas se desenvuelven bien en la ambigüedad, están abiertas a nuevos métodos y perspectivas y aceptan gustosamente el cambio.</p> <p>Orientación a la acción Las personas con puntuaciones altas están dispuestas a pasar rápidamente a la acción, a transformar las decisiones en acciones destinadas a la consecución de objetivos y también tratan de proteger las acciones que están en curso contra distracciones o interrupciones.</p> |
| <p>HABILIDADES SOCIALES</p> <ul style="list-style-type: none"> <p>Inteligencia Social Es la capacidad para detectar signos e informaciones en los contextos sociales, la habilidad para ponerse en el lugar del otro (empatía), la confianza en saber interpretar la conducta de los</p> |

| |
|---|
| demás y la seguridad en las propias relaciones sociales. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Sociabilidad Evalúa la preferencia por mantener relaciones sociales que sean al mismo tiempo respetuosas y amistosas. Las personas con puntuaciones altas buscan la armonía con los demás y tratan de ayudar a los más débiles. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de Relaciones Detecta el gusto por fomentar los contactos sociales, tanto con personas conocidas como con desconocidos. Incluye también el interés por construir y mantener relaciones sociales y el esfuerzo por desarrollar redes sociales, tanto en el ámbito laboral como en el privado. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en Equipo Las personas con puntuaciones altas conceden una gran importancia a la cooperación y el trabajo en equipo, están dispuestas a apoyar activamente al equipo y son capaces de renunciar a su propio beneficio a favor del objetivo del grupo. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Influencia Evalúa la tendencia a actuar de forma dominante en las situaciones sociales, a actuar de forma constante por conseguir los objetivos, a pesar de las dificultades, y a evitar las perturbaciones o injerencias. |
| ESTRUCTURA PSIQUICA |
| <ul style="list-style-type: none"> • Estabilidad Emocional Las personas con puntuaciones elevadas son equilibradas y con emociones estables, se recuperan rápidamente después de los fracasos y son capaces de controlar sus reacciones emocionales. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de Trabajo Las personas con puntuaciones elevadas son enérgicas, robustas y resistentes, incluso en sus manifestaciones físicas. Están bien dispuestas a asumir tareas arriesgadas y extraordinarias y no evitan las situaciones difíciles. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Seguridad en sí mismo Evalúa la capacidad de mantener una situación de independencia frente a las opiniones de los demás. Las personas con puntuaciones altas confían en sus motivaciones personales, tienen una confianza elevada en sus posibilidades y se fijan expectativas elevadas. |

Fuente: Manual Inventario Bochum de Personalidad y Competencias.

Los puntajes muy bajos o inferiores están en el rango de 0 a 20

Los puntajes bajos están en el rango de 30 a 40

Los puntajes promedio están en el rango de 50

Los puntajes medio altos están en el rango de 60 a 70.

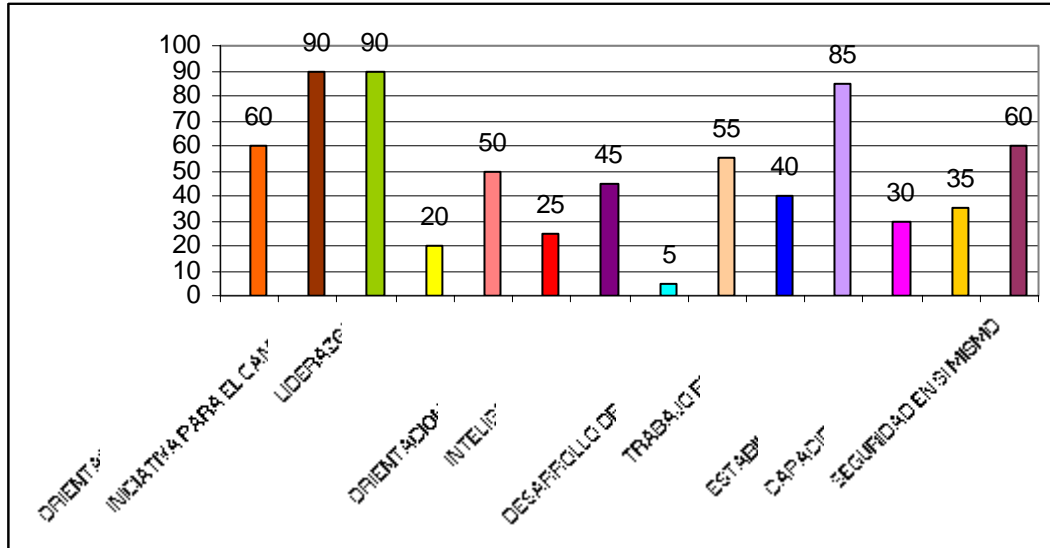
Los puntos altos están en el promedio de 80 a 90.

Los puntajes muy altos están en el promedio de 100

1.3 RESULTADOS DE LAS COMPETENCIAS INDIVIDUALES

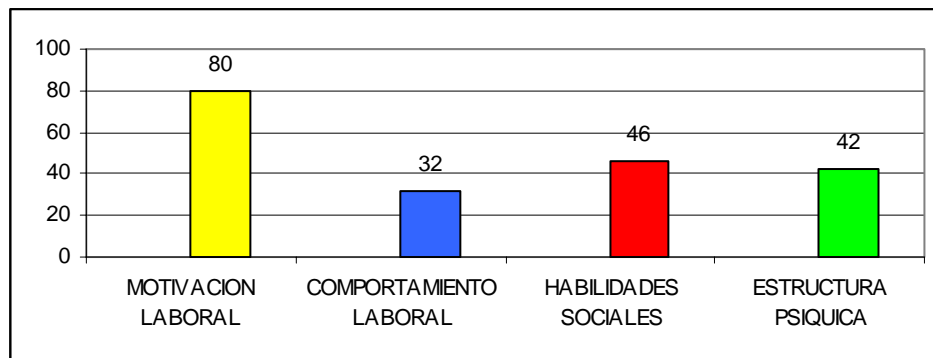
1.3.1 SUJETO 1: Resultados de las competencias individuales

Grafico 1



Fuente: Las autoras

Puntuación General de Competencias



Fuente: Las Autoras

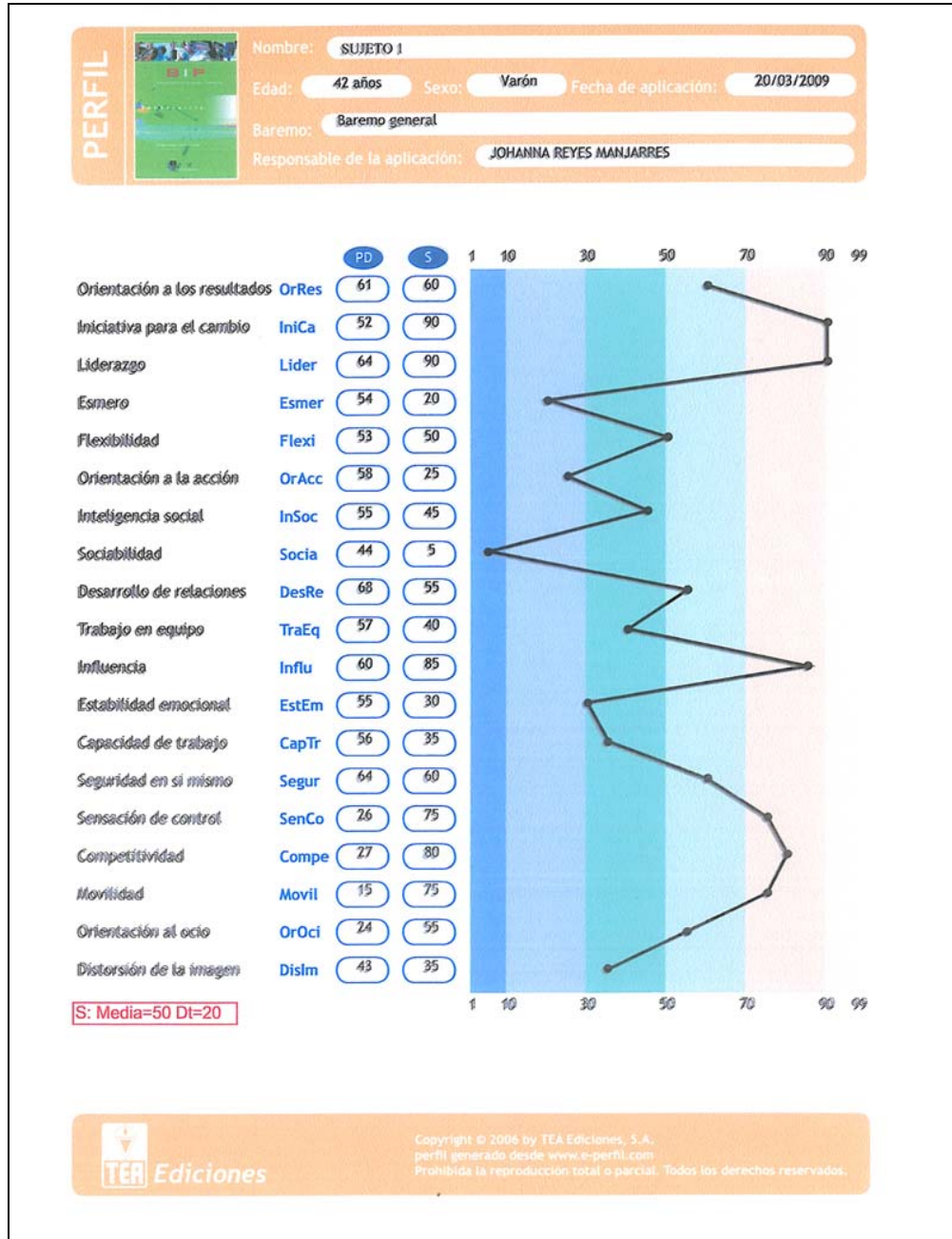
- La puntuación más alta del sujeto 1 se obtuvo en la competencia de Motivación laboral (80), en la cual se resalta: La Iniciativa para el cambio y liderazgo con una puntuación de (90).
- En la competencia de Comportamiento laboral se obtuvo el puntaje total bajo de (32). Se resalta la flexibilidad con una puntuación de (50). El esmero tuvo una puntuación de (20) y orientación a la acción de (25).

- La competencia de Habilidades sociales obtuvo un puntaje total de (46), en donde la inteligencia social tiene puntuación de 45, Sociabilidad (5), Desarrollo de relaciones (55), trabajo en equipo (40) e influencia (85).

- La Competencia Estructura psíquica, obtuvo una puntuación total de (42). En estabilidad emocional puntuó 30, en Capacidad de trabajo (35) y en seguridad e si mismo (60)

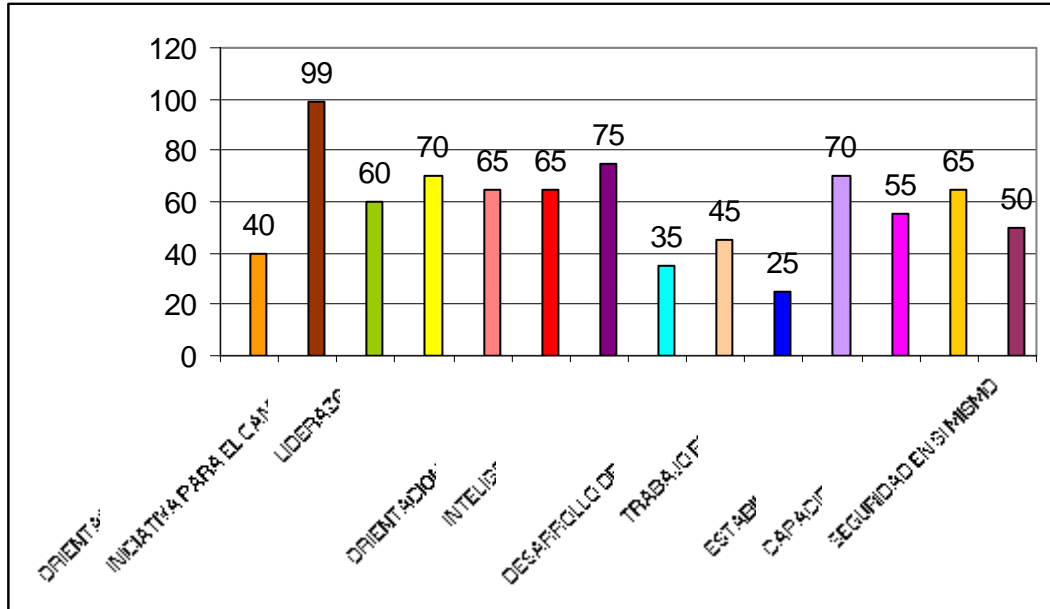
GRAFICO DEL PERFIL DE COMPETENCIAS SUJETO 1

Grafico 1



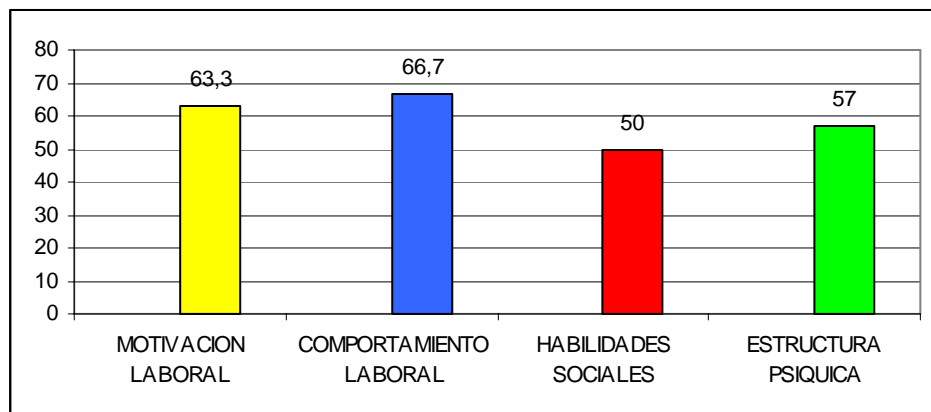
1.3.2. SUJETO 2: Resultados de las competencias individuales

Grafico 2



Fuente: Las autoras

Puntuación General de Competencias



Fuente: Las autoras

- La competencia de Motivación laboral obtuvo una puntuación de (63.3). en la cual se destaca Iniciativa para el cambio con una puntuación de (99), liderazgo (60) y orientación a resultados (40).

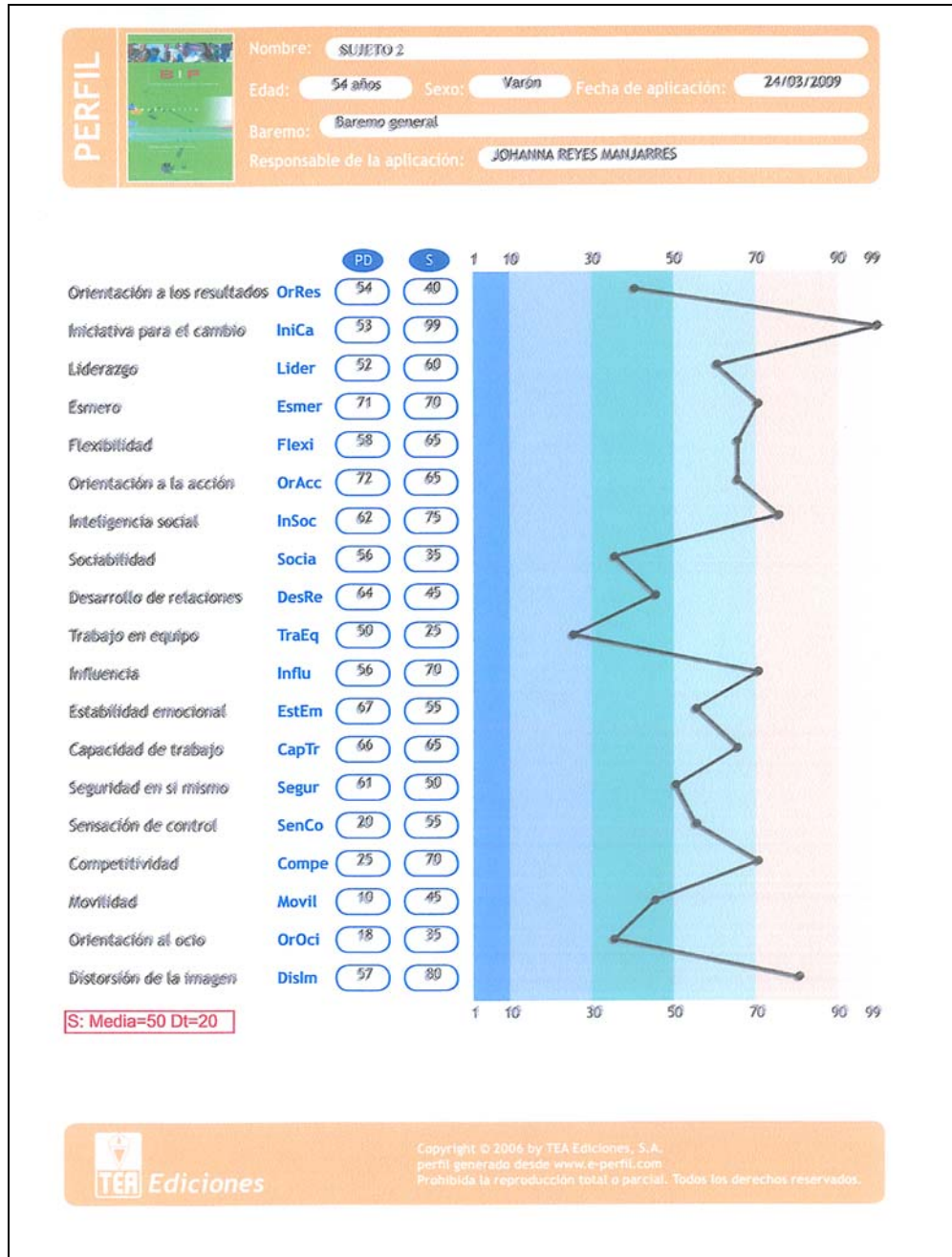
- La puntuación más alta del sujeto 2 se obtuvo en la competencia de Comportamiento laboral (66,7), en la cual se resalta: El esmero (70), la flexibilidad y la orientación a la acción con igual puntuación (65).

- La competencia de Habilidades sociales obtuvo un puntaje total de (50), en donde la inteligencia social tiene puntuación de (75), Sociabilidad (35), Desarrollo de relaciones (45), trabajo en equipo (25) e influencia (70).

- La Competencia Estructura psíquica, obtuvo una puntuación total de (57). En estabilidad emocional puntuó (55), en Capacidad de trabajo (65) y en seguridad e si mismo (50)

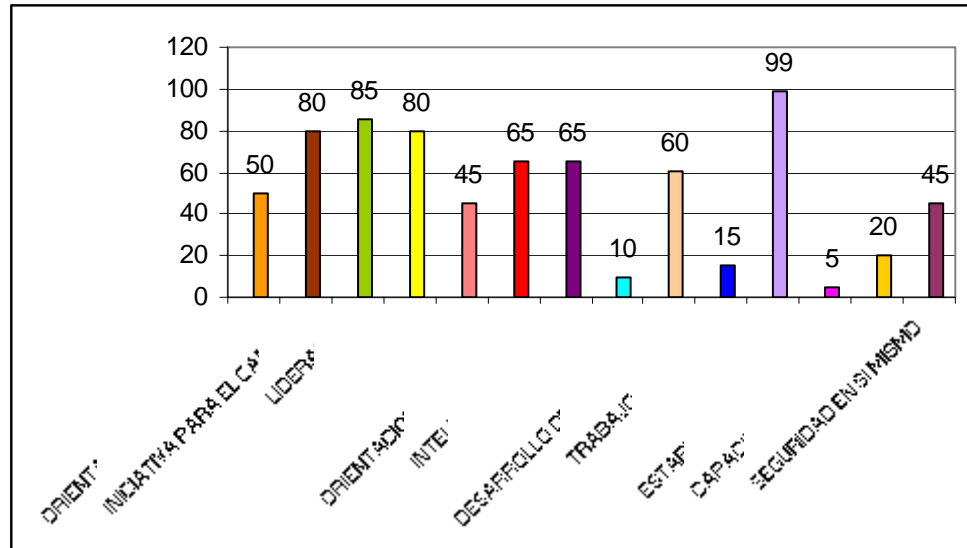
GRAFICO DEL PERFIL DE COMPETENCIAS SUJETO 2

Gráfico 2



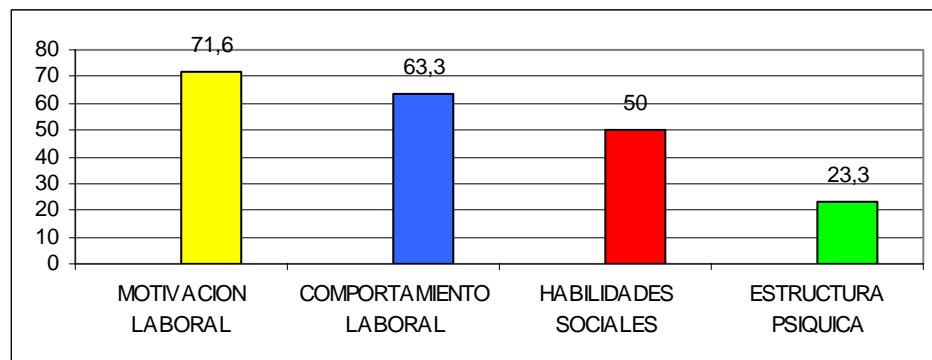
1.3.3. SUJETO 3: Resultado general de las competencias individuales

Grafico 3



Fuente: Las autoras

Puntuación General de Competencias



Fuente: Las autoras

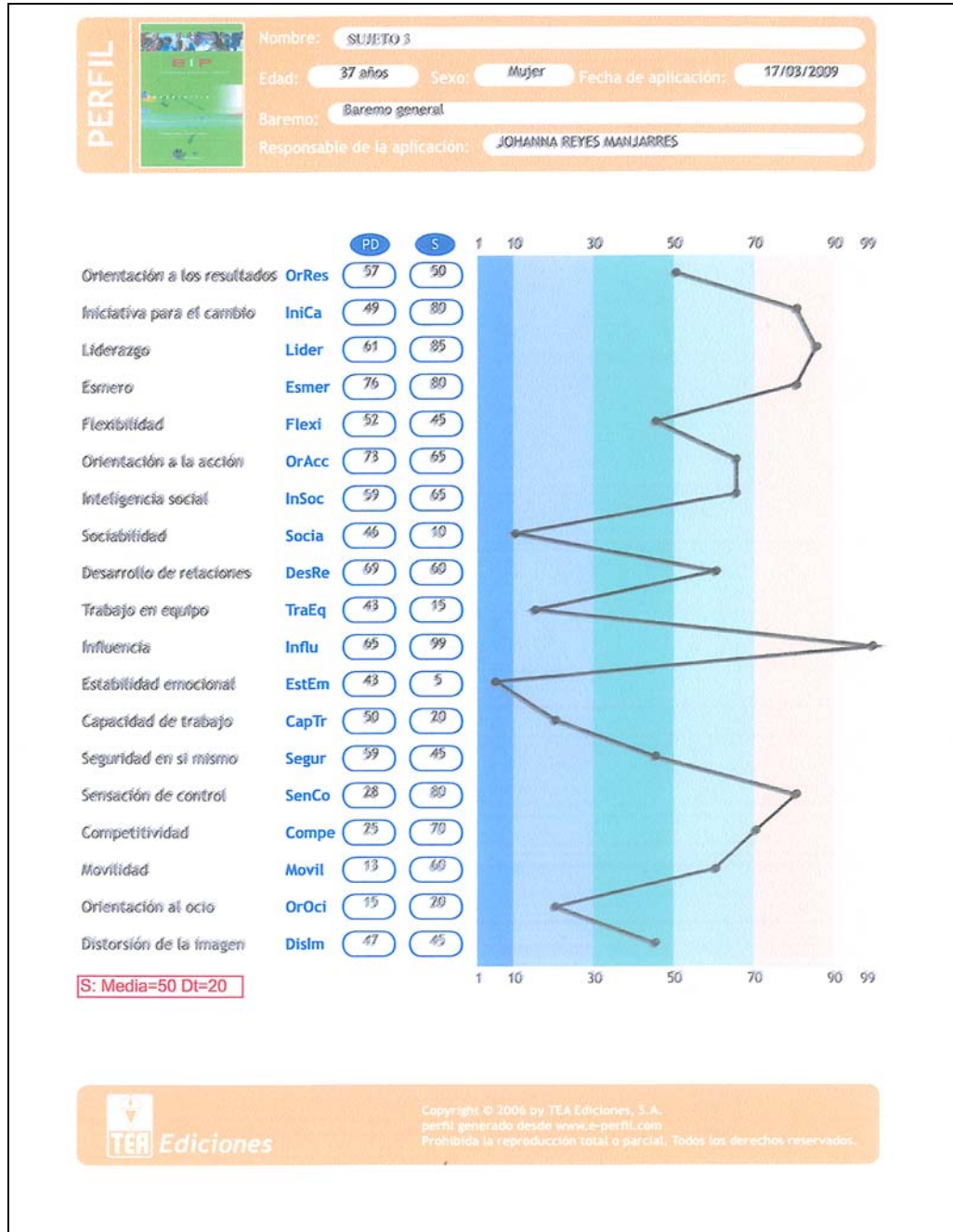
- La competencia de Motivación laboral obtuvo la puntuación más alta (71.6), en la cual se destaca Liderazgo con una puntuación de (85), iniciativa para el cambio (80) y orientación a resultados (50).
- La competencia de comportamiento laboral obtuvo una puntuación de (63.3), en la cual se resalta: El esmero (80), la flexibilidad (45) y la orientación a la acción con (65).

- La competencia de Habilidades sociales obtuvo un puntaje total de (50), en donde la inteligencia social tiene puntuación de (65), Sociabilidad (10), Desarrollo de relaciones (60), trabajo en equipo (15) e influencia (99).

- La Competencia Estructura psíquica, obtuvo una puntuación total de (23.3). En estabilidad emocional puntuó (5), en Capacidad de trabajo (20) y en seguridad e si mismo (45)

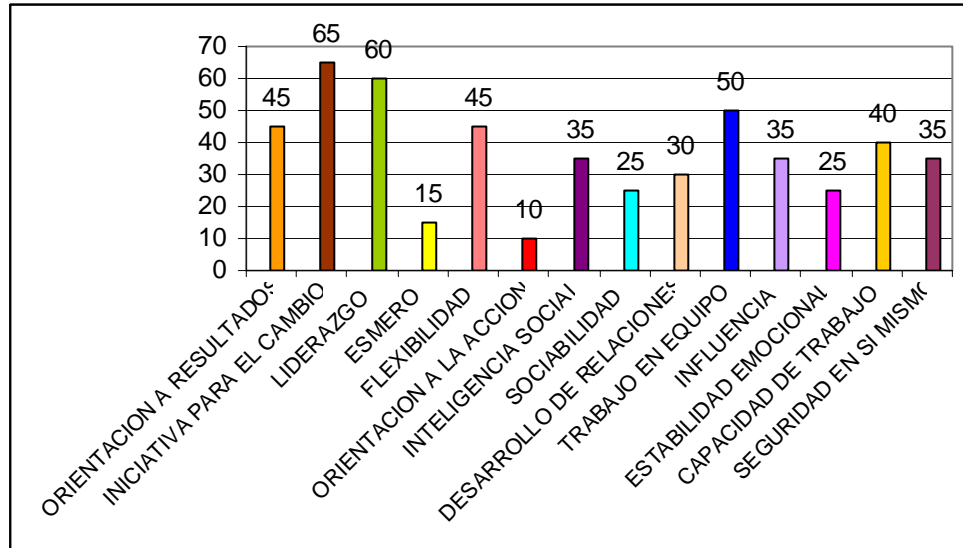
GRAFICO DEL PERFIL DE COMPETENCIAS DEL SUJETO 3

Grafico 3



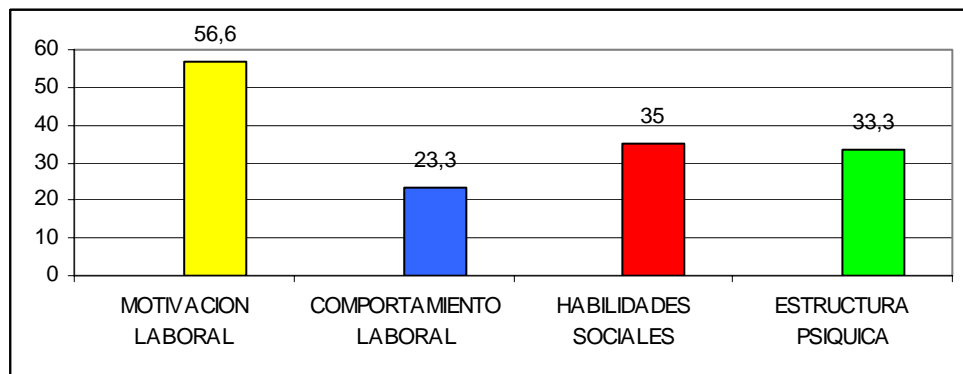
1.3.4 SUJETO 4: Resultado general de las competencias individuales

Grafico 4



Fuente: Las autoras

Puntuación General de Competencias



Fuente: Las autoras

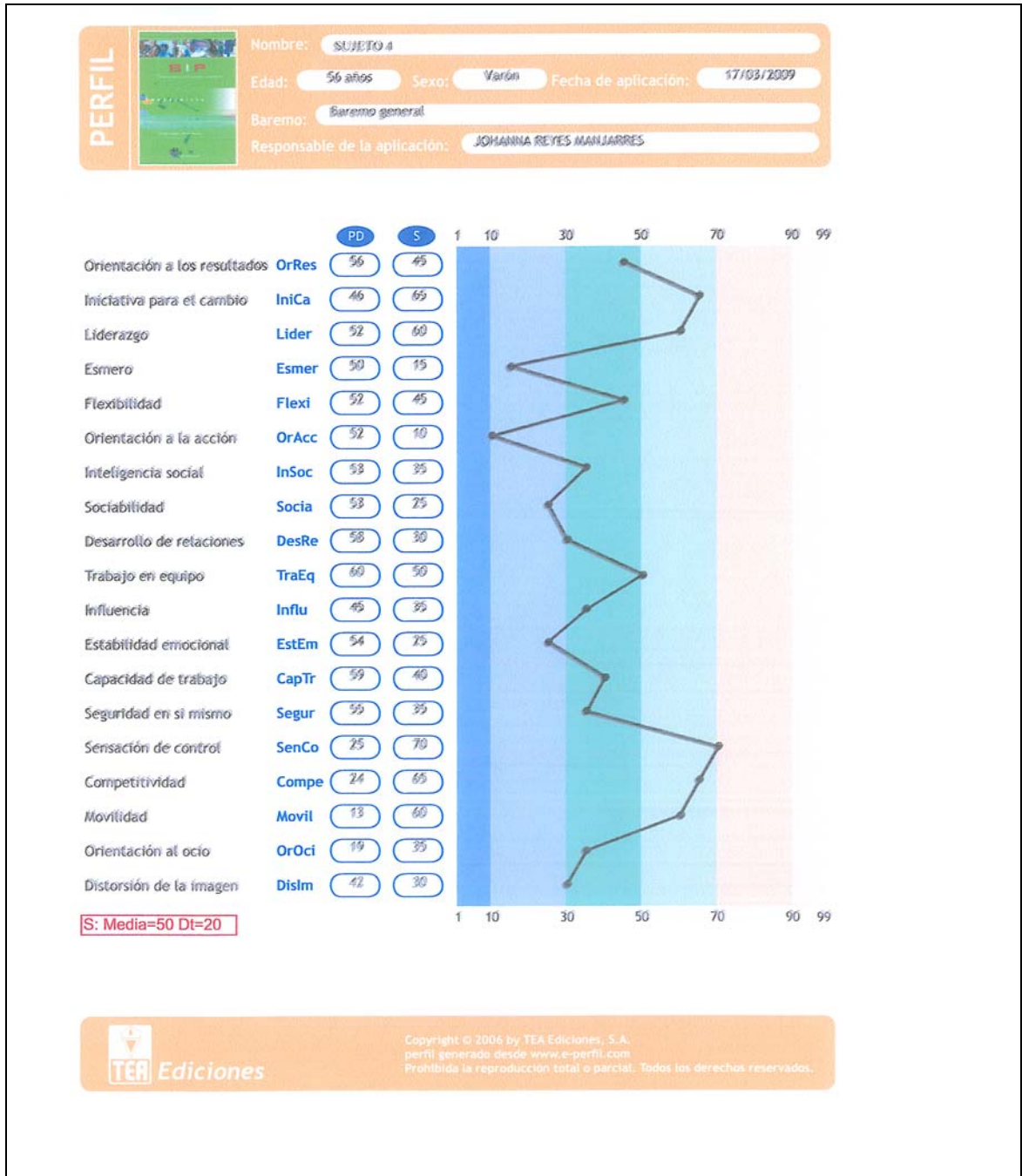
- La competencia de Motivación laboral obtuvo la puntuación más alta (56.6), en la cual se destaca Iniciativa para el cambio con una puntuación de (65), Liderazgo (60) y orientación a resultados (45).
- La competencia de comportamiento laboral obtuvo una puntuación de (23.3), en la cual se resalta: La flexibilidad con (45), esmero (15) y la orientación a la acción con (10).

- La competencia de Habilidades sociales obtuvo un puntaje total de (35), en donde la mayor puntuación la obtuvo Trabajo en equipo (50) inteligencia social e influencia (35), Desarrollo de relaciones (30) y sociabilidad (25)

- La Competencia Estructura psíquica, obtuvo una puntuación total de (33.3). En estabilidad emocional puntuó (25), en Capacidad de trabajo (40) y en seguridad e si mismo (35)

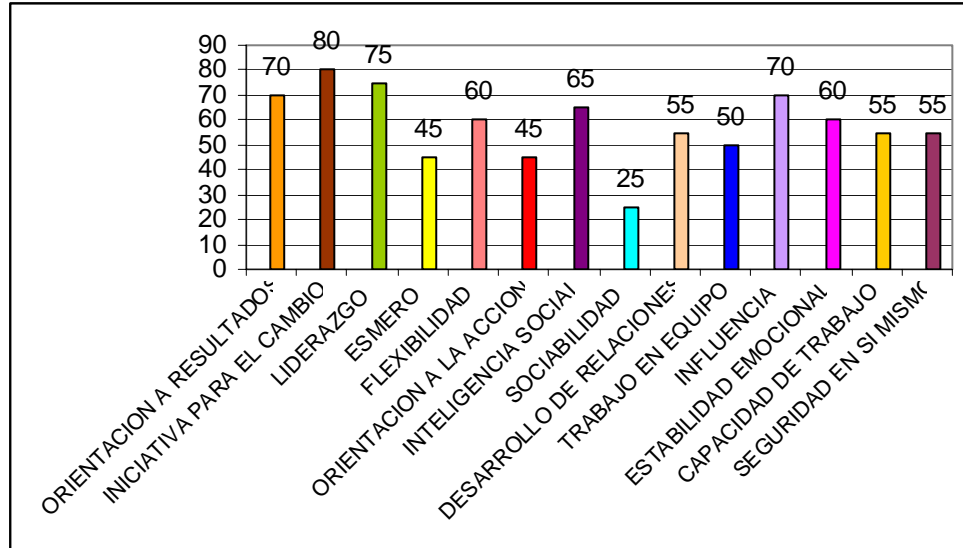
GRAFICO DEL PERFIL DE COMPETENCIAS DEL SUJETO 4

Gráfico 4



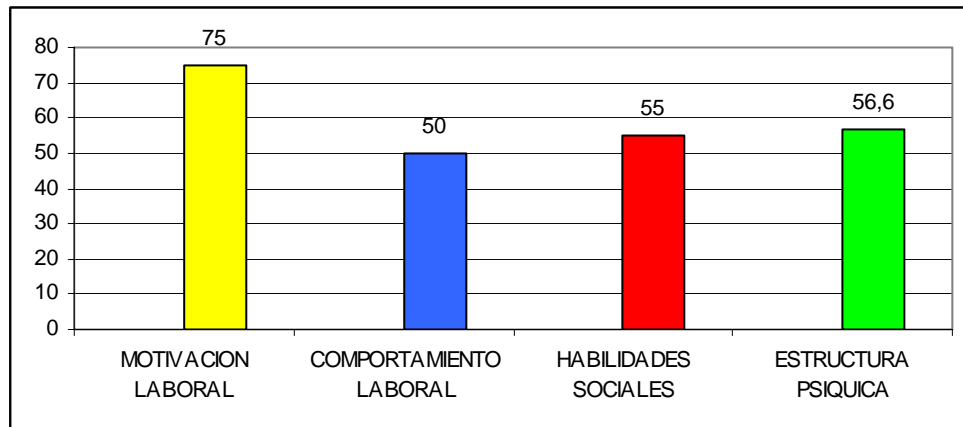
1.3.5. SUJETO 5: Resultado general de las competencias individuales

Grafico 5



Fuente: Las autoras

Puntuación General de Competencias



Fuente: Las autoras

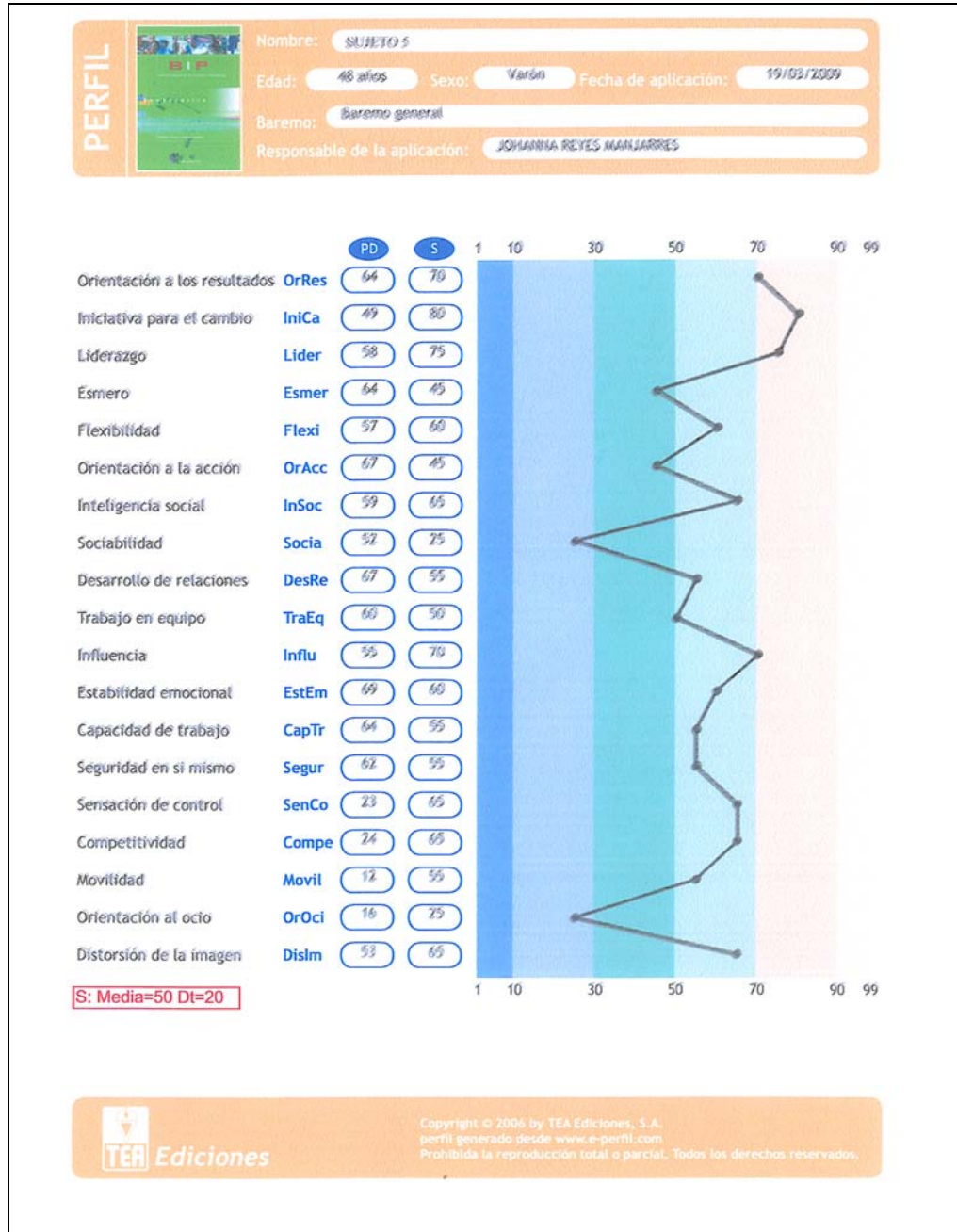
- La competencia de Motivación laboral obtuvo la puntuación más alta (75), en la cual se destaca Iniciativa para el cambio con una puntuación de (80), Liderazgo (75) y orientación a resultados (70).
- La competencia de comportamiento laboral obtuvo una puntuación de (50), en la cual se resalta: La flexibilidad con (60), esmero (45) y la orientación a la acción con (45).

- La competencia de Habilidades sociales obtuvo un puntaje total de (55), en donde la mayor puntuación la obtuvo Influencia (70), inteligencia social (65) Desarrollo de relaciones (55), trabajo en equipo (50) y sociabilidad (25).

- La Competencia Estructura psíquica, obtuvo una puntuación total de (56.6). En estabilidad emocional puntuó (60), en Capacidad de trabajo (55) y en seguridad e si mismo (55)

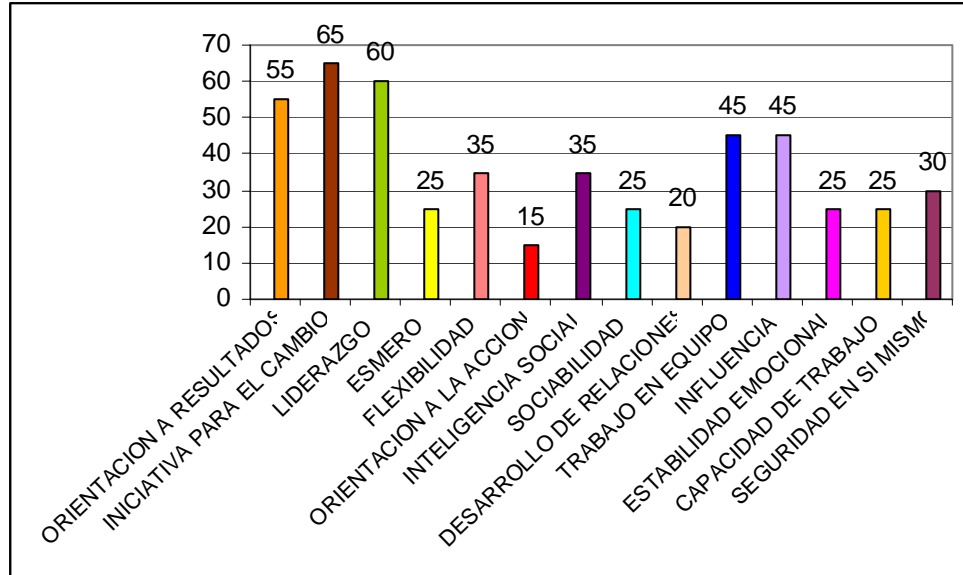
GRAFICO DEL PERFIL DE COMPETENCIAS SUJETO 5

Grafico 5



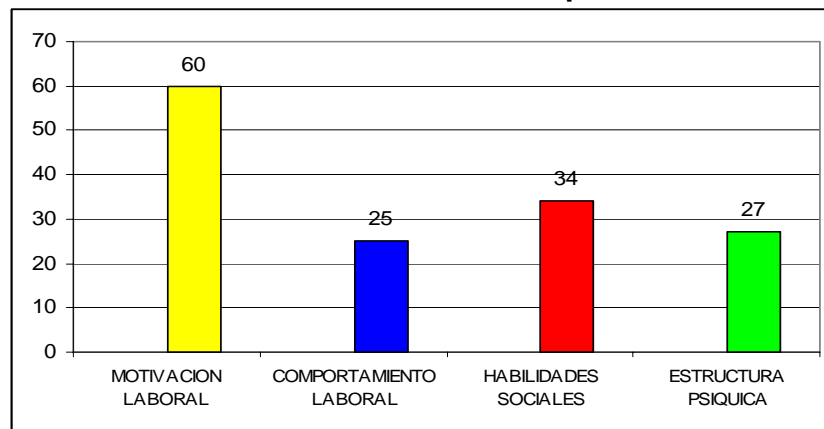
1.3.6. SUJETO 6: Resultado general de las competencias individuales

Grafico 6



Fuente: Las autoras

Puntuación General de Competencias



Fuente: Las autoras

- La competencia de Motivación laboral obtuvo la puntuación más alta (60), en la cual se destaca Iniciativa para el cambio con una puntuación de (65), Liderazgo (60) y orientación a resultados (55).
- La competencia de comportamiento laboral obtuvo una puntuación de (25), en la cual se resalta: La flexibilidad con (35), esmero (25) y la orientación a la acción con (15).

- La competencia de Habilidades sociales obtuvo un puntaje total de (34), en donde la mayor puntuación la obtuvieron Trabajo en equipo e Influencia (45), inteligencia social (35), sociabilidad (25) y Desarrollo de relaciones (20).

- La Competencia Estructura psíquica, obtuvo una puntuación total de (27). En estabilidad emocional puntuó (25), en Capacidad de trabajo (25) y en seguridad e si mismo (30)

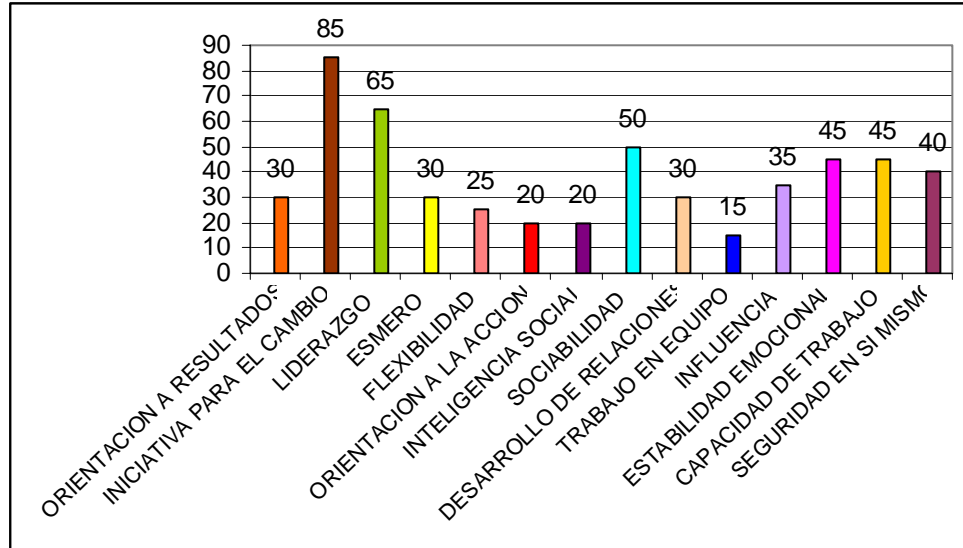
GRAFICO DEL PERFIL DE COMPETENCIAS DEL SUJETO 6

Grafico 6



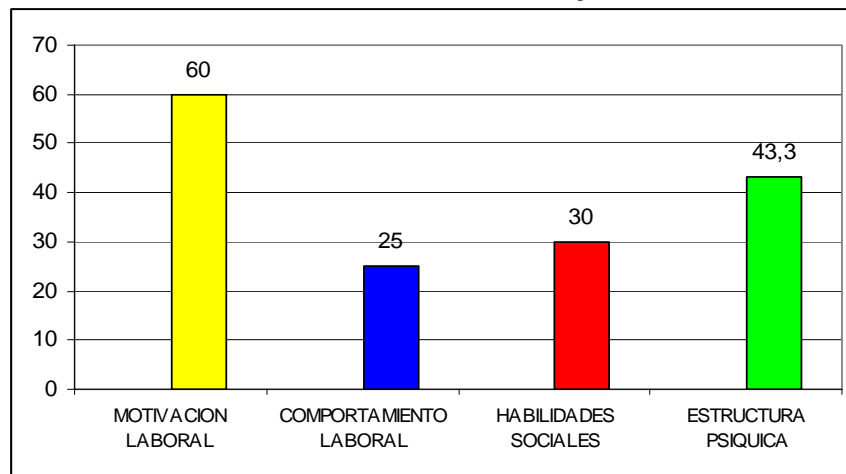
1.3.7. SUJETO 7: Resultado general de las competencias individuales

Grafico 7



Fuente: Las autoras

Puntuación General de Competencias



Fuente: Las autoras

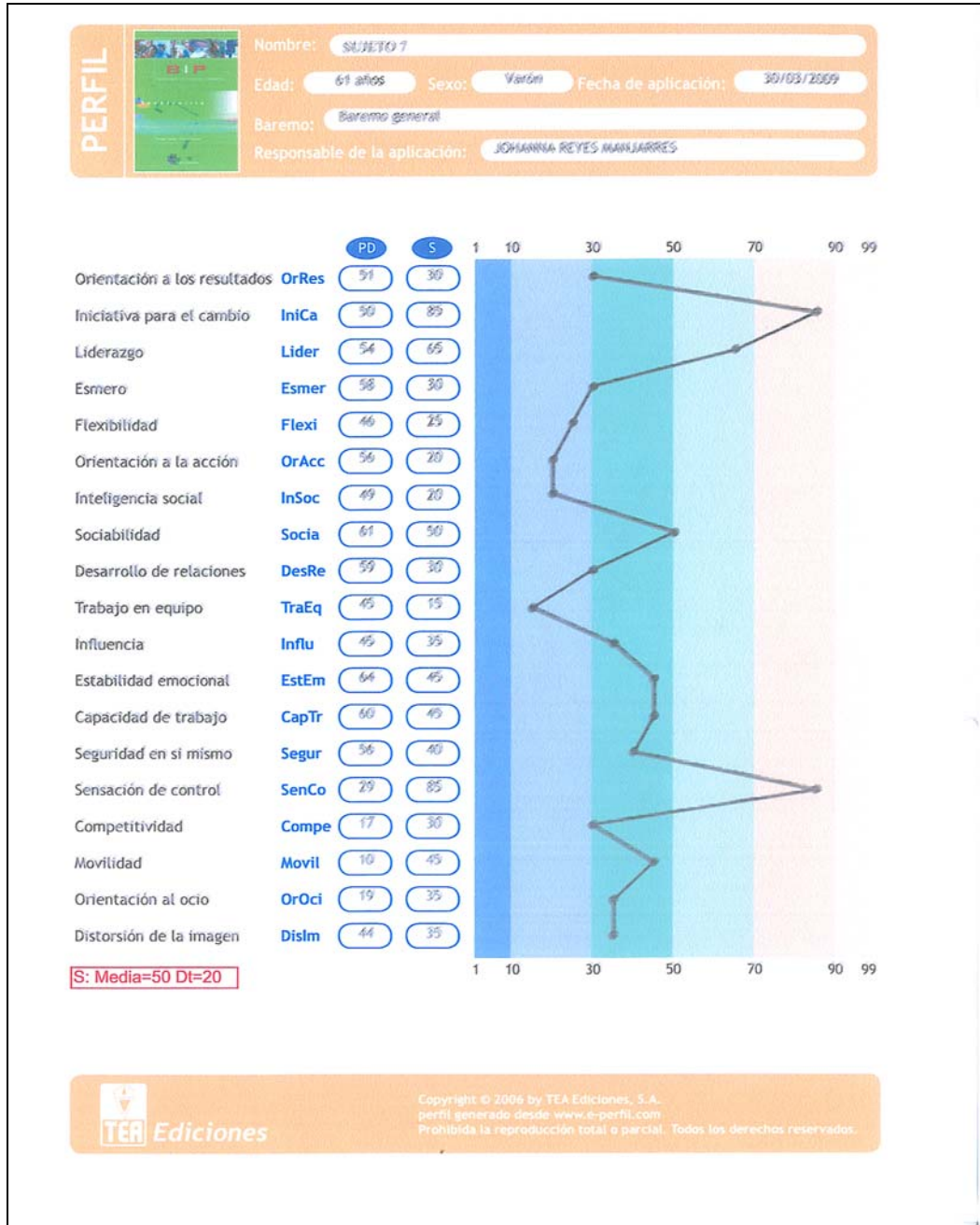
- La competencia de Motivación laboral obtuvo la puntuación más alta (60), en la cual se destaca Iniciativa para el cambio con una puntuación de (85), Liderazgo (65) y orientación a resultados (30).
- La competencia de comportamiento laboral obtuvo una puntuación de (25), en la cual se resalta: esmero con (30), flexibilidad (25) y la orientación a la acción con (20).

- La competencia de Habilidades sociales obtuvo un puntaje total de (30), en donde la mayor puntuación la obtuvo sociabilidad (50), influencia (35), desarrollo de relaciones (30), inteligencia social (20) y trabajo en equipo (15).

- La Competencia Estructura psíquica, obtuvo una puntuación total de (43.3). En estabilidad emocional puntuó (45), en Capacidad de trabajo (45) y en seguridad e si mismo (40)

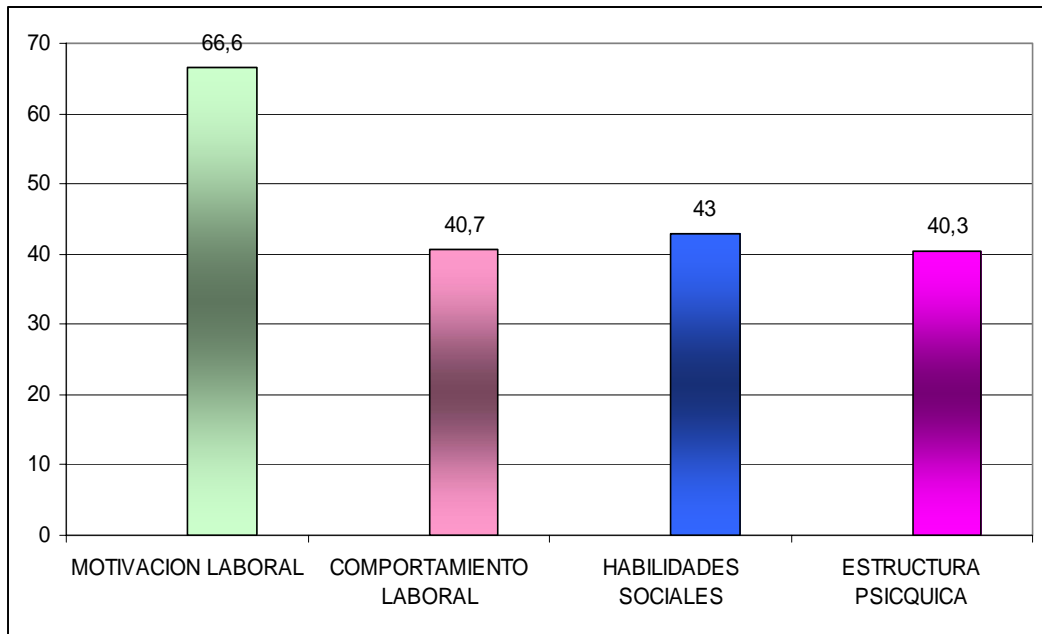
GRAFICO DE PERFIL DE COMPETENCIAS DEL SUJETO 7

Grafico 7



2. CARACTERIZACION DE LAS COMPETENCIAS DEL RECURSO HUMANO DE LA ALTA DIRECCION DE LA UNIVERSIDAD DE SUCRE

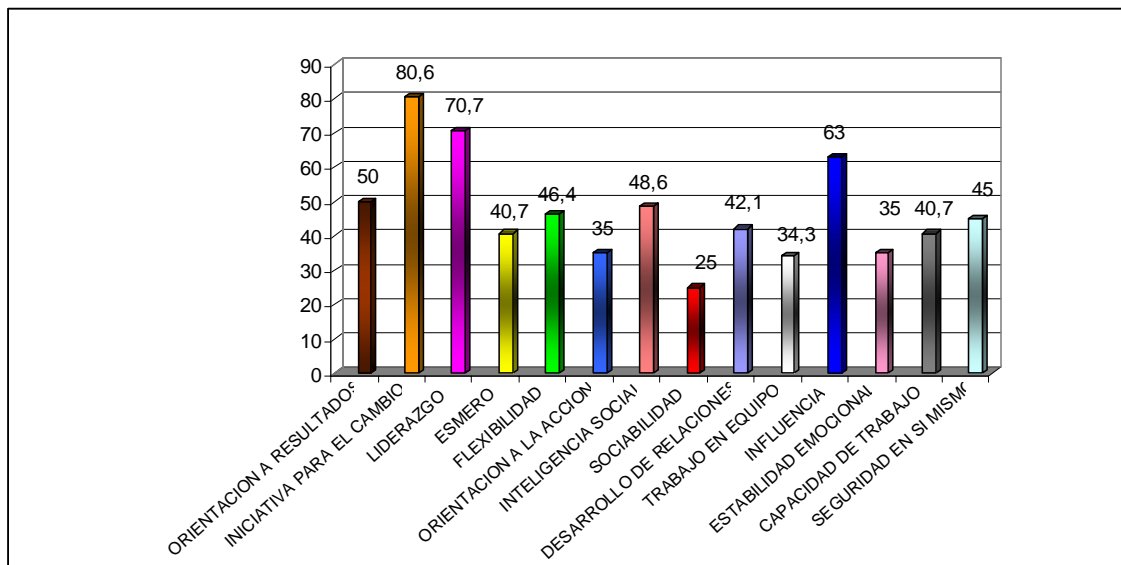
Grafico 8: GRAFICO GENERAL DE LAS CINCO COMPETENCIAS



Fuente: Las autoras

RESULTADO TOTAL DE LAS COMPETENCIAS EVALUADAS

Grafico 9



Fuente: Las autoras

El gráfico general de las cinco competencias, consolida el resultado total de las cuatro variables evaluadas en los siete funcionarios de la institución, indica esta que la competencia más desarrollada en los funcionarios evaluados correspondientes a la alta dirección de la Universidad de Sucre, es **MOTIVACIÓN LABORAL**, con una puntuación de 66.6, destacándose específicamente en los funcionarios, **la iniciativa para el cambio** con una puntuación de (80.6), la menos desarrollada dentro de la competencia de de motivación fue **orientación a resultados**, con una puntuación de (50). La competencia más baja de las cuatro fue: **ESTRUCTURA PSÍQUICA** con (40.3). En esta competencia la puntuación mas alta se obtuvo en **seguridad en si mismo con (45)** y la mas baja fue **estabilidad emocional con (35)**.

Se confirma que la competencia de motivación laboral obtuvo un resultado superior a 50, en la cual su tres variable so factores obtuvieron puntuaciones significativas como en **iniciativa para el cambio con 80.6**, Liderazgo con 70.7 y orientación a resultados 50.

En cuanto al comportamiento laboral el puntaje general resulto ser inferior a 50, siendo este de (40.7), y sus tres factores con puntuaciones inferiores a 50, esmero (40.7), flexibilidad (45.4) y orientación a la acción (35).

Respecto a las habilidades sociales, también obtuvo una puntuación de 43, lo cual indica estar en una valoración inferior al promedio de 50. Entre sus factores el mas destacado fue: Influencia con (63), inteligencia social con 48.6, desarrollo de relaciones con 42.1, trabajo en equipo 34.3 y sociabilidad 25.

Respecto a la Estructura psíquica la puntuación fue de 40.3, lo cual indica que estuvo por debajo del promedio de 50. Los factores o variables obtuvieron los siguientes valores: estabilidad emocional 35, capacidad de trabajo 40.7 y seguridad en si mismo 45.

3. ESTRATEGIAS PARA EL FORTALECIMIENTO DE LAS COMPETENCIAS

Como estrategias para el fortalecimiento de las competencias desarrolladas en la alta dirección de la Universidad Sucre se propone la implementación y ejecución de un plan de formación y desarrollo humano orientado a la gerencia del cambio personal a través de talleres teórico - prácticos con la debida orientación profesional y de esta manera facilitar en los funcionarios el fortalecimiento de su integralidad como persona y profesional.

4. CONCLUSIONES

De acuerdo a los resultados obtenidos, se concluye que en la Universidad de Sucre, de las cuatro competencias evaluadas, solo la Motivación laboral obtuvo una puntuación superior al promedio establecido. En cuanto a las competencias de: Comportamiento laboral, Habilidades sociales y estructura psíquica, estas obtuvieron un puntaje inferior a cincuenta, es decir por debajo del promedio.

Por tanto podría considerarse pertinente para toda la organización, implementar de manera estratégica, la gestión por competencias, con el fin de alinear los diferentes procesos implícitos en el área de gestión humana, tales como selección, formación y desarrollo del personal, a los objetivos organizacionales propios de la alta dirección.

Es necesario definir como requisito para los diferentes cargos, y en especial para la alta dirección además de los conocimientos y experiencias verificables en su currículum, las competencias necesarias para el ejercicio.

Las Competencias desarrolladas en un nivel bajo o medio, deben ser objetivo de gestión del talento humano, con el fin de cerrar las brechas que dificultan el adecuado desempeño de los funcionarios, en el caso que se esté presentando dificultades en el ejercicio de su labor.

La condición de ser una entidad pública, podría generar factores de presión y conflicto tanto al exterior como al interior de la institución, que pueden afectar con facilidad la estabilidad emocional de los funcionarios responsables en sortear dichas circunstancias, lo cual se relaciona con la competencia de Estructura psíquica.

La intervención por parte de expertos en el tema de gerencia del cambio ayudaría a la orientación de los objetivos organizacionales en sinergia con los individuales en cada funcionario encargado de liderar procesos.

La Universidad de Sucre es una institución en desarrollo que necesita fortalecer sus procesos tanto misionales como de apoyo, a través de un acompañamiento formativo y permanente a su capital humano, lo cual redundaría positivamente en eficiencia y eficacia en la utilización de herramientas tecnológicas, de infraestructura e innovación, en pro de un verdadero direccionamiento estratégico.

Las competencias establecidas por el Departamento Administrativo de la Función Pública, se plantean de manera genérica al sector público, lo cual no debe ser un fin para determinar las competencias requeridas en los funcionarios de la alta dirección de la institución, sino un medio para definir y establecer competencias más específicas y aplicables al contexto laboral de la Universidad.

RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en la evaluación de competencias de la alta dirección de la Universidad de Sucre, se considera pertinente hacer las siguientes recomendaciones:

Se debe implementar un modelo de gestión por competencias que faciliten la integralidad y desarrollo de las capacidades, habilidades y conocimientos de los funcionarios con los objetivos y estrategias de la institución.

Elaborar una matriz de competencias aplicable a cada nivel de jerárquico que sea compatible con los procesos y cultura organizacional.

Se debe establecer como política institucional desde gestión humana la evaluación periódica de las competencias con el fin de conocer el desarrollo de las mismas.

Propiciar espacios y programas de formación y desarrollo humano orientados a la práctica de habilidades sociales en la organización, ayudara al desarrollo de competencias como trabajo en equipo, sociabilidad, orientación a resultados, manejo adecuado de las emociones, entre otras.

Es conveniente por parte de gestión humana de la institución, el análisis y socialización de los resultados obtenidos para concientizar a los directivos sobre el nivel alcanzado en el desarrollo de sus competencias.

BIBLIOGRAFIA

Departamento Administrativo de la Función Pública. Decreto 2539 de 2005.
Bogota: 2005.

Departamento Administrativo de la Función Pública. Decreto 770 de 2005.
Bogota: 2005.

Departamento Administrativo de la Función Pública. Decreto 785 de 2005.
Bogota: 2005

Hossiep Rudiger y Paschen Michael. Bochum de Personalidad y Competencias
B.I.P. Madrid: TEA Ediciones. 2006.

ANEXOS

RESUMEN DE CUADRO DE RESULTADOS SOCIALIZADO CON LOS SUJETOS EVALUADOS

SUJETO 1

| MOTIVACION LABORAL | 1 | 2 | 3 |
|--------------------------------|----------|----------|----------|
| • Orientación a los resultados | | | X |
| • Iniciativa para el Cambio | | | X |
| • Liderazgo | | | X |
| COMPORTAMIENTO LABORAL | 1 | 2 | 3 |
| • Esmero | X | | |
| • Flexibilidad | | X | |
| • Orientación a la acción | | X | |
| HABILIDADES SOCIALES | 1 | 2 | 3 |
| • Inteligencia Social | X | | |
| • Sociabilidad | X | | |
| • Desarrollo de Relaciones | | | X |
| • Trabajo en Equipo | X | | |
| • Influencia | | | X |
| ESTRUCTURA PSIQUICA | 1 | 2 | 3 |
| • Estabilidad Emocional | X | | |
| • Capacidad de Trabajo | X | | |
| • Seguridad en sí mismo | | | X |

SUJETO 2

| MOTIVACION LABORAL | 1 | 2 | 3 |
|--------------------------------|----------|----------|----------|
| • Orientación a los resultados | X | | |
| • Iniciativa para el Cambio | | | X |
| • Liderazgo | | | X |
| COMPORTAMIENTO LABORAL | 1 | 2 | 3 |
| • Esmero | | | X |
| • Flexibilidad | | | X |
| • Orientación a la acción | | | X |
| HABILIDADES SOCIALES | 1 | 2 | 3 |
| • Inteligencia Social | | | X |
| • Sociabilidad | X | | |
| • Desarrollo de Relaciones | X | | |
| • Trabajo en Equipo | X | | |
| • Influencia | | | X |
| ESTRUCTURA PSIQUICA | 1 | 2 | 3 |
| • Estabilidad Emocional | | X | |
| • Capacidad de Trabajo | | | X |
| • Seguridad en sí mismo | | X | |

SUJETO 3

| MOTIVACION LABORAL | 1 | 2 | 3 |
|--------------------------------|----------|----------|----------|
| • Orientación a los resultados | | X | |
| • Iniciativa para el Cambio | | | X |
| • Liderazgo | | | X |
| COMPORTAMIENTO LABORAL | 1 | 2 | 3 |
| • Esmero | | | x |
| • Flexibilidad | | x | |
| • Orientación a la acción | | | X |
| HABILIDADES SOCIALES | 1 | 2 | 3 |
| • Inteligencia Social | | | X |
| • Sociabilidad | X | | |
| • Desarrollo de Relaciones | | | X |
| • Trabajo en Equipo | X | | |
| • Influencia | | | X |
| ESTRUCTURA PSIQUICA | 1 | 2 | 3 |
| • Estabilidad Emocional | x | | |
| • Capacidad de Trabajo | X | | |
| • Seguridad en sí mismo | | x | |

SUJETO 4

| MOTIVACION LABORAL | 1 | 2 | 3 |
|--------------------------------|----------|----------|----------|
| • Orientación a los resultados | | X | |
| • Iniciativa para el Cambio | | | X |
| • Liderazgo | | | X |
| COMPORTAMIENTO LABORAL | 1 | 2 | 3 |
| • Esmero | X | | |
| • Flexibilidad | | X | |
| • Orientación a la acción | X | | |
| HABILIDADES SOCIALES | 1 | 2 | 3 |
| • Inteligencia Social | X | | |
| • Sociabilidad | X | | |
| • Desarrollo de Relaciones | X | | |
| • Trabajo en Equipo | | X | |
| • Influencia | X | | |
| ESTRUCTURA PSIQUICA | 1 | 2 | 3 |
| • Estabilidad Emocional | X | | |
| • Capacidad de Trabajo | | X | |
| • Seguridad en sí mismo | | X | |

SUJETO 5

| MOTIVACION LABORAL | 1 | 2 | 3 |
|--------------------------------|----------|----------|----------|
| • Orientación a los resultados | | | X |
| • Iniciativa para el Cambio | | | X |
| • Liderazgo | | | X |
| COMPORTAMIENTO LABORAL | 1 | 2 | 3 |
| • Esmero | | X | |
| • Flexibilidad | | | X |
| • Orientación a la acción | | X | |
| HABILIDADES SOCIALES | 1 | 2 | 3 |
| • Inteligencia Social | | | X |
| • Sociabilidad | X | | |
| • Desarrollo de Relaciones | | | X |
| • Trabajo en Equipo | | X | |
| • Influencia | | | X |
| ESTRUCTURA PSIQUICA | 1 | 2 | 3 |
| • Estabilidad Emocional | | | X |
| • Capacidad de Trabajo | | X | |
| • Seguridad en sí mismo | | X | |

SUJETO 6

| MOTIVACION LABORAL | 1 | 2 | 3 |
|--------------------------------|----------|----------|----------|
| • Orientación a los resultados | | X | |
| • Iniciativa para el Cambio | | | X |
| • Liderazgo | | | X |
| COMPORTAMIENTO LABORAL | 1 | 2 | 3 |
| • Esmero | X | | |
| • Flexibilidad | X | | |
| • Orientación a la acción | X | | |
| HABILIDADES SOCIALES | 1 | 2 | 3 |
| • Inteligencia Social | X | | |
| • Sociabilidad | X | | |
| • Desarrollo de Relaciones | X | | |
| • Trabajo en Equipo | | X | |
| • Influencia | | X | |
| ESTRUCTURA PSIQUICA | 1 | 2 | 3 |
| • Estabilidad Emocional | X | | |
| • Capacidad de Trabajo | X | | |
| • Seguridad en sí mismo | X | | |

SUJETO 7

| MOTIVACION LABORAL | 1 | 2 | 3 |
|--------------------------------|----------|----------|----------|
| • Orientación a los resultados | X | | |
| • Iniciativa para el Cambio | | | X |
| • Liderazgo | | | X |
| COMPORTAMIENTO LABORAL | 1 | 2 | 3 |
| • Esmero | X | | |
| • Flexibilidad | X | | |
| • Orientación a la acción | X | | |
| HABILIDADES SOCIALES | 1 | 2 | 3 |
| • Inteligencia Social | X | | |
| • Sociabilidad | | X | |
| • Desarrollo de Relaciones | X | | |
| • Trabajo en Equipo | X | | |
| • Influencia | X | | |
| ESTRUCTURA PSIQUICA | 1 | 2 | 3 |
| • Estabilidad Emocional | X | | |
| • Capacidad de Trabajo | X | | |
| • Seguridad en sí mismo | X | | |

Notas:

Para efectos de socialización con cada sujeto evaluado, los resultados obtenidos en la prueba se resumen en cada cuadro en donde se anota el nivel de la competencia obtenido en un rango de uno a tres, en el cual uno indica un nivel bajo de desarrollo de la competencia, dos un nivel medio y tres un nivel alto de las competencia.

Los nombres de los evaluados se omiten por confidencialidad y reserva de información personal.