

**PERFILES DE CARGOS ADMINISTRATIVOS POR COMPETENCIAS  
BASADOS EN EL ROMBO FILOSÓFICO DE RENÉE BÉDARD. UNA  
PROPUESTA PARA LA SECCIONAL ORIENTE DE LA UNIVERSIDAD DE  
ANTIOQUIA**

**DIANA CATALINA GIRALDO URREA  
SANDRA YANETH RODRÍGUEZ HERNÁNDEZ**

**UNIVERSIDAD EAFIT  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN (MBA)  
MEDELLIN  
2019**

**PERFILES DE CARGOS ADMINISTRATIVOS POR COMPETENCIAS  
BASADOS EN EL ROMBO FILOSÓFICO DE RENÉE BÉDARD. UNA  
PROPUESTA PARA LA SECCIONAL ORIENTE DE LA UNIVERSIDAD DE  
ANTIOQUIA**

**DIANA CATALINA GIRALDO URREA<sup>1</sup>  
SANDRA YANETH RODRÍGUEZ HERNÁNDEZ<sup>2</sup>**

**Trabajo presentado como requisito parcial para optar al título de magíster en  
Administración (MBA)**

**Asesor metodológico y temático: Francisco Darío López Gallego, Ph. D.**

**UNIVERSIDAD EAFIT  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN (MBA)  
MEDELLIN  
2019**

---

<sup>1</sup> catalinagiraldou@gmail.com

<sup>2</sup> sandry179@gmail.com

## **CONTENIDO**

	Pág.
<b>RESUMEN</b>	<b>7</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>8</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>9</b>
<b>1. OBJETIVOS</b>	<b>10</b>
<b>1.1. OBJETIVO GENERAL</b>	<b>10</b>
<b>1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>10</b>
<b>2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	<b>11</b>
<b>2.1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA</b>	<b>11</b>
<b>2.2. JUSTIFICACIÓN</b>	<b>15</b>
<b>3. MARCO TEÓRICO</b>	<b>17</b>
<b>4. MÉTODOS DE SOLUCIÓN</b>	<b>29</b>
<b>4.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>29</b>
<b>4.2. MATERIALES</b>	<b>29</b>
<b>5. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN RECOLECTADA</b>	<b>36</b>
<b>6. CONCLUSIONES</b>	<b>50</b>
<b>7. RECOMENDACIONES</b>	<b>51</b>
<b>REFERENCIAS</b>	<b>52</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>55</b>

## LISTA DE ANEXOS

	<b>Pág.</b>
<b>ANEXO A</b>	55
<b>ANEXO B</b>	56
<b>ANEXO C</b>	60
<b>ANEXO D</b>	64
<b>ANEXO E</b>	70
<b>ANEXO F</b>	76

## LISTA DE TABLAS

	Pág.
<b>Tabla 1.</b> Proceso de vinculación y contratación. Sistema de información de personal (SIPE)	13
<b>Tabla 2.</b> Proceso de vinculación y contratación. Sistema de información de personal (SIPE).	14
<b>Tabla 3.</b> Guion para entrevista con personal directivo de la seccional	32

## LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1. La praxeología.....	19
Gráfico 2. La epistemología .....	20
Gráfico 3. La axiología .....	21
Gráfico 4. El rombo filosófico y la interacción de las cuatro dimensiones .....	22
Gráfico 5. Modelo del iceberg .....	28
Gráfico 6. Dimensión praxeológica del personal directivo .....	43
Gráfico 7. Dimensión praxeológica del personal operativo .....	44
Gráfico 8. Dimensión epistemológica del personal directivo .....	45
Gráfico 9. Dimensión epistemológica del personal operativo .....	46
Gráfico 10. Dimensión axiológica del personal directivo .....	47
Gráfico 11. Dimensión axiológica del personal operativo .....	48
Gráfico 12. Dimensión ontológica del personal operativo .....	48

## **RESUMEN**

Con este texto se describieron los aspectos generales de la propuesta de trabajo de grado para la Maestría en Administración (MBA) de la Universidad EAFIT; en particular, se expuso el tema relacionado con perfiles de cargos administrativos en la Seccional Oriente de la Universidad de Antioquia; se pretendió definir estos perfiles por competencias, con el fin de formalizar la contratación del personal actual que no se encuentra vinculado en la planta de cargos de la institución. Para situarse en la actualidad, se revisaron los documentos internos de la universidad, que ayudaron a identificar los tipos de perfiles que se encuentran ya definidos. Para finalizar, se diseñaron los perfiles por competencias adecuados para el área administrativa de acuerdo con el modelo de rombo filosófico de Renée Bédard, en sus cuatro dimensiones: lo ontológico, lo axiológico, lo epistemológico y lo praxeológico; este modelo ayudó a cumplir la misión, la visión y los objetivos establecidos por la institución en dicha subregión del departamento.

**PALABRAS CLAVE:** rombo filosófico, cargos administrativos, competencias.

## **ABSTRACT**

*This text described the general aspects of the proposed work degree for the Master of Management (MBA) at the EAFIT University; in particular, the subject related to profiles of administrative positions in the Eastern Section of the University of Antioquia was exposed; it was intended to define these profiles by competences, in order to formalize the hiring of current staff that is not linked in the plant of positions of the institution. To be placed at present, the internal documents of the university were revised, which helped to identify the types of profiles that are already defined. Finally, the profiles were designed by appropriate competences for the administrative area in accordance with René Bédard's model of the philosophical rhomb, in its four dimensions: the ontological, the axiological, the epistemological and the praxeological; This model helped to fulfill the mission, vision and objectives established by the institution in said subregion of the department.*

**KEY WORDS:** *philosophical rhombus, administrative positions, competences*

## INTRODUCCIÓN

Las organizaciones en la actualidad tienen que estar a la vanguardia de las evoluciones modernas, tecnológicas, de modo que, sin dejar a un lado la parte humana, ética y moral de las personas, no se olviden los procesos de selección, que permiten elegir una persona de acuerdo con los cargos en la estructura, que cumpla de manera consecuente los objetivos que genera el entorno económico, social, ambiental para cada empresa y que se adapte a la cultura organizacional.

La Universidad de Antioquia, en su Dirección de Desarrollo Institucional, debe estar a la vanguardia de los nuevos métodos de definición de perfiles, puesto que las nuevas dinámicas del mercado externo han venido adaptando estos cambios. De ahí la importancia de haber realizado el estudio y el análisis de la descripción de perfiles para los cargos administrativos de la Seccional Oriente que en la actualidad se encuentran contratados por medio de la Corporación Interuniversitaria de Servicios (CIS). De igual manera se desarrollaron las herramientas facilitadoras en el entendimiento y el direccionamiento del proceso a través del rombo filosófico planteado por Renée Bédard.

La descripción de perfiles y cargos es el pilar fundamental en los procesos de selección del personal porque con ellos se establecen las competencias y las características de cada una de las personas, lo que soportará un adecuado desempeño de las funciones y la proyección en la Universidad de Antioquia. El objetivo de esta investigación fue analizar y definir el perfil de los cargos administrativos que actualmente se encuentran tercerizados por competencias y con base en lo rombo filosófico de Renée Bédard.

Para desarrollar este trabajo se solicitó y se obtuvo el consentimiento informado del director de la Dirección de Regionalización, con el fin de permitir la consulta directa con el personal de la seccional y de tener información de las personas que ocupan los cargos en el presente.

## **1. OBJETIVOS**

### **1.1. OBJETIVO GENERAL**

Diseñar perfiles por competencias en los cargos administrativos para la Seccional Oriente de la Universidad de Antioquia en el marco del rombo filosófico de René Bédard con el fin de formalizar la contratación del personal actual.

### **1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- 1.** Analizar los procesos administrativos que se desarrollan actualmente en la Seccional Oriente con el fin de caracterizar los perfiles pertinentes.
- 2.** Identificar las destrezas, las aptitudes, los valores, las características personales, los conocimientos y las habilidades requeridas en cada uno de los cargos administrativos que se desarrollan en la Seccional Oriente.
- 3.** Definir los perfiles del personal administrativo, de acuerdo con el rombo filosófico planteado por René Bédard.

## **2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **2.1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA**

La dinámica, el desarrollo y el crecimiento de los procesos misionales de la Universidad de Antioquia ha exigido un soporte administrativo pertinente y de calidad, lo que no solo implica contar con una planta de cargos administrativos suficiente y cualificada, sino también con una de temporales que le permita apoyar o complementar de forma transitoria los requerimientos de capacidad de los diferentes procesos, áreas e instancias de la institución. De igual manera, y con el fin de ejecutar los proyectos necesarios para el cumplimiento de las obligaciones contraídas en contratos o convenios suscritos con diferentes entidades públicas o privadas, la institución cuenta con el apoyo de entidades de las que hace parte, entre ellas, la Fundación Universidad de Antioquia y la Corporación Interuniversitaria de Servicios (CIS), lo que le posibilita vincular personal temporal y contratar la prestación de servicios personales para suplir necesidades transitorias, de acuerdo con la ley y las normas internas (Universidad de Antioquia, 2016b, p. 124).

Desde el año 2014, y en el marco de una política de prevención del daño antijurídico y de minimizar los riesgos que pueden significar la contratación o la vinculación inadecuada de personal para suplir necesidades transitorias en la universidad, fue necesario establecer definiciones, políticas, procedimientos y controles aplicables a esta materia, de tal forma que las actuaciones estén de acuerdo con los requerimientos que establecen la ley, las normas de la institución y los procesos misionales y administrativos (Universidad de Antioquia, 2016b, p. 124).

Es importante tener en cuenta que con el estatuto general (acuerdo superior 1, del 5 de marzo de 1994; Universidad de Antioquia, 1994) se reestructuró la planta de empleos definida por el acuerdo superior 7, de 1980 (Universidad de Antioquia,

1980), y se definió una nueva estructura organizacional para la institución, sin aumento de plazas. Con posterioridad, con el crecimiento de las actividades académicas y administrativas, las dependencias universitarias presentaron proyectos de reestructuración a la luz del estatuto general en los que se establecían mayores requerimientos de personal en cada dependencia (Universidad de Antioquia, 2016b, p. 125).

Las anteriores circunstancias condujeron a la institución a la creación de una nueva figura de vinculación, que le permitiera apoyar de manera transitoria la gestión de los nuevos procesos y proyectos sin los limitantes de una contratación por servicios y con el ánimo de ejercer un mayor control sobre la actuación del personal.

El acuerdo superior 115, del 19 de mayo de 1997 (Universidad de Antioquia, 1997), que fue modificado por el acuerdo superior 311, del 13 de diciembre de 2005 (Universidad de Antioquia, 2005), autorizó la vinculación de personal supernumerario para actividades transitorias mientras se definía una nueva planta de empleos para la institución.

Con la expedición de la ley 909, del 23 de septiembre de 2004 (Congreso de Colombia, 2004), por la que se establecieron las normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, la gerencia pública y se dictaron otras disposiciones, la universidad encontró el medio para normalizar la situación del personal supernumerario que estaba vinculado mediante la adopción de la figura de empleos temporales, que se ajusta a la tipificación de empleos que hacen parte de la función pública y, a la vez, le permitió tomar decisiones en torno de la situación de los supernumerarios (Universidad de Antioquia, 2016b, p. 125).

A la luz de lo establecido en el artículo 21 de la mencionada ley y en el decreto 1227 del 21 de abril de 2005 (Presidencia de la República, 2005), mediante el acuerdo superior 323 de agosto 29 de 2006 (Universidad de Antioquia, 2006), el Consejo

Superior Universitario creó una planta de empleos temporales de quinientas plazas, para proveerlas de manera gradual de conformidad con las necesidades que se presenten en las dependencias y al tener en cuenta que para cada caso se deberá contar con el aval de un estudio técnico adelantado por la Oficina de Planeación, hoy Desarrollo Institucional.

Durante el año 2013, Desarrollo Institucional adelantó el estudio de la primera fase de la iniciativa denominada “Fortalecimiento de la planta de empleos de la universidad”, de la que se derivó la conversión de 62 plazas temporales en plazas propias de la planta de empleos oficial de la institución (resolución superior 1890, de noviembre de 2016; Universidad de Antioquia, 2016b). De igual manera, el estudio dio paso a la activación de 15 plazas vacantes que no tenían asignación presupuestal.

Sin embargo, en la estructura administrativa de la institución, en la planta de cargos para el año 2016 se contaba con 1.758 empleados, distribuidos de la siguiente forma:

**Tabla 1.** Proceso de vinculación y contratación. Sistema de información de personal (SIPE)

<b>Vinculación</b>	<b>Cantidad de personas</b>
Servidores públicos	530
Profesores aspirantes y regulares en comisión administrativa	126
Oficiales	44
Exoficiales	2
Provisionales	533
Temporales	523
Total de empleados	1.758

Nota: fecha de corte para temporales: 28 de noviembre de 2016

Fuente: Universidad de Antioquia (2018)

Para el caso de la Seccional Oriente en el mismo año, se contaba con una planta de cargos muy pequeña, a pesar del alto crecimiento de la comunidad universitaria en esta subregión de departamento de Antioquia, en la que se desarrollan en forma cabal los ejes misionales de la institución.

**Tabla 2.** Proceso de vinculación y contratación. Sistema de información de personal (SIPE).

<b>Vinculación</b>	<b>Cantidad de personas</b>
Servidores públicos	2
Profesores aspirantes y regulares en comisión administrativa	0
Oficiales	0
Exoficiales	0
Provisionales	7
Temporales	2
Total de empleados	11

Nota: fecha de corte para temporales: 28 de noviembre de 2016

Fuente: elaboración propia.

Al analizar esta pequeña planta de cargos, la Dirección de Regionalización vio la necesidad de tercerizar los contratos de personal administrativo por medio de la CIS, para que ayudaran a soportar las necesidades de labores administrativas y a atender a la comunidad y al público en general que visita dicha seccional.

Es importante tener en cuenta que, luego de varias experiencias de acercamiento a los territorios, a través de metodologías presenciales, semipresenciales y a

distancia, la universidad logró establecerse de manera física en todas las regiones de Antioquia con programas presenciales y virtuales con el propósito de fomentar el empleo para profesionales de cada región.

Por todo lo anterior, el reto es diseñar los perfiles por competencias en los cargos administrativos con el fin de formalizar la contratación del personal de la Seccional Oriente al tener en cuenta el incremento de la cobertura para que mayor cantidad de jóvenes de la región puedan acceder, con criterio de excelencia, a los servicios de educación superior, como aporte de la institución a la integración y al desarrollo de los territorios.

## **2.2. JUSTIFICACIÓN**

La administración de los recursos humanos depende de la cultura existente en la organización, así como de la estructura organizacional adoptada. De igual forma, está sujeta a las características del contexto ambiental, del objeto de negocio, de las características internas, de las funciones, procesos y de un sinnúmero de variables importantes.

Toma mucho tiempo reunir, capacitar y desarrollar el personal necesario para la conformación de grupos de trabajo competitivos y debido a ello las organizaciones han comenzado a considerar a los recursos humanos como su capital más importante con la finalidad de desarrollar su correcta administración.

Por todo lo anterior, una organización debe de estar estructurada por un conjunto de cargos funcionales y jerárquicos a cuyas normas de comportamiento deben ajustarse todos sus miembros. Con fundamento en lo expuesto, el principio básico es concebir una organización que plantee, dentro de límites tolerables, que sus miembros se comporten de modo racional, es decir, de acuerdo con las normas

lógicas de comportamiento descritas para cada uno de ellos. En otras palabras, la formulación de un conjunto lógico de cargos funcionales y jerárquicos está basada en el principio de que las personas funcionarán de manera efectiva de acuerdo con tal sentido racional (Chiavenato, 1997).

Por otro lado, la teoría clásica hizo demasiado énfasis en la organización formal; según (Taylor sf, citado por Henríquez y Soto, 2016) y sus discípulos de la investigación científica, la organización debe basarse en la división del trabajo y, por consiguiente, en la especialización del trabajador; según (Fayol sf, citado por Henríquez y Soto, 2016) y sus seguidores de la escuela anatómica, la organización debe preservar en su totalidad, una integridad global.

De lo hasta acá mencionado se desprende que, para reunir y seleccionar el personal apropiado para una organización, el administrador debe establecer los requisitos y preparar las descripciones de los trabajos que cada integrante del equipo deberá realizar, junto con sus competencias.

En la Dirección de Regionalización de la Universidad de Antioquia apenas se está en proceso de definición de la estructura administrativa para la Seccional Oriente y se pretende tener a la persona ideal en el cargo correcto, de acuerdo con un nivel de competencias adecuado. El incumplimiento de lo expuesto se traduce en errores en la ejecución de actividades que impactarían los procesos académicos administrativos en la seccional. Incluso, esta problemática puede repercutir en forma directa o indirecta sobre la estrategia de regionalización de la universidad y afectar el ambiente de trabajo o el clima organizacional en la seccional.

Por ello se vio la necesidad de definir los perfiles administrativos con base en competencias y mediante su alineación con los planes estratégicos de la universidad, a la luz de la teoría de Renée Bédard.

### 3. MARCO TEÓRICO

A partir de la experiencia profesional y del trabajo de campo efectuado para su tesis de doctorado en administración, y apoyada en conocimientos enciclopédicos, la profesora Renée Bédard concibió un marco de análisis que permite examinar las actividades de las personas mediante la atención a sus manifestaciones visibles y también aquellas más sutiles y profundas que en ocasiones escapan al conocimiento deliberado y consciente (Bédard, 1996).

El modelo filosófico de Bédard (2003, p. 74) propone lo siguiente en relación con la actividad administrativa en las organizaciones:

La concepción humanista de la actividad administrativa que se propone aquí y que consiste en elaborar un enfoque que reconozca, de un lado, el lugar central del ser humano en general y, del otro, que tenga en cuenta las particularidades individuales, lo que implica no solamente comprender las características propias de la especie humana sino también respetar y valorizar las potencialidades específicas de las personas, que son la fuente de la fecundidad del grupo.

Sin embargo, ya sea que se trate de las labores administrativas o de cualquier otro tipo de la actividad humana, el campo de la práctica designa el lugar de la acción en general y de la acción concreta en particular. Este campo, que constituye el medio en el que se despliega la actividad humana, lleva aquí el nombre de praxeología y comprende todo lo que rodea las prácticas humanas individuales, que en la mencionada situación dos tipos de fundamento: de una parte, los criterios de validez que orientan los procesos y los métodos y que surgen de la epistemología y, de otra, los valores sociales individuales y culturales que se ajustan a la elección y que apoyan a las preferencias individuales y colectivas. Esos valores surgen de la axiología. De manera más profunda, existe un sustrato de la psicología de carácter

más duradero, que comprende los paradigmas fundadores y que sirven de matriz a las diferentes actividades humanas; este soporte es la ontología.

De esta forma surgió el rombo filosófico, en el que se integran grandes ramas de la filosofía, ligadas entre sí: la praxeología comprende las diferentes conductas humanas y las actividades de creación, de producción y de fabricación (la praxis y la poiesis); las actitudes (en los planos cognitivos, afectivos y comportamentales); el saber hacer y las habilidades; las prácticas, los métodos de trabajo y los procedimientos; las herramientas, los materiales, las técnicas y la tecnología; las palabras y los escritos; las obras, los productos y los resultados. La epistemología se ocupa de los procesos de pensamiento, los hábitos y las convicciones metodológicas que confieren validez y fiabilidad a sus acciones. La axiología se relaciona con los valores que animan las acciones y la ontología trata de los principios y las teorías generales en que se basan los elementos antes enunciados (Bédard, 1996).

### **La praxeología**

Según Bédard (1996), la materia de la praxeología está constituida por la realidad cotidiana fenomenológica, el mundo de los acontecimientos, los hechos y los actos de las personas que hacen su práctica en el campo en cuestión y que ejercen una actividad especializada. Esta base empírica se caracteriza por lo particular, lo individual, y lo contingente. Ella es el lugar por excelencia de la vivencia, del presente, de lo subjetivo, de la sensibilidad, de lo existencial, “del gesto y la palabra”. La praxeología es el dominio propio de la estética, del juicio, del arte, de la tecnología y de la técnica, de la realidad material en todas sus dimensiones.

Como objeto de reflexión y de investigación, la praxeología suministra una información de tipo fenomenológico, es decir, el conocimiento que ella procura está ligado con la sensibilidad (los cinco sentidos y los sentimientos), lo que explica que este tipo de información se expresa en términos de belleza, de bondad, de placer, de dolor, de facilidad, etc. Tan precisa y exhaustiva como pueda ser la observación

de las situaciones y los fenómenos concretos, esta información es, sin embargo, incompleta.

Para utilizar una imagen evocadora, la praxeología representa una parte visible y sensible del iceberg, que de inmediato accesible a la vista y a los diversos sentidos.

**Gráfico 1.** La praxeología



Fuente: Bédard (2003, p. 79)

### **La epistemología**

Renée Bédard (1996) expone en el rombo que la epistemología se debe visualizar, no como un territorio particular, es decir, una disciplina o un campo, sino como una función general de vigilancia crítica que ejerce su autoridad sobre todos los territorios especializados. Su mandato propio es el de la investigación de la verdad, pero, en el lenguaje científico actual, se prefiere hablar de validez más bien que de verdad. Desde el punto de vista epistemológico, la validez designa fuerza, la solidez de un cuerpo. Por extensión, una cosa se considera válida cuando está revestida de todas las formalidades necesarias. El centro de gravedad de la epistemología es, entonces, como se verá, la noción de criterio de validez y el problema crucial será, en consecuencia, su determinación.

Esta función de supervisión y de control la ejerce de diversas maneras con respecto a la praxeología pero, en forma global, la epistemología busca dar seguridad, certificar, ratificar, sancionar, afirmar la exactitud, hacerlo con mayor precisión, evaluar la solidez de los fundamentos intelectuales y conceptuales sobre los que se apoyan las prácticas; ella examina los procedimientos y los métodos utilizados y emite un juicio sobre los resultados obtenidos referentes al marco de referencia que ha servido para justificarlas a priori.

**Gráfico 2.** La epistemología



Fuente: Bédard, (2003, p. 80)

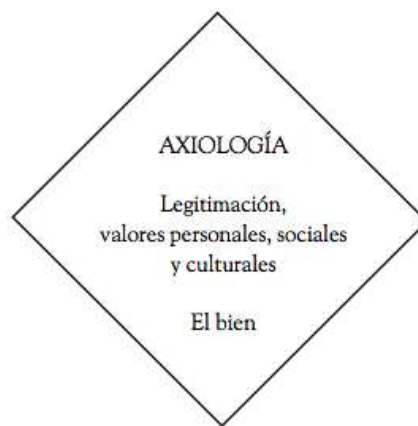
**La axiología**

La axiología para Bédard, designa el campo de los valores individuales y colectivos, es decir, los morales y los culturales, así como el enunciado de los principios que determinan las costumbres. Ella pertenece al dominio del bien. La axiología comprende la ética y la moral. La primera se interesa en los principios generales de la conducta humana y tiene por objeto la teoría de la acción moral, individual y colectiva. Por su parte, la moral trata sobre las costumbres, los hábitos y las reglas de conducta admitidas y practicadas en una sociedad. En un sentido estricto, la moral se entiende como un conjunto de reglas que se imponen a la conducta de cada persona en la sociedad en la que vive y en su vida privada. Aplicada a la acción

moral colectiva y privada, la ética funda la política (para la vida en sociedad), la deontología (para la vida en el trabajo) y la moral doméstica (para la vida en familia).

La axiología es, entonces, el lugar de los valores, absolutos o relativos, según sean reconocidos como los valores intrínsecos o que resulten de una elección subjetiva o social y de las normas derivadas.

**Gráfico 3.** La axiología



Fuente: Bédard, (2003, p. 82)

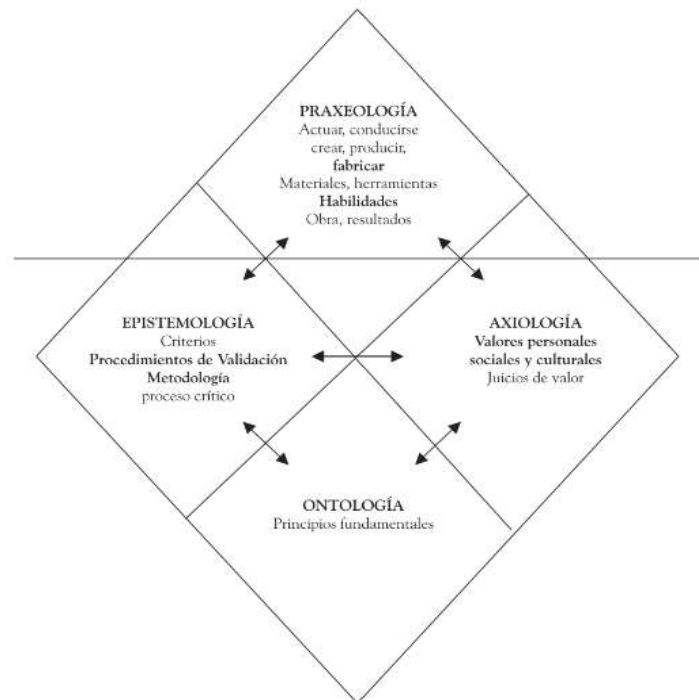
**La ontología**

La ontología, cuya etimología remite al conocimiento del ser, trata sobre los fundamentos conceptuales de la realidad. Ella es el componente más profundo del marco de referencia, del sustrato en el que las ideas y las concepciones de la naturaleza general de la persona tienen sus raíces; por ese hecho, son a menudo las más difíciles de definir. La ontología suministra las grandes ideas directrices que le permiten a cada uno orientarse, asegura la inteligibilidad de base y procura las certidumbres fundamentales; ella ofrece una cierta lectura del universo, una primera concepción de la realidad.

La ontología es la matriz y la base sobre la que todo se construye el edificio conceptual, ético, crítico y práctico de cada persona.

Así como lo explica Bédard (1996), es importante conocer que las cuatro dimensiones están articuladas en forma íntima y son convergentes y cada una está condicionada por la presencia de las otras tres. Sin embargo, las cuatro categorías de análisis, aunque, desde el punto de vista conceptual, se distinguen con absoluta nitidez, también pueden interpretarse como un continuo análisis que va desde las formas más cercanas a las más profundas de abordar el estudio de las acciones y los comportamientos de las personas. A partir de esta consideración resulta conveniente adoptar el rombo filosófico para estudiar las competencias requeridas del personal administrativo en la Seccional Oriente de la Universidad de Antioquia.

**Gráfico 4.** El rombo filosófico y la interacción de las cuatro dimensiones



Fuente: Bédard (2003, p. 85)

La gestión por competencias, como enfoque, se ha expandido de manera abierta a través de las organizaciones alrededor del mundo. Es importante conocer las múltiples definiciones de competencias; por la trascendencia de esta categoría en el estudio de este objeto en la actualidad, es de interés analizar diferentes enfoques de la expresión en función de caracterizar la polémica situación existente alrededor del mismo.

En el sentido etimológico, competencia es una palabra que procede del latín *competere*, que dio origen al verbo “competer, incumbir, pertenecer o estar investido/de autoridad” y al adjetivo “competente o quien se desenvuelve con eficacia en un determinado dominio de la actividad humana” Según Corominas (1987, p.163), *competere* es: “ir una cosa al encuentro de otra, encontrarse, coincidir”, “ser adecuado, pertenecer”, que, a su vez, deriva de *petere*: “dirigirse a, pedir”. Ambos significados se remontan al siglo XV. Corominas incluye como derivados de “competir” las palabras “competente”: “adecuado, apto” y “competencia”, surgidas en el siglo XVII.

Según la Real Academia Española (RAE, 2014), competencia es “pericia, aptitud, idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado”. Sin embargo, existen diversas definiciones para distintos ámbitos, debido a que el concepto de competencia tiene una amplia gama de interpretaciones según el área en la que se aplique.

Cabe destacar que el interés por las competencias surgió en la década de 1870, a partir de los estudios de McClelland en 1973, quien, según Chiavenato (2007), fue un exponente importante en la escuela administrativa de la teoría del comportamiento; sin embargo, Mertens y otros autores comenzaron una búsqueda orientada al hallazgo de criterios científicos explicativos de la eficiencia de las personas en el desempeño laboral.

El concepto de competencias aparece asociado con características de cada persona que explican un rendimiento laboral en un nivel superior. Boyatsis (1982), citado por Pereda Marín y Berrocal Berrocal (2001), define que las competencias constituyen el conjunto de características de una persona que están relacionadas en forma directa con la buena ejecución en un puesto de trabajo o de una determinada tarea; de manera más detallada, dicho autor, según se lee en Pereda Marín y Berrocal Berrocal (2001, p. 19), define competencia como “una característica subyacente en una persona, que está casualmente relacionada con un desempeño bueno o excelente en un puesto de trabajo concreto y en una organización concreta”.

Con un enfoque similar, para Spencer y Spencer (1993, p. 9) “competencia es una característica subyacente en un individuo que está relacionada en forma causal con un estándar de efectividad o un desempeño superior en un trabajo o situación”. Por lo tanto, según los mencionados autores, una persona que posea estas competencias correctas para cierto puesto de trabajo tendrá mayores oportunidades frente al éxito que la que no las tenga.

La característica subyacente significa que la competencia es una parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales. Relacionada en forma causal significa que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño. Estándar de efectividad quiere decir que la competencia en realidad predice quién hace algo bien o de manera pobre, si se mide sobre un criterio general o estándar.

Matha Alles (2008, p.23), al referirse a la obra de Spencer y Spencer, menciona que las competencias son características fundamentales del hombre e indican “formas de comportamiento o pensar que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo periodo de tiempo”.

La autora Claude Lévy-Leboyer (1997, p.35) plantea el concepto de competencias como

repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada. Estos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo y en situaciones de test. Ponen en práctica, de forma integrada, aptitudes rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos.

Con lo anterior quiere explicar que las competencias son un listado de comportamientos de las personas, en las que algunas entre ellas tienen más competencias que otras, lo que les otorga mayor eficiencia en una determinada situación o lugar. Con respecto al concepto de competencias según (Leboyer, 1997, citado por Alles, 2008, p.29) menciona que “las competencias son un rasgo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para llevar a cabo las misiones profesionales prefijadas”.

### **Tipos de competencias**

Las competencias se pueden entender de diferentes maneras y, a la vez, se pueden desprender distintas formas de competencias. Para el efecto, varios autores han clasificado las competencias, de los que se nombrarán algunos con respecto al objeto del presente estudio.

Spencer y Spencer (1993) plantean que las competencias se pueden catalogar de la siguiente forma, con la que identifican las aptitudes que se destacan en cada tipo de competencias:

- Competencias de logro y acción.

Orientación al logro.

Preocupación por el orden, la calidad y la precisión.

Iniciativa.

Búsqueda de información.

- Competencias de ayuda y servicio.

Entendimiento interpersonal.

Orientación al cliente.

- Competencias de influencia.

Influencia e impacto.

Construcción de relaciones.

Conciencia organizacional.

- Competencias gerenciales.

Desarrollo de la persona.

Dirección de personas.

Trabajo en equipo y cooperación.

Experiencia técnica, profesional y de dirección.

- Competencias cognoscitivas.

Pensamiento analítico.

Razonamiento conceptual.

Experiencia técnica, profesional y de dirección.

- Competencias de eficacia personal.

Autocontrol.

Confianza en sí mismo.

Comportamiento ante los fracasos.

Flexibilidad.

Asimismo, los citados autores (1993) desarrollan la clasificación de competencias de las que se derivan cinco principales tipos de ellas:

- Motivación: se basan sobre los intereses que una persona valora o quiere de manera consistente, por lo que las motivaciones “dirigen, conllevan y seleccionan” el comportamiento hacia ciertas acciones o metas y lo alejan de otros.
- Características: hablan de características físicas y las respuestas reiterativas a situaciones o información.
- Concepto propio o concepto de uno mismo: las actitudes, los valores o la imagen propia de una persona.
- Conocimiento: la información que una persona posee sobre áreas específicas.
- Habilidad: la capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental.

Por consiguiente, Spencer y Spencer (1993) vuelven a clasificar de otra manera las competencias en dos categorías:

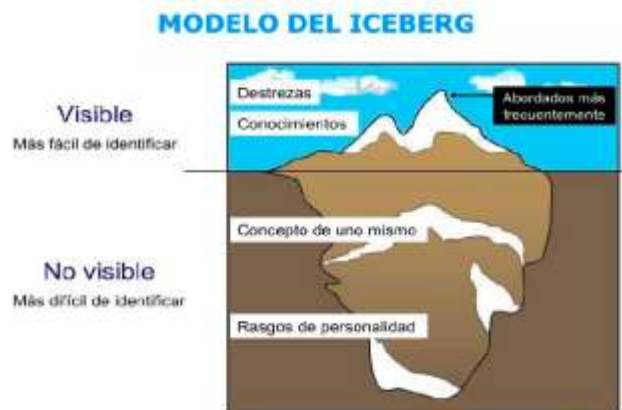
- Competencias de punto inicial: son características esenciales, que todos necesitan en cualquier empleo para desempeñarse mínimamente bien.
- Competencias diferenciales: estos factores distinguen a las personas de niveles superiores, es decir, la jerarquía organizacional con respecto a la toma de decisiones.

Por último, según (Spencer y Spencer, 1993 citado por Alles, 2008, p.26), el **modelo del iceberg** debe tener en cuenta que

muchas organizaciones seleccionan en base a conocimientos y habilidades, y asumen que los nuevos empleados poseen la motivación fundamental y las características necesarias, o que estas competencias se pueden infundir mediante un buen management. Sin embargo, basados en el concepto de competencia, estos autores argumentan que probablemente le sería más

rentable a estas organizaciones seleccionar en base a las motivaciones y características personales y enseñar el conocimiento y las habilidades que se requieran para realizar un trabajo específico.

**Gráfico 5.** Modelo del iceberg



Fuente: traducción de Alles (2008, p.26) de Spencer y Spencer (1993)

En este modelo, los autores dividen las competencias en dos grandes grupos: las más fáciles de detectar y desarrollar, como las destrezas y el conocimiento, y las menos fáciles de detectar y desarrollar, como el concepto de uno mismo, las actitudes y los valores y el núcleo mismo de la personalidad.

## **4. MÉTODOS DE SOLUCIÓN**

### **4.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Este trabajo está soportado en una investigación cualitativa. Con ella se pretendió describir los cargos administrativos que en la actualidad se encuentran tercerizados en la Seccional Oriente de la Universidad de Antioquia y que corresponde a un análisis descriptivo, en el que se investigaron los diferentes perfiles, y a la información suministrada por las fuentes primarias, por medio de entrevistas y encuestas.

La investigación se realizó con la autorización del señor Jorge Iván Gallego Mosquera, director de Regionalización de la Universidad de Antioquia. Ver anexo A.

### **4.2. MATERIALES**

Se diseñaron dos encuestas con el fin de identificar los perfiles administrativos para el personal que labora en la actualidad en la Seccional Oriente contratado por medio de la CIS, lo que permitió determinar las diferentes características y la percepción que se tiene sobre los cargos por analizar.

Cada una de las encuestas fue acompañada por un moderador, que explicó cada una de las cuatro dimensiones a los entrevistados.

### **4.3. FUENTES DE INFORMACIÓN PRIMARIA**

Se aplicó una de las encuestas al personal directivo (cargos superiores de los puestos en estudio) de la seccional y la otra a cada una de las personas que ocupa el cargo en proceso de definición del perfil con la presente investigación.

#### **4.3.1. Cargos de personal directivo**

- Directora de la Seccional Oriente (1): es la persona encargada de gestionar, apoyar, evaluar, guiar y retroalimentar todos los procesos que se ejecutan de acuerdo con los ejes misionales (docencia, extensión e investigación) de la universidad en la región.
- Coordinadora académica (1): la función de esta persona es articular los procesos de docencia, extensión e investigación con las diferentes instancias académicas de la institución para contribuir al desarrollo académico y científico, acorde con las políticas institucionales.
- Coordinador de bienestar (1): es el enlace de los programas, proyectos y actividades que realiza la Dirección de Bienestar con la comunidad universitaria en la seccional.
- Coordinadora de extensión e investigación (1): su función es promover, organizar y apoyar el desarrollo de los proyectos y las actividades de extensión e investigación que se desarrollan con las unidades académicas, la vicerrectoría y la Dirección de Regionalización para la región del Oriente Antioqueño.
- Coordinador de laboratorios (1): es la persona encargada de ser enlace con las unidades académicas y los grupos de investigación para el uso de los laboratorios en la seccional, con el fin de reservar, apoyar y organizar los espacios de laboratorios para las actividades académicas que requieran dichos espacios en la seccional.
- Coordinadora de sistemas (1): su función principal es ser el punto de enlace de las unidades académicas y la comunidad universitaria de la seccional para el desarrollo de las clases que necesiten los espacios tecnológicos; es importante tener en cuenta que la universidad cuenta con el programa de Ude@ y es necesario disponer de un lugar para las videoconferencias que reciben los estudiantes. Es la persona que administra las salas de sistemas y que administra toda la tecnología instalada en la seccional.

- Administrador de planta física (1): es la persona encargada de ejecutar, asesorar, analizar y dar soporte profesional para la consecución de resultados en la gestión administrativa de los procesos en los que participa la seccional; fuera de ello, es el responsable de que toda la planta física se encuentre al servicio de la comunidad universitaria.

#### **4.3.2. Cargos de personal operativo**

- Secretaria académica (1): su principal función es atender a la comunidad universitaria que necesita el apoyo en los diferentes procesos académicos con las unidades académicas, la oficina de admisiones y registro o la vicerrectoría de docencia.
- Secretaria de bienestar (1): es la persona encargada de atender a las personas interesadas en los asuntos de bienestar para los estudiantes y los externos de la universidad con los que cuenta la Seccional.
- Secretaria de extensión e investigación (1): es el punto de enlace entre la comunidad universitaria y los servicios que se prestan de esta índole (semilleros artísticos como danza, percusión, teatro, guitarra, cuentería, fotografía, coro y piano, Arte Antioquia, exposiciones itinerantes, jornadas universitarias, A VIVA VOZ, Diálogo de saberes y Nexus, entre otros) a todas las personas interesadas.
- Auxiliares de Ude@ (2): son el punto de enlace entre la facultad y los estudiantes de los programas virtuales que oferta la Facultad de Ingeniería en la seccional.
- Auxiliares de laboratorio (5): son el personal de apoyo en los laboratorios de la seccional y están encargados de apoyar, organizar y propiciar los espacios para el desarrollo de las prácticas académicas que requieran dicho servicio.
- Auxiliar de sistemas (1): es la persona que apoya en las salas de sistemas a toda la comunidad universitaria, con el fin de que puedan realizar todas las actividades que requieran este servicio, tanto en clases como en espacios libres para el desarrollo de actividades académicas.

- Auxiliares administrativos (5): son las personas encargadas de apoyar los procesos que se derivan de los ejes misionales de la universidad e impactan los espacios físicos en la seccional; por lo tanto, son las personas que atienden a los docentes en la asignación de las aulas para sus clases y la adecuación de medios tecnológicos en ellas, les ayudan a los estudiantes en préstamos de ayudas tecnológicas (portátiles), preparación de espacios para grados, charlas, reuniones y eventos, entre otras posibilidades, en la seccional dirigidos a toda la comunidad y a externos invitados.

#### 4.4. DISEÑO DE HERRAMIENTAS USADAS

##### 4.4.1. Encuestas aplicadas al personal directivo

La encuesta se estructuró de acuerdo con el guion descrito en la siguiente tabla, y se aplicó con la participación de un moderador; cada entrevistado respondió las características más importantes para cada una de las dimensiones del rombo filosófico (Bédard, 1996).

**Tabla 3.** Guion para entrevista con personal directivo de la seccional

DIMENSIÓN	EXPLICACIÓN
PRAXEOLÓGICA	Referida a los conocimientos prácticos para llevar a cabo la profesión o el cargo y también a aquellas que debe tener para manejar el día a día de su vida personal
EPISTEMOLÓGICA	Son los conocimientos que debe tener la persona para ejercer su rol de líder, es decir, los que usa para ejercer un liderazgo efectivo
AXIOLÓGICA	Son las características que rigen la vida ética y moral de la persona y que se encargan de definir qué es bueno o malo para él y las personas que rodean su campo de acción (laboral)
ONTOLÓGICA	Son las características que definen a la persona y su personalidad. Es la esencia de las personas, lo que las hace únicas

Fuente: adaptación de las autoras del guion propuesto por Noreña Bustamante (2018)

#### **4.4.2. Encuestas aplicadas al personal operativo**

Después de tener el punto de vista de los jefes con las encuestas, se deben analizar las respuestas dadas para comparar las similitudes y las opiniones aportadas de acuerdo con el quehacer. Una vez interpretadas y clasificadas según la frecuencia de aparición se elaboró un formato de encuesta para que cada una de las personas que ocupan los cargos como objeto de estudio pudiesen calificar de 1 a 5 cada una de las opciones de importancia. A continuación se presenta el formato utilizado.

##### **Encuesta. Percepción del sentido del puesto**

Para cada una de las siguientes dimensiones clasifique de a 1 a 5 la importancia que tiene cada característica para usted, con 1 para la menos relevante y 5 para más importante y sin repetir número alguno.

#### **PRAXEOLÓGICA**

Referida a los conocimientos prácticos para ejercer la profesión o el cargo y también a aquellas que se deben tener para manejar el día a día de su vida personal.

\_\_\_\_\_ Criterio en la identificación de prioridades (identifica y discierne prioridades entre diferentes situaciones)

\_\_\_\_\_ Capacidad de comunicación asertiva (expresa ideas de manera clara y eficiente)

\_\_\_\_\_ Metódico y ordenado en el ejercicio de funciones (entiende los detalles de su operación y atenderlos cuando sea necesario)

\_\_\_\_\_ Proactividad en la solución de problemas (identifica los conflictos y los soluciona con rapidez)

\_\_\_\_ Capacidad de escucha y extroversión (es abierto y proactivo a la hora de escuchar a todos por igual)

Para cada una de las siguientes dimensiones clasifique de a 1 a 3 la importancia que tiene cada característica para usted, con 1 para la menos relevante y 3 para la que considera más importante y sin repetir número alguno.

### **EPISTEMOLÓGICA**

Son los conocimientos que debe tener la persona para ejercer su rol de líder y los que usa para ejercer un liderazgo efectivo.

\_\_\_\_ Conocimientos en recursos humanos y motivación de personal (acude al *coaching* y a la motivación para su equipo)

\_\_\_\_ Conocimientos de comportamiento de su equipo (conoce las expectativas y personalidades en su equipo)

\_\_\_\_ Conocimientos administrativos (tiene conocimientos administrativos de gerencia para su operación)

Para cada una de las siguientes dimensiones clasifique de a 1 a 4 la importancia que tiene cada característica para usted. Donde 1 es la menos relevante y 4 la que considera más importante sin repetir número alguno.

### **AXIOLÓGICA**

Son aquellas características que rigen la vida ética y moral de la persona y que se encargan de definir qué es bueno o malo para él y las personas que rodean su campo de acción (laboral).

\_\_\_\_ Empatía

\_\_\_\_ Justicia

\_\_\_\_ Honestidad

\_\_\_\_ Perseverancia

## **ONTOLÓGICA**

Son las características que definen a la persona y su personalidad. Es la esencia de las personas, lo que las hace únicas.

\_\_\_\_\_ Empático (escuchar y entiende la posición de los demás)

\_\_\_\_\_ Honesto con su profesión y sus pares (es coherente y cumple sus promesas)

\_\_\_\_\_ Justo en sus decisiones (juzga por igual y de acuerdo con los reglamentos)

\_\_\_\_\_ Perseverante en sus metas y objetivos (no se rinde en la consecución de resultados)

Nota: el anterior formato fue resultado de la adaptación de las autoras del propuesto por Noreña Bustamante (2018)

## 5. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN RECOLECTADA

Se comenzó con la aplicación de las encuestas al personal directivo de la Seccional Oriente, al tener en cuenta al personal que tiene a su cargo que apoya cada uno de los procesos misionales de la universidad y que se encuentra en la actualidad contratados por medio de la Corporación Interuniversitaria de Servicios (CIS).

De manera paralela se aplicó la encuesta al personal operativo de la seccional, con el fin de que expresaran el punto de vista de acuerdo con sus funciones. Al final se comparó la información y se diseñó el perfil del cargo evaluado, al tomar en consideración las cuatro dimensiones planteadas por Renée Bedárd (1996).

De acuerdo con los resultados se encontró que, por sus funciones, algunos perfiles coincidieron en las mismas características a pesar de desarrollarse en diferente campo de acción; sin embargo, se resaltaron en gran parte las dimensiones axiológica y ontológica, que son las que explican el comportamiento del ser humano y ayudan al líder a tener éxito en lo que realiza día a día.

Para iniciar se le aplicó la encuesta a la directora de la Seccional Oriente, que, para este caso de estudio y según su experiencia, manifestó su punto de vista para dos cargos que se tienen en la actualidad contratados por medio de la CIS: Coordinación de Bienestar y Coordinación de Extensión.

La coordinadora de bienestar consideró que es importante que la persona que ocupe este cargo tenga capacidad de comunicación asertiva, proactividad en la solución de problemas y capacidad de escucha y extroversión en el campo praxeológico. Por otro lado, los conocimientos en recursos humanos y motivación de personal y conocimiento de comportamiento de su equipo en el campo epistemológico. Por último, en los campos axiológico y ontológico, empatía y honestidad son dos características importantes para el cargo.

Al revisar la información para el cargo profesional de Coordinación de Extensión, se consideró muy importante contar con el criterio en la identificación de prioridades, método y orden en el ejercicio de funciones y proactividad en la solución de problemas en la dimensión praxeológica. En el campo epistemológico debe tener conocimientos administrativos y en los campos axiológico y ontológico debe tener empatía y perseverancia.

Las personas que ocupan en la actualidad los cargos coincidieron en que en lo praxeológico deben de tener: proactividad en la solución de problemas, que fue la característica más importante, mientras que la menos importante fue el criterio en la identificación de prioridades, puesto que en el día a día la atención al público se da para no cumplir un orden de tareas planeadas. En el campo epistemológico se encontró que el conocimiento en recursos humanos y la motivación de personal, además del conocimiento de comportamientos de su equipo, fueron los más relevantes y los menos importantes los conocimientos administrativos, porque se apoyan de su secretaria o auxiliar administrativo. En los campos axiológico y ontológico se concluyó que todas las características fueron importantes para la labor que se ejerce en la universidad y serían valores importantes para la persona.

Si se continúa con las encuestas, la coordinadora académica manifestó cuáles fueron las dimensiones que deben tener la secretaria en su dependencia y las dos auxiliares de Ude@. Se consideró muy interesante el resultado que dieron las tres encuestas aplicadas, debido a que, a pesar de ser dos cargos diferentes y ejercer funciones distintas, ella identificó en el mismo nivel cada uno de los campos que propone Renée Bédard; en lo praxeológico se encontró: criterio en la identificación de prioridades, capacidad de comunicación asertiva, método y orden en el ejercicio de funciones, proactividad en la solución de problemas y capacidad de escucha y extroversión. En lo epistemológico solo contempló los conocimientos

administrativos, mientras que en lo axiológico y lo ontológico identifiqué que todas las características fueron importantes para la persona que ocupa el cargo.

En el análisis de las respuestas fue sorprendente constatar que las encuestas diligenciadas por cada una de las personas que ocupaban los cargos de secretaria académica y auxiliar de Ude@ mostraron un contraste diferente a lo que identifiqué la jefa en este proceso. Para la secretaria, en el campo praxeológico lo más importante fue el criterio en la identificación de prioridades y lo menos importante fue la proactividad en la solución de problemas. Uno de los auxiliares de Ude@ coincidió con la secretaria en la identificación de prioridades y agregó que lo metódico y el orden en el ejercicio de funciones fueron muy importantes, mientras que para el otro auxiliar todos los criterios de la dimensión praxeológica fueron muy importantes. Para la dimensión epistemológica, la secretaria seleccionó que el conocimiento del comportamiento de su equipo fue muy importante, mientras que lo menos importante fue el conocimiento administrativo. Los auxiliares de Ude@ en esta dimensión coincidieron en que los conocimientos en recursos humanos y motivación de personal y conocimientos administrativos fueron importantes y difirieron con la secretaria sobre los conocimientos de comportamientos de su equipo, porque solo un auxiliar los consideró importantes. En el campo axiológico y ontológico las tres personas coincidieron con el criterio de la honestidad como el más importante y la secretaria y una auxiliar de Ude@ reconocieron la perseverancia como menos importante.

Si se sigue con el análisis, se tomaron las encuestas del administrador de planta física y de sus cinco personas a cargo con el fin de contrastar sus percepciones de acuerdo con las cuatro dimensiones filosóficas de Renée Bédard. Para el campo praxeológico, al administrador le pareció pertinente que las personas que ocupen este cargo de auxiliar administrativo tengan las siguientes características: criterio en la identificación de prioridades, capacidad de comunicación asertiva, método y orden en el ejercicio de funciones, proactividad en la solución de problemas; en el

área epistemológica sugirió que deben de tener conocimientos de comportamiento de su equipo y administrativos y, por último, en las partes axiológica y ontológica debe cumplir empatía, justicia, honestidad y perseverancia. Para las cinco personas que ocupan dichos cargos, en cuanto a la dimensión praxeológica coincidieron en que el criterio de la identificación de prioridades fue una de las características primordiales, mientras que la capacidad de comunicación asertiva, el método y el orden en el ejercicio de funciones, la proactividad en la solución de problemas y la capacidad de escucha y extraversión fueron para tres personas menos importantes para el desarrollo de sus funciones. En el campo epistemológico, dos personas del grupo manifestaron que los conocimientos de comportamiento de su equipo fueron muy importantes, mientras que las tres personas restantes expresaron que los conocimientos administrativos fueron más importantes; por otro lado, dos de las personas manifestaron que lo menos importante fueron los conocimientos en recursos humanos y la motivación de personal, otras dos personas informaron que el conocimiento del comportamiento de su equipo fue menos importante y, en último lugar, una de las personas dijo que el conocimiento de recursos humanos y la motivación de personal fueron los más importantes y el conocimiento administrativo lo evaluó en un criterio intermedio, al asignarle 2 en la escala hasta 3, lo que significa que si lo tiene o no lo tiene de igual manera desarrolla sus labores. En lo axiológico y lo ontológico todos coincidieron en que la honestidad fue una característica muy esencial para la labor, mientras que para cuatro de las cinco personas la perseverancia fue lo menos importante.

Si se continúa con el área de sistemas, para la coordinadora de la Seccional Oriente, que tiene a cargo un auxiliar como apoyo en los procesos que se desarrollan en este campo para la comunidad universitaria, se encontró que en el campo praxeológico fueron muy importantes todos los criterios presentados, en el área epistemológica en la que se ejerce el liderazgo resaltó que las tres opciones brindadas fueron muy importantes y en lo axiológico y lo ontológico las características de la personalidad en el área de la empatía, la justicia, la honestidad

y la perseverancia fueron muy importantes. Al revisar la respuesta del auxiliar que apoya esta área, se encontró que coincidió con las respuestas de su coordinadora, al referirse a los conocimientos, las características y el rol de líder.

El coordinador de bienestar, que tiene a cargo un auxiliar administrativo, resaltó entre las cuatro dimensiones que todos los criterios, los conocimientos y las características fueron importantes para la persona que lo apoya en su ejercicio de las labores del día a día en la seccional. Al confrontar las respuestas con la persona que lo apoya se encontró que lo más importante para ella en el campo praxeológico fue la capacidad de comunicación asertiva y lo menos importante fue lo metódico y ordenado en el ejercicio de funciones. Desde el punto de vista de lo epistemológico, para ella lo más importante fueron los conocimientos de comportamiento de su equipo y lo menos importante fueron los conocimientos en recursos humanos y la motivación de personal; en las características de la personalidad, que están en lo axiológico y lo ontológico, lo menos importante fue la perseverancia y lo más importante fue la honestidad.

Se encontró que para la coordinadora de bienestar, que tiene un auxiliar administrativo a cargo, las características más importante en lo praxeológico fueron el criterio en la identificación de prioridades, la capacidad de comunicación asertiva, lo metódico y ordenado en el ejercicio de funciones, la proactividad en la solución de problemas y, por último, la capacidad de escucha u extroversión; para la auxiliar administrativa en esta área solo fue importante la capacidad de comunicación asertiva y lo menos importante fue lo metódico y ordenado en el ejercicio de las funciones. En lo epistemológico, para la coordinadora solo fueron importantes dos áreas del liderazgo que fueron: conocimiento de comportamiento de su equipo y conocimientos administrativos y coincidió con su jefa solo en la importancia del conocimiento de su equipo; para ambas lo menos importante fueron los conocimientos en recursos humanos y la motivación de personal. Para la coordinadora, las características de lo axiológico y lo ontológico que se definieron

como empatía, justicia, honestidad y perseverancia fueron muy relevantes, mientras que la auxiliar solo consideró importante la honestidad y lo menos importante fue la perseverancia.

Ahora se toma el área de los laboratorios; la Seccional Oriente cuenta con un bloque de laboratorios en la que se encuentra un módulo para ciencias básicas y otro para los laboratorios especializados en ingeniería, desarrollo territorial, ciencias culinarias y medicina veterinaria, entre otras áreas académicas. Para poder desarrollar las labores se tienen cinco auxiliares de laboratorios y su respectivo coordinador.

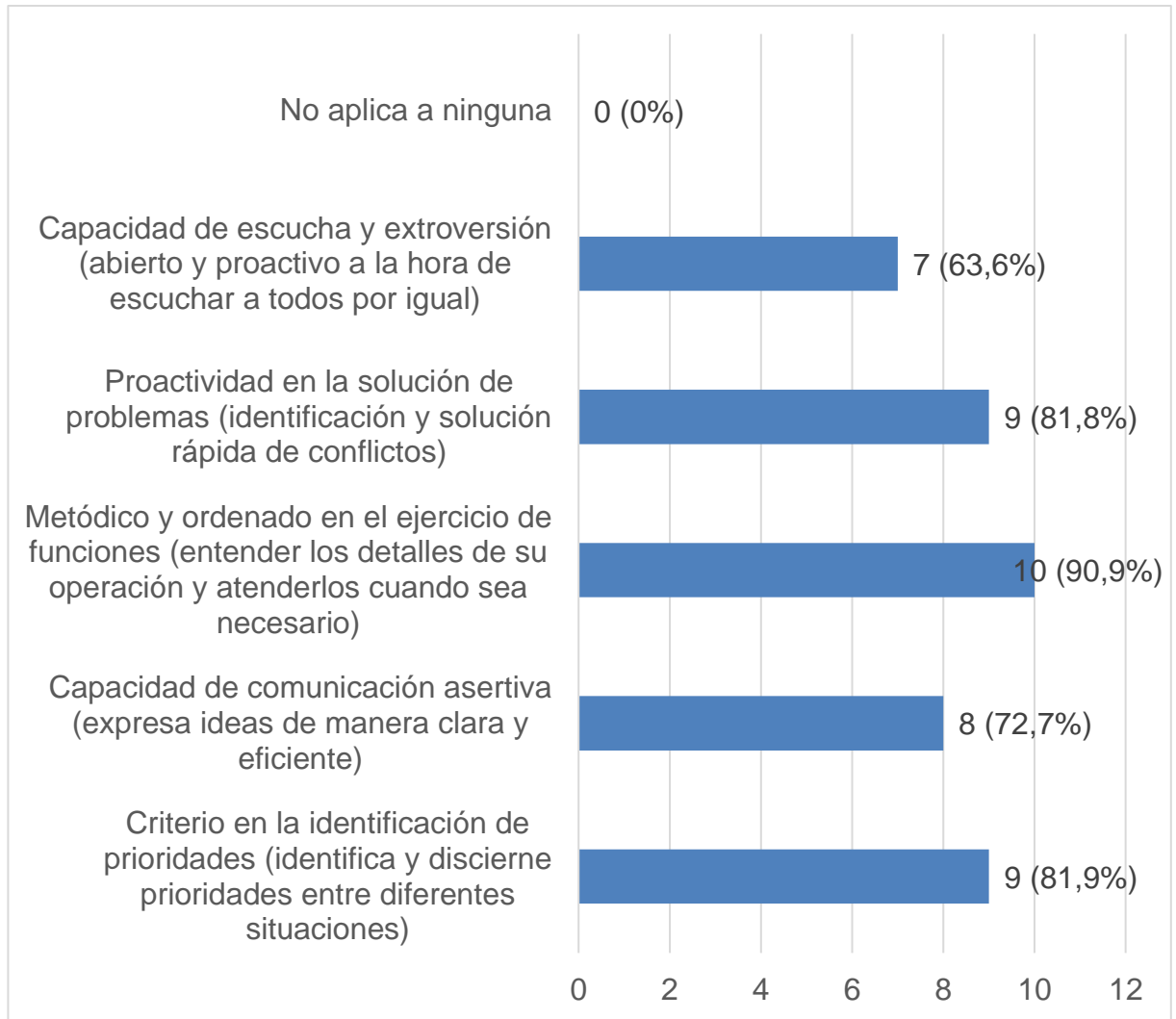
Al considerar el análisis de los auxiliares de laboratorio frente a la dimensión praxeológica se encontró que una persona manifestó que fue muy importante la capacidad de comunicación asertiva y que fue menos importante el criterio en la identificación de prioridades, para otro auxiliar lo más importante fue lo metódico y ordenado en el ejercicio de funciones y lo menos importante fue la capacidad de escucha y extroversión, para los otros tres auxiliares no fue importante lo metódico y ordenado en el ejercicio de sus funciones, pero le asignaron calificación de 4, al igual que la capacidad de escucha y extroversión, y los mismos tres auxiliares calificaron con 3 tres la capacidad de comunicación asertiva y la proactividad en la solución de problemas. En lo epistemológico, las cinco personas coincidieron en que fueron muy importantes los conocimientos en recursos humanos y la motivación de personal, para dos personas lo menos importante fueron los conocimientos de comportamiento de su equipo, para otras dos personas lo más importante fueron los conocimientos administrativos y para el otro auxiliar los conocimientos de comportamiento de su equipos y conocimientos administrativos no fueron prioridad, pero tampoco los descartó. En los campos axiológico y ontológico, todo el personal de apoyo en el área de los laboratorios coincidió en que la honestidad fue la característica más importante para la labor y para dos personas la justicia fue la

menos importante. Para el resto del personal la empatía y la justicia fueron características que no se consideraron importantes para ejercer su función.

Al analizar la información suministrada por el coordinador de laboratorios, se encontró que, en el campo praxeológico, a él le pareció que el criterio en la identificación de prioridades y lo metódico y ordenado en el ejercicio de funciones fueron las características necesarias para desarrollar en forma óptima la función; de manera sorprendente, en el área epistemológica manifestó que ninguna de las características en cuanto al conocimiento en recursos humanos y motivación de personal, conocimientos en el comportamiento de su equipo y conocimientos administrativos fueron importantes en el desarrollo de la labor. Para lo axiológico y lo ontológico, él consideró que solo dos características de la personalidad fueron importantes: la empatía y la honestidad.

Al recopilar todos los datos suministrados por el personal en la Seccional Oriente se identificó a grandes rasgos que, en el área praxeológica referida a los conocimientos prácticos para ejercer la profesión o el cargo, lo más importante fue ser metódico y ordenado en el ejercicio de funciones, con un 90,9%, seguido por el criterio de identificación de prioridades y con proactividad en la solución de problemas, cada uno con un 81,8%, luego la capacidad de comunicación asertiva, con un 72,7%, y una menos relevante fue la capacidad de escucha y extroversión, con un 63,6%, como se muestra en la siguiente gráfica:

**Gráfico 6.** Dimensión praxeológica del personal directivo

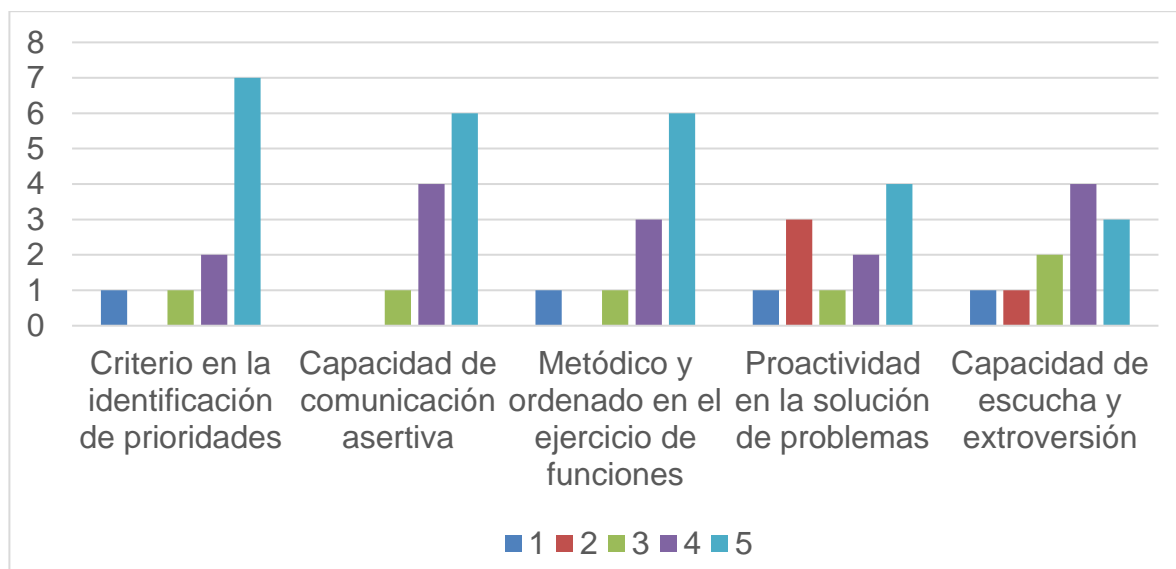


Fuente: elaboración propia

Por su parte, para el personal de apoyo se encontró que en el área praxeológica lo más importante fue el criterio en la identificación de prioridades, puesto que para estos individuos en el día a día tienen retos diferentes, aunque ya tengan unas actividades estipuladas para desarrollar en sus labores; se evidenció que la proactividad en la solución de problemas fue la menos importante para estas personas, dado que no tienen autonomía para tomar decisiones y dependen de

manera exclusiva del jefe de cada área o, en última instancia, del director de la seccional.

**Gráfico 7.** Dimensión praxeológica del personal operativo



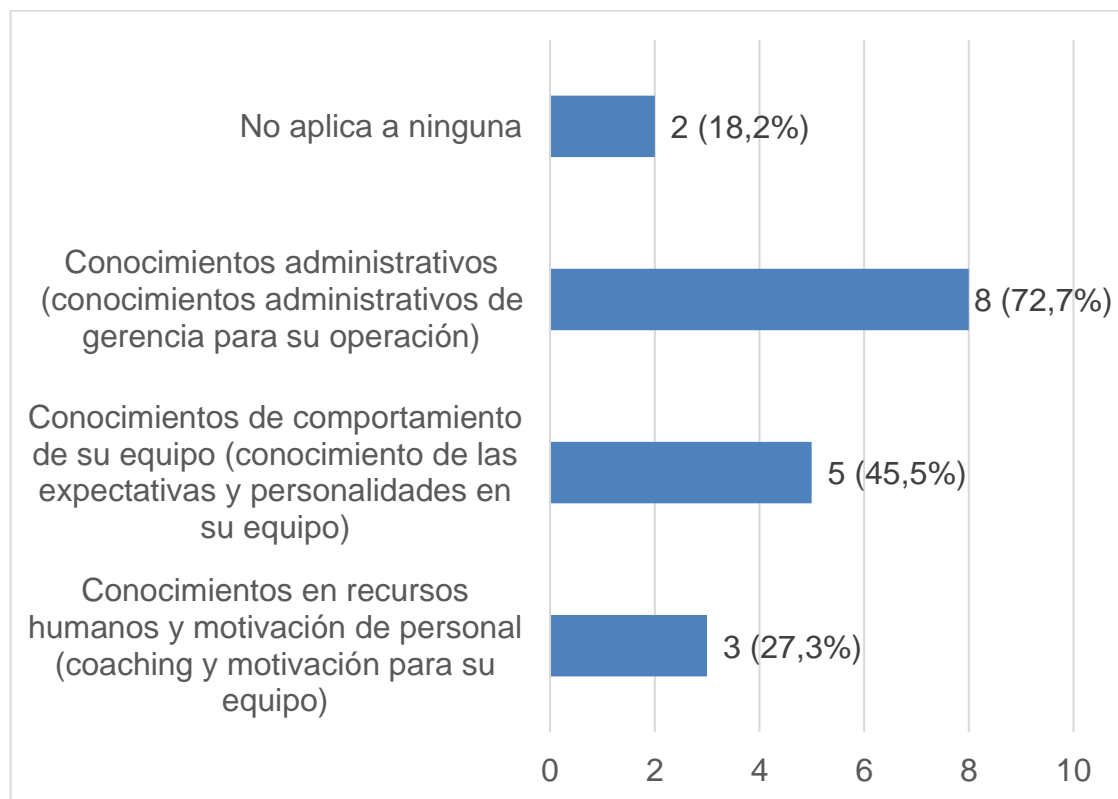
Fuente: elaboración propia

Es importante resaltar que la praxeología es una dimensión muy semejante a las personas, debido a que todos los días se ejerce en el desarrollo de las funciones y es una habilidad fundamental de la administración, por lo que es primordial comprender que es innata para cada nivel, sin importar el cargo ni las funciones que desarrolle.

En la dimensión epistemológica, que son los conocimientos que debe tener la persona para ejercer un rol de líder, se evidenció que, para el personal directivo, la característica más importante, con un 72,7%, fueron los conocimientos administrativos, en el punto medio, con un 45,5%, los conocimientos de comportamiento de su equipo y la menos importante fueron los conocimiento en los recursos humanos y motivación de personal, con un 27,3%; sin embargo, la opción

de “no aplica a ninguna” fue una respuesta seleccionada con un 18,2%, como se muestra en el gráfico 8. En síntesis, se consideró importante tener conocimientos administrativos para poder ejercer las funciones que tiene la universidad establecidas en sus ejes misionales; no obstante, se estableció como contradictorio que lo referente a conocimientos en recursos humanos no fue una de las opciones más elegidas, a pesar de que se atiende público interno y externo y se requiere esta capacidad para brindar bienestar a toda la comunidad en la región.

**Gráfico 8.** Dimensión epistemológica del personal directivo

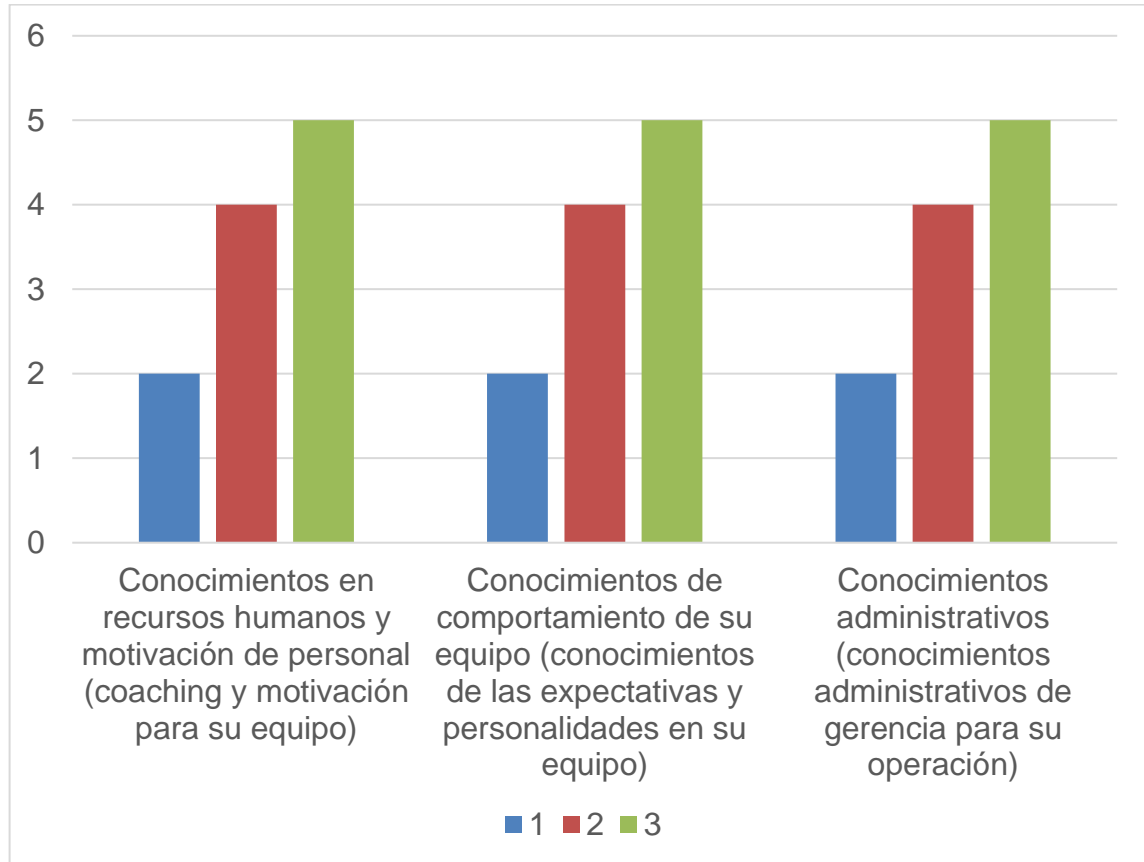


Fuente: elaboración propia

En el campo de la dimensión epistemológica, para el personal de apoyo se encontró que todos los criterios quedaron con la misma votación, lo que se considera muy particular porque significa que, dependiendo del área, se requieren diferentes conocimientos. Es interesante resaltar que en esta dimensión para el mencionado

personal no se evidenció una visión individual, sino que, por el contrario, la mayoría de los aspectos estuvieron relacionados con la operatividad.

**Gráfico 9.** Dimensión epistemológica del personal operativo

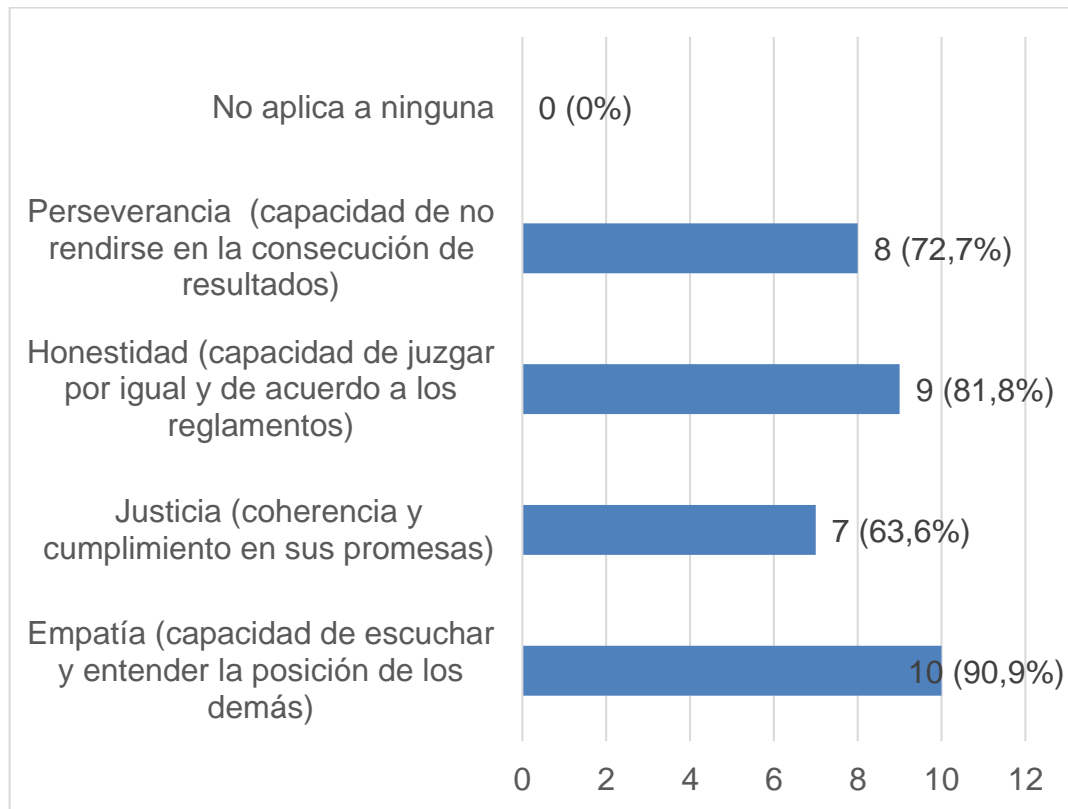


Fuente: elaboración propia

Al continuar con la dimensión axiológica, que se definen como el conjunto de las características que rigen la vida ética y moral de la persona y que se encarga de definir qué es bueno y malo para cada individuo y las personas que rodean su campo de acción (laboral), y lo ontológico, que son las características que definen a la persona y su personalidad (es la esencia de los individuos, lo que los hace únicas), para los coordinadores en la seccional la característica primordial fue la empatía, con un 90,9%, seguida de la honestidad, con un 81,8%, la perseverancia,

con un 72,7%, y, por último, la justicia, con un 63,6%, como se muestra en el gráfica 10.

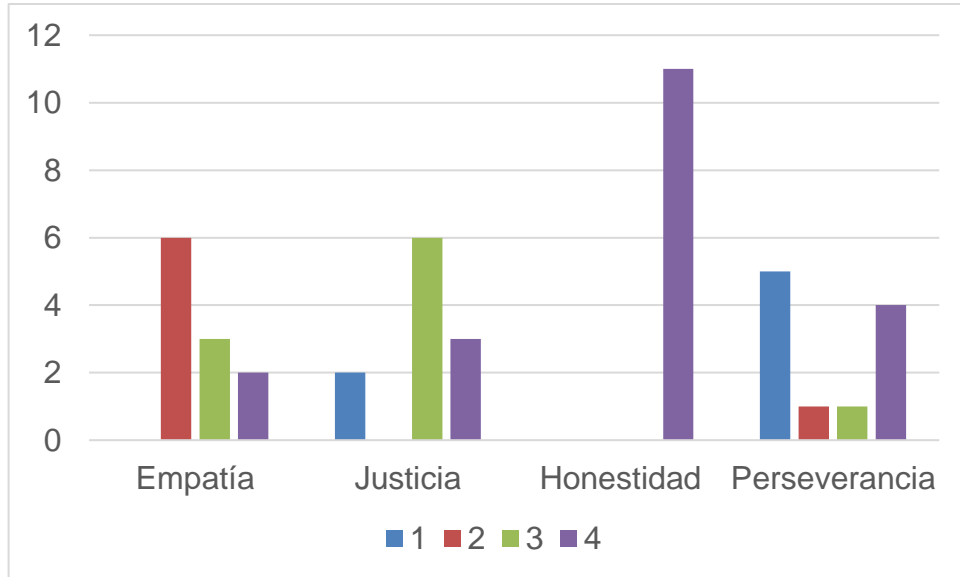
**Gráfico 10.** Dimensión axiológica del personal directivo



Fuente: elaboración propia

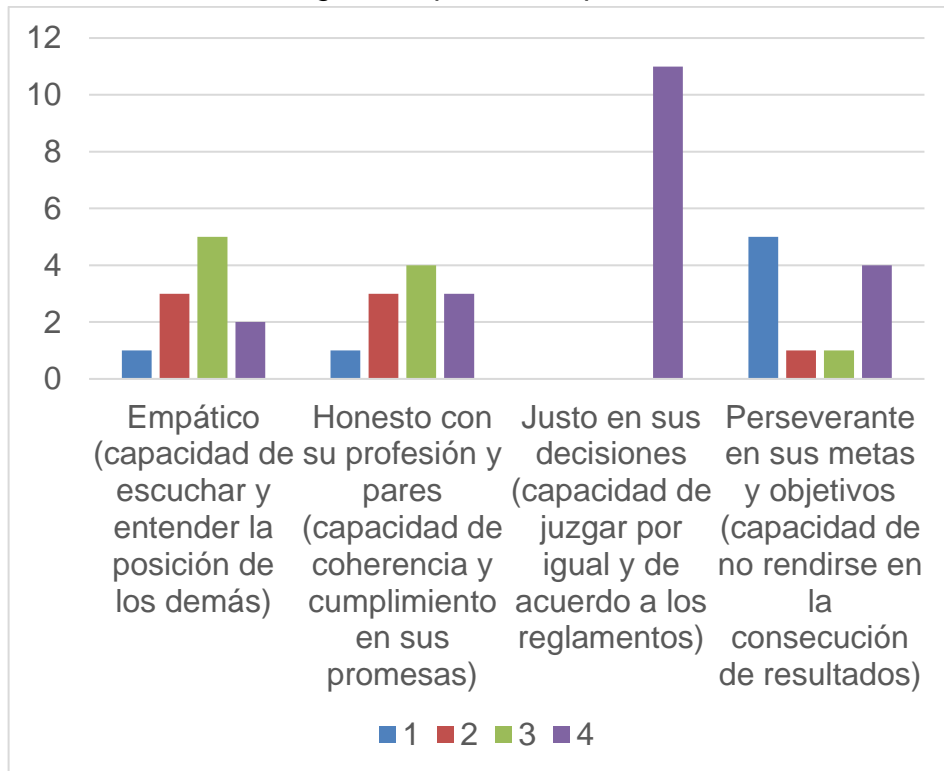
Por el contrario, para el personal operativo fue más relevante la honestidad en el campo axiológico, mientras que en el ontológico fue la justicia.

**Gráfico 11. Dimensión axiológica del personal operativo**



Fuente: elaboración propia

**Gráfico 12. Dimensión ontológica del personal operativo**



Fuente: elaboración propia

Se evidenció que no hubo un consenso total para todos los funcionarios, probablemente debido a que cada encuestado se basó en su historia personal para describir cuál perfil usaría para cumplir sus funciones de manera efectiva. No se puede olvidar que las respuestas de los campos axiológico y ontológico se complementan entre sí y que en la mayoría de los casos se estableció que tienen una relación de causalidad; como antes se mencionó, dichas características corresponden a la parte interna de la persona y, según la conceptualización en el rombo de Renée Bédard, existe una conexión muy alta entre los valores con los que normalmente se describe la identidad de las personas y los que se asocian con su conducta en su diario vivir. Por este motivo se manifiesta lo importante de la metodología de diseño de perfiles utilizada, dado que se debe indagar e investigar acerca de campos que no fueron revisados con los métodos tradicionales que se emplean en la actualidad en la universidad.

## 6. CONCLUSIONES

En la actualidad, la descripción y los perfiles de cargos juegan un papel importante en las organizaciones, debido a que sirven como base para la construcción de futuros procesos de selección, entrenamiento, capacitación, plan de carrera en la empresa y, por último, la evaluación.

La descripción de perfiles de cargos administrativos por competencias de los empleados en la Seccional Oriente que en el presente se encuentran vinculados por medio de la Corporación Interuniversitaria de Servicios (CIS) se beneficiarán con la clasificación de las competencias soportadas en el modelo de Renée Bédard que se proyectó de acuerdo con la cultura organizacional que tiene la Universidad de Antioquia.

La metodología utilizada para la identificación de las características de las dimensiones del rombo en lo praxeológico, lo epistemológico, lo axiológico y lo ontológico se basó en la percepción de la persona de conformidad con su experiencia y con el impacto que ha generado en el cumplimiento de los objetivos desde el punto de vista del jefe de la seccional.

Es importante resaltar que, de acuerdo con modelo planteado por Renée Bédard, todas las dimensiones tienen una conexión muy fuerte entre sí, lo que le ayuda a la persona responsable de talento humano en el proceso de selección, para que se complementen las competencias técnicas y competencias conductuales a la hora de seleccionar la persona idónea para el cargo.

## **7. RECOMENDACIONES**

Se considera pertinente que la Universidad de Antioquia contemple incluir en sus manuales de responsabilidades y competencias para los perfiles de la Seccional Oriente que aún no se han definido, el modelo del rombo filosófico de René Bédard basado en lo praxeológico, para referirse al comportamiento de la persona en su día a día para que ejerza sus funciones de manera práctica, en lo epistemológico, con sus conocimientos técnicos, que ayudarán a ejecutar sus funciones de manera correcta, en lo axiológico, al tener en cuenta los valores éticos y morales con los que se describe la persona, y por último, lo ontológico, que es el comportamiento, en el que la persona usa los valores que lo caracterizan entre lo correcto y lo incorrecto.

## REFERENCIAS

- Alles, M. (2008). *Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias. Casos*. Barcelona: Granica.
- Bédard, R. (1996). En el corazón del oficio de dirigente: el ser y los valores. *Cuadernos de Administración*, 15(23), 120-127. doi: 10.25100/cdea.v15i23.186
- Bédard, R. (2003). Los fundamentos del pensamiento y las prácticas administrativas. *Ad-Minister*, 3, 68-88. Recuperado de <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/administer/article/view/697/621>
- Chiavenato, I. (1997). *Administración de recursos humanos*, 2ª ed. Bogotá: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Gestión del talento humano. El capital humano de las organizaciones*, 8ª ed. Ciudad de México: McGraw Hill/Interamericana.
- Congreso de Colombia (2004). *Ley 909, de 23 de septiembre de 2004, por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones*. Bogotá: Congreso de Colombia. Recuperado de [http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_0909\\_2004.html](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0909_2004.html)
- Corominas, J. (1987). *Breve diccionario etimológico de la lengua castellana*, 4ª ed. Madrid: Gredos.
- Henríquez Viveros, F., y Soto Iturra, Y. (2016). *Diseño de perfiles de cargo basado en el modelo de gestión por competencias para la empresa Agunsa Chile, Sucursal San Vicente, Talcahuano* (memoria, pregrado en Ingeniería Comercial, Facultad de Ciencias Empresariales, Departamento de Administración y Auditoría, Universidad de Bío-Bío, Concepción). Recuperado de [http://repopib.ubiobio.cl/jspui/bitstream/123456789/2233/3/Henriquez\\_Viveros\\_Fabiola.pdf](http://repopib.ubiobio.cl/jspui/bitstream/123456789/2233/3/Henriquez_Viveros_Fabiola.pdf)

- Lévy-Leboyer, C. (1992). *La gestion des compétences: une démarche essentielle pour la compétitivité des entreprises*. París: Les Éditions d'Organisation.
- Noreña Bustamante, D. (2018). *Caracterización del liderazgo efectivo según el rombo filosófico de Renée Bédard* (trabajo de grado, Maestría en Administración, Escuela de Administración, Universidad EAFIT, Medellín).
- Pereda Marín, S., y Berrocal Berrocal F. (2001). *Gestión de recursos humanos por competencias*. Madrid: Editorial Centro de Estudios Areces.
- Presidencia de la República (2005). *Decreto 1227 del 21 de abril de 2005, por el cual se reglamenta parcialmente la ley 909 de 2004 y el decreto-ley 1567 de 1998*. Bogotá: Presidencia de la República. Recuperado de <http://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=16313>
- Real Academia Española, RAE (2014). Competencia. En *Diccionario de la lengua española*, 23ª ed. Madrid: Espasa. Recuperado de <https://dle.rae.es/?id=A0fanvT|A0gTnnL>
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work, models for superior performance*. Nueva York, NY: John Wiley & Sons.
- Universidad de Antioquia (1980). *Acuerdo superior 7 de 1980*. Medellín: Universidad de Antioquia.
- Universidad de Antioquia (1994). *Acuerdo superior 1 de 1994*. Medellín: Universidad de Antioquia.
- Universidad de Antioquia (1997). *Acuerdo superior 115 de 1997*. Medellín: Universidad de Antioquia.
- Universidad de Antioquia. (2005). *Acuerdo superior 311 de 2005*. Medellín: Universidad de Antioquia.
- Universidad de Antioquia (2006). *Acuerdo superior 323 de 2006*. Medellín: Universidad de Antioquia.
- Universidad de Antioquia (2016a). *Documento insumo para la construcción colectiva de las bases estratégicas del plan de desarrollo 2017-2026 de la Universidad de Antioquia*. Medellín: Universidad de Antioquia.

Universidad de Antioquia (2016b). *Resolución superior 1890 de 2016*. Medellín:  
Universidad de Antioquia.

Universidad de Antioquia (2018, 22 de octubre). Estadísticas básicas. Recuperado de

[http://www.udea.edu.co/wps/portal/udea/web/generales/interna!/ut/p/z0/fYyxDoJAEER\\_RQrqPcEgloQYE0KliYFrzHp30VXYA-4wfr6AIY3VzMtMHkioQDK-6laeLGMzcS2TS7rLo3W2EeXhWOQiS\\_Jsvz2dyyiNoAD5\\_zAZ6NH3MgOpLHvz9IB1dvDYjNpgKND90t225tsVth0yulAMhjUpCIQcXGNeabNSo2E\\_T-gWK5O2CzXkPGobCjPnBKTQQfeU9QcpoVk2/](http://www.udea.edu.co/wps/portal/udea/web/generales/interna!/ut/p/z0/fYyxDoJAEER_RQrqPcEgloQYE0KliYFrzHp30VXYA-4wfr6AIY3VzMtMHkioQDK-6laeLGMzcS2TS7rLo3W2EeXhWOQiS_Jsvz2dyyiNoAD5_zAZ6NH3MgOpLHvz9IB1dvDYjNpgKND90t225tsVth0yulAMhjUpCIQcXGNeabNSo2E_T-gWK5O2CzXkPGobCjPnBKTQQfeU9QcpoVk2/)

Universidad de Antioquia (2019, 15 de febrero). *Responsabilidades y competencias*. Recuperado de

<http://www.udea.edu.co/wps/portal/udea/web/inicio/institucional/informacion-organizacional/contenido/ascontenidosmenu/responsabilidades-competencias>

## ANEXOS


### ANEXO A

Consentimiento informado del Director de Regionalización de la Universidad de Antioquia

#### Consentimiento informado

Por medio de la presente autorizo, a Diana Catalina Giraldo Urrea con cédula de ciudadanía 53.071.039 y a Sandra Yaneth Rodríguez Hernández con cedula de ciudadanía 43.909.566, a realizar una investigación cualitativa, con el fin de desarrollar su trabajo de maestría llamado "Perfiles de cargos administrativos por competencias basados en el rombo filosófico de Renée Bédard. Una propuesta para la Seccional Oriente de la Universidad de Antioquia".

Toda la información allí registrada guardará confidencialidad de las personas que participaron en el proceso. Y solo será utilizada con fines académicos, salvaguardando el nombre de la Universidad de Antioquia.



Jorge Iván Gallego Mosquera  
Director  
Dirección de Regionalización

## ANEXO B

Ficha de descripción de responsabilidades y competencias de secretaria

 <p>UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA 1902</p>	<h3>DESCRIPCIÓN DE RESPONSABILIDADES Y COMPETENCIAS</h3>
<b>DIRECCIÓN DE PLANEACIÓN Y DESARROLLO INSTITUCIONAL</b>	
<b>I. IDENTIFICACIÓN DEL EMPLEO</b>	
<p><b>Denominación:</b> Secretaria 2 <b>Nivel:</b> Asistencial <b>Rol:</b> Asistencial procesos administrativos <b>No. De plazas:</b> 1</p>	
<b>II. DESCRIPCIÓN DEL EMPLEO</b>	
<p><b>Misión:</b> Ejecutar con altos estándares de calidad y oportunidad las actividades de apoyo en el proceso de gestión de información y comunicación, de acuerdo con las políticas y directrices establecidas, garantizando la proyección de los productos y servicios, la satisfacción de los usuarios, resultados óptimos en los procesos y su mejoramiento continuo, para el desarrollo de una cultura de servicio al público.</p>	
<b>Responsabilidades/Elementos de competencias(logros de desempeño específico)</b>	
<b>1. Ejecutar y hacer seguimiento a las actividades y tareas definidas en los procesos y proyectos en los que participa, asegurando su coherencia con los planes de acción y operativos, para el logro de los objetivos institucionales</b>	
<p>1.1. Realizar las actividades y tareas de los procesos en los que participa con base en los lineamientos establecidos.</p> <p>1.2. Hacer uso adecuado de los recursos para lograr índices de eficiencia que permitan el cumplimiento de los requisitos en los procesos en los que participa</p> <p>1.3. Ejecutar acciones tendientes al mejoramiento continuo de los procesos con base en la detección, corrección y prevención de las variables críticas que los afecten.</p>	

<b>2. Desarrollar las actividades de apoyo y complementarias de promoción de los productos y servicios con el fin de establecer relaciones de mutuo beneficio</b>
<p>2.1. Efectuar las actividades de promoción y difusión de los productos y servicios, para el cumplimiento de la programación</p> <p>2.2. Mantener la disponibilidad de los productos y servicios para apoyar las actividades de universidad-empresa-estado.</p>
<b>3. Aplicar las herramientas técnicas y tecnologías definidas, para la generación de los cambios organizacionales requeridos con el fin de asegurar el mejoramiento y modernización del proceso</b>
<p>3.1. Asistir y tomar parte activa en los eventos definidos para el desarrollo de las competencias y reflejarlo en el quehacer cotidiano</p> <p>3.2. Aplicar los mecanismos definidos para el mejoramiento, la modernización y la innovación en los procesos</p>
<b>4. Aplicar los mecanismos de control necesarios para la evaluación de la gestión organizacional, de acuerdo con las políticas establecidas</b>
<p>4.1. Hacer el seguimiento a las actividades y tareas del proceso en el que participa, para garantizar su cumplimiento y efectuar los ajustes necesarios</p> <p>4.2. Hacer medición de las variables críticas que afectan los requisitos establecidos en el proceso que participa, para garantizar su cumplimiento y establecer mecanismos de mejora</p> <p>4.3. Proteger y dar buen uso a los equipos e implementos de oficina, para prolongar su vida útil</p>
<b>5. Las demás responsabilidades de acuerdo con el nivel, la naturaleza, y el área de desempeño que sean propias o se deriven del desarrollo del proceso</b>
<p>Criterios de desempeño</p> <p>Cumplimiento de los objetivos de trabajo en el tiempo esperado.</p> <p>Logro de las metas del proceso en el tiempo programado</p> <p>Actividades de apoyo y complementarias cumplidas eficazmente en el tiempo esperado.</p> <p>Aplicación de herramientas técnicas y tecnológicas con acierto.</p> <p>Productos y servicios con cumplimiento de especificaciones.</p>
<b>III. NATURALEZ Y ALCANCE DE LAS RESPONSABILIDADES</b>
Principales decisiones

<p>No corresponde</p> <p>Principales propuestas</p> <p>Frecuentemente proponer acciones de mejoramiento para los procesos</p> <p>Permanentemente, mediante actualizaciones, fortalecer las competencias corporativas, técnicas, conductuales y el conocimiento de los sistemas de gestión de la calidad.</p>
<p><b>IV. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS</b></p>
<p>Internamente interactúa con: dependencias académicas y administrativas</p> <p>Externamente interactúa con: empresas del sector público y privado, universidades y estamentos gubernamentales</p>
<p><b>V. PERFIL DE COMPETENCIAS</b></p>
<p><b>Competencias técnicas:</b></p> <p><b>Educación:</b> Diploma otorgado por institución aprobada por el Ministerio de Educación Nacional, en técnica o técnica profesional en secretariado general, secretariado bilingüe, secretariado bilingüe sistematizado, secretariado ejecutivo, secretariado comercial, secretariado comercial bilingüe, gestión empresarial, gestión administrativa; técnicas en administración micro empresarial, contabilidad sistematizada, sistemas, análisis y programación de computadores, gestión humana, administración de empresas, contaduría sistematizada o gestión secretarial y administrativa. O un mínimo de 1200 horas de educación no formal otorgadas por entidades autorizadas por el SENA en habilidades relacionadas con: a) Administración de recursos físicos, b) análisis y producción de información, y c) coordinación de actividades gerenciales. O certificado de competencia laboral, certificado de aptitud profesional, con un mínimo de 1200 horas de educación en secretariado comercial, secretariado general o secretariado ejecutivo.</p> <p><b>Formación:</b> Acreditar y/o demostrar formación en:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Competencias lengua extranjera: No corresponde.</li> <li>b) Habilidades informáticas y tecnológicas: Manejo de aplicativos de oficina: procesador de palabras, hoja de cálculo, bases de datos, correo electrónico, internet.</li> <li>c) Habilidades técnicas y metodológicas:</li> </ul>

Gestión de archivos.  
 Sistemas de gestión.  
 Estrategias de comunicación.  
 Gestión de procesos.

En el momento de la selección se determinará de acuerdo con los certificados aportados, la conveniencia de demostrar la formación mediante evaluación.

**Experiencia:** Doce meses de experiencia general

**Competencias Conductuales:**

<b>Corporativas:</b>		<b>Axiológico y ontológico:</b>	
Atención al usuario:	5	Empatía – Empático:	5
Orientación a resultados:	4	Justicia – Justo:	3
Apertura al cambio:	4	Honestidad – Honesto:	5
Trabajo en equipo:	5	Perseverancia – Perseverante:	4
Liderazgo:	4		
<b>Praxeológico:</b>		<b>Epistemológico</b>	
Identificación de prioridades:	4	Conocimientos en recursos humanos y motivación de personal:	3
Capacidad de comunicación asertiva:	5	Conocimientos de comportamiento de su equipo:	3
Metódica y ordenado en el ejercicio de funciones:	4	Conocimientos administrativos:	5
Proactividad en la resolución de problemas:	3		
Capacidad de escucha y extroversión:	4		

**VI. ASPECTOS NORMATIVOS**

No corresponde

**VII. AMBIENTE Y CONDICIONES DE TRABAJO**

Ambiente y condiciones de oficina.

**VII. OTROS ASPECTOS**

No corresponde

## ANEXO C

Ficha de descripción de responsabilidades y competencias de auxiliares administrativos

 <p>UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA 1902</p>	<h3>DESCRIPCIÓN DE RESPONSABILIDADES Y COMPETENCIAS</h3>
<b>DIRECCIÓN DE PLANEACIÓN Y DESARROLLO INSTITUCIONAL</b>	
<b>III. IDENTIFICACIÓN DEL EMPLEO</b>	
<p><b>Denominación:</b> Auxiliar Administrativo 2 (Auxiliar Planta Física, Auxiliar Coordinación Bienestar, Auxiliar Coordinación Extensión, Auxiliar Coordinación de Sistemas, Auxiliar Ude@)</p> <p><b>Nivel:</b> Asistencial</p> <p><b>Rol:</b> Asistencial procesos administrativos</p> <p><b>No. De plazas:</b> 10</p>	
<b>IV. DESCRIPCIÓN DEL EMPLEO</b>	
<p><b>Misión:</b></p> <p>Ejecutar y verificar las actividades de apoyo y complementarias de los procesos misionales y administrativos de acuerdo con las políticas y directrices establecidas, garantizando la satisfacción de los usuarios, el mejoramiento continuo y la proyección de los productos y servicios; para el desarrollo de una cultura de servicio al público.</p>	
<b>Responsabilidades/Elementos de competencias(logros de desempeño específico)</b>	
<p><b>1. Ejecutar y hacer seguimiento a las actividades y tareas definidas en los procesos y proyectos en los que participa, asegurando su coherencia con los planes de acción y operativos, para el logro de los objetivos institucionales</b></p>	
<p>1.1. Realizar las actividades y tareas de los procesos en los que participa con base en los lineamientos establecidos.</p> <p>1.2. Hacer uso adecuado de los recursos para lograr índices de eficiencia que permitan el cumplimiento de los requisitos en los procesos en los que participa.</p>	

1.3.	Ejecutar acciones tendientes al mejoramiento continuo de los procesos con base en la detección, corrección y prevención de las variables críticas que los afecten.
<b>2. Desarrollar las actividades de apoyo y complementarias de promoción de los productos y servicios con el fin de establecer relaciones de mutuo beneficio</b>	
2.1.	Efectuar las actividades de promoción y difusión de los productos y servicios, para el cumplimiento de la programación
2.2.	Mantener la disponibilidad de los productos y servicios para apoyar las actividades de universidad-empresa-estado.
<b>3. Aplicar las herramientas técnicas y tecnologías definidas, para la generación de los cambios organizacionales requeridos con el fin de asegurar el mejoramiento y modernización del proceso</b>	
3.1.	Asistir y tomar parte activa en los eventos definidos para el desarrollo de las competencias y reflejarlo en el quehacer cotidiano
3.2.	Aplicar los mecanismos definidos para el mejoramiento, la modernización y la innovación en los procesos
<b>4. Aplicar los mecanismos de control necesarios para la evaluación de la gestión organizacional, de acuerdo con las políticas establecidas</b>	
4.1.	Hacer el seguimiento a las actividades y tareas del proceso en el que participa, para garantizar su cumplimiento y efectuar los ajustes necesarios
4.2.	Hacer medición de las variables críticas que afectan los requisitos establecidos en el proceso que participa, para garantizar su cumplimiento y establecer mecanismos de mejora
4.3.	Proteger y dar buen uso a los equipos e implementos de oficina, para prolongar su vida útil
<b>5. Las demás responsabilidades de acuerdo con el nivel, la naturaleza, y el área de desempeño que sean propias o se deriven del desarrollo del proceso</b>	
Criterios de desempeño	
Cumplimiento de los objetivos de trabajo en el tiempo esperado.	
Logro de las metas del proceso en el tiempo programado	
Actividades de apoyo y complementarias cumplidas eficazmente en el tiempo esperado.	
Aplicación de herramientas técnicas y tecnológicas con acierto.	
Productos y servicios con cumplimiento de especificaciones.	

<b>III. NATURALEZ Y ALCANCE DE LAS RESPONSABILIDADES</b>
<p>Principales decisiones</p> <p>No corresponde</p> <p>Principales propuestas</p> <p>Frecuentemente proponer acciones de mejoramiento para los procesos</p> <p>Permanentemente, mediante actualizaciones, fortalecer las competencias corporativas, técnicas, conductuales y el conocimiento de los sistemas de gestión de la calidad.</p>
<b>IV. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS</b>
<p>Internamente interactúa con: dependencias académicas y administrativas</p> <p>Externamente interactúa con: empresas del sector público y privado, universidades y estamentos gubernamentales</p>
<b>V. PERFIL DE COMPETENCIAS</b>
<p><b>Competencias técnicas:</b></p> <p><b>Educación:</b> Título o diploma otorgado por institución oficialmente reconocida por el Ministerio de Educación Nacional, en técnicas o técnicas profesionales en: gestión empresarial, gestión administrativa, secretariado general, secretariado bilingüe, secretariado bilingüe sistematizado, secretariado ejecutivo, secretariado comercial, secretariado comercial bilingüe, administración comercial y financiera, contabilidad y costos, relaciones industriales, administración de empresas, administración micro empresarial, contabilidad sistematizada, sistemas, análisis y programación de computadores, gestión humana, contaduría sistematizada o gestión secretarial y administrativa. O un mínimo de 1200 horas de educación no formal otorgadas por entidades autorizadas por el SENA en habilidades relacionadas con: a) Administración de recursos físicos, b) análisis y producción de información, y c) coordinación de actividades gerenciales. O certificado de aptitud profesional con un mínimo de 1200 horas de educación en secretariado comercial, secretariado general o secretariado ejecutivo.</p> <p><b>Formación:</b> Acreditar y/o demostrar formación en:</p> <p><b>a) Competencias lengua extranjera:</b></p> <p style="padding-left: 40px;">No corresponde.</p> <p><b>b) Habilidades informáticas y tecnológicas:</b></p>

Manejo de aplicativos de oficina: procesador de palabras, hoja de cálculo, bases de datos, correo electrónico, internet.

**c) Habilidades técnicas y metodológicas:**

Atención al cliente.

Gestión de archivos.

Sistemas de gestión.

Comunicación efectiva.

Gestión de procesos.

En el momento de la selección se determinará de acuerdo con los certificados aportados, la conveniencia de demostrar la formación mediante evaluación.

**Experiencia:** Doce meses de experiencia general

**Competencias Conductuales:**

<b>Corporativas:</b>		<b>Axiológico y ontológico:</b>	
Atención al usuario:	5	Empatía – Empático:	5
Orientación a resultados:	3	Justicia – Justo:	3
Apertura al cambio:	4	Honestidad – Honesto:	5
Trabajo en equipo:	5	Perseverancia – Perseverante:	4
Liderazgo:	3		
<b>Praxeológico:</b>		<b>Epistemológico</b>	
Identificación de prioridades:	5	Conocimientos en recursos humanos y motivación de personal:	3
Capacidad de comunicación asertiva:	5	Conocimientos de comportamiento de su equipo:	3
Metódica y ordenado en el ejercicio de funciones:	4	Conocimientos administrativos:	5
Proactividad en la resolución de problemas:	4		
Capacidad de escucha y extroversión:	5		

**VI. ASPECTOS NORMATIVOS**

No corresponde

**VII. AMBIENTE Y CONDICIONES DE TRABAJO**

Ambiente y condiciones de oficina.

**VII. OTROS ASPECTOS**

No corresponde

## ANEXO D

Ficha de descripción de responsabilidades y competencias de auxiliares de laboratorio

 <p>UNIVERSIDAD DE ANTOQUIA 1902</p>	<h3>DESCRIPCIÓN DE RESPONSABILIDADES Y COMPETENCIAS</h3>
<b>DIRECCIÓN DE PLANEACIÓN Y DESARROLLO INSTITUCIONAL</b>	
<b>V. IDENTIFICACIÓN DEL EMPLEO</b>	
<b>Denominación:</b> Auxiliar Proceso Laboratorio - (Auxiliar Laboratorio)	
<b>Nivel:</b>	Asistencial
<b>Rol:</b>	Asistencial procesos misionales
<b>No. De plazas:</b>	5
<b>VI. DESCRIPCIÓN DEL EMPLEO</b>	
<b>Misión:</b> Programar, ejecutar y verificar las actividades de apoyo y complementarias de los procesos en los que participa, de acuerdo con las políticas y directrices establecidas, asegurando el mejor desempeño de los procesos de investigación, docencia, y extensión, la satisfacción de los usuarios, el mejoramiento continuo y la proyección de los productos y servicios; para el desarrollo de una cultura de servicio al público.	
<b>Responsabilidades/Elementos de competencias(logros de desempeño específico)</b>	
<b>1. Programar, ejecutar y hacer seguimiento a las actividades y tareas definidas en los procesos y proyectos en los que participa, asegurando su coherencia con los planes de acción y operativos, para el logro de los objetivos institucionales.</b>	
1.1.	Realizar las actividades y tareas de los procesos en los que participa, con base en los lineamientos establecidos.
1.2.	Hacer uso adecuado de los recursos para lograr índices de eficiencia que permitan el cumplimiento de los requisitos de los procesos en los que participa.

1.3.	Ejecutar acciones tendientes al mejoramiento continuo de los procesos con base en la detección, corrección y prevención de las variables críticas que los afecten.
<b>2. Desarrollar las actividades de apoyo y complementarias de promoción de los productos y servicios con el fin de establecer relaciones de mutuo beneficio</b>	
2.1.	Efectuar las actividades de promoción y difusión de los productos y servicios, para el cumplimiento de la programación
2.2.	Mantener la disponibilidad de los productos y servicios para apoyar las actividades de universidad-empresa-estado.
<b>3. Aplicar las herramientas técnicas y tecnologías definidas, para la generación de los cambios organizacionales requeridos con el fin de asegurar el mejoramiento y modernización del proceso</b>	
3.1.	Asistir y tomar parte activa en los eventos definidos para el desarrollo de las competencias y reflejarlo en el quehacer cotidiano
3.2.	Aplicar los mecanismos definidos para el mejoramiento, la modernización y la innovación en los procesos
<b>4. Aplicar los mecanismos de control necesarios para la evaluación de la gestión organizacional, de acuerdo con las políticas establecidas</b>	
4.1.	Hacer el seguimiento a las actividades y tareas del proceso en el que participa, para garantizar su cumplimiento y efectuar los ajustes necesarios
4.2.	Hacer medición de las variables críticas que afectan los requisitos establecidos en el proceso que participa, para garantizar su cumplimiento y establecer mecanismos de mejora
4.3.	Proteger y dar buen uso a los equipos e implementos de oficina, para prolongar su vida útil
<b>5. Las demás responsabilidades de acuerdo con el nivel, la naturaleza, y el área de desempeño que sean propias o se deriven del desarrollo del proceso</b>	
Criterios de desempeño	
Cumplimiento de los objetivos de trabajo en el tiempo esperado.	
Logro de las metas del proceso en el tiempo programado	
Actividades de apoyo y complementarias cumplidas eficazmente en el tiempo esperado.	
Aplicación de herramientas técnicas y tecnológicas con acierto.	
Productos y servicios con cumplimiento de especificaciones.	

<b>III. NATURALEZ Y ALCANCE DE LAS RESPONSABILIDADES</b>
<p><b>Principales decisiones</b></p> <p>Tomar decisiones para la solución de problemas relacionados con el daño de equipos, pérdida o devolución de materiales.</p> <p><b>Principales propuestas</b></p> <p>Frecuentemente proponer acciones de mejoramiento para los procesos</p>
<b>IV. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS</b>
<p>Internamente interactúa con: Servidores administrativos, docentes, y estudiantes.</p> <p>Externamente interactúa con: No corresponde.</p>
<b>V. PERFIL DE COMPETENCIAS</b>
<p><b>Competencias técnicas:</b></p> <p><b>Educación:</b> Título, certificado de aptitud profesional con un mínimo de 1000 horas de formación, o diploma otorgado por institución aprobada por el Ministerio de Educación Nacional en Técnica Profesional según el proceso en:</p> <p><b>Proceso:</b></p> <p><b>Procesos asociados a alimentos:</b> Título, certificado de aptitud profesional con un mínimo de 1000 horas de formación, o diploma otorgado por institución aprobada por el Ministerio de Educación Nacional en Técnica Profesional según el área de desempeño: en Técnica Profesional en Alimentos, Técnica Profesional en Química, o Técnica Profesional en Auxiliar de Laboratorio.</p> <p><b>Procesos asociados a laboratorios químicos:</b> Título, certificado de aptitud profesional con un mínimo de 1000 horas de formación, o diploma otorgado por institución aprobada por el Ministerio de Educación Nacional en Técnica Profesional según el área de desempeño: en Técnica Profesional en Química, Técnica Profesional en Regencia de Farmacia, o Técnica Profesional en Auxiliar de Laboratorio.</p> <p><b>Procesos asociados a la gestión de laboratorios:</b> Título, certificado de aptitud profesional con un mínimo de 1000 horas de formación, o diploma otorgado por institución aprobada por el Ministerio de Educación Nacional en formación técnica o técnica profesional acordes con las especialidades de los laboratorios en los que se prestará el servicio.</p>

**Formación:** Acreditar y/o demostrar formación en:

a) Competencias lengua extranjera:

No corresponde.

b) Habilidades informáticas y tecnológicas:

Manejo de aplicativos de oficina: procesador de palabras, hoja de cálculo, bases de datos, correo electrónico, internet.

c) Habilidades técnicas y metodológicas:

Sistemas de gestión.

Básicos en riesgos ocupacionales.

Manejo de equipos de laboratorio.

Buenas prácticas de laboratorio, BPL.

Manejo de muestras.

En el momento de la selección se determinará de acuerdo con los certificados aportados, la conveniencia de demostrar la formación mediante evaluación.

**Formación por proceso**

**Procesos asociados a alimentos:** Manejo de alimentos

**Procesos asociados a laboratorios químicos:** Manejos de reactivos.

**Procesos asociados a la gestión de laboratorios:** Manejo de recursos e insumos propios de la naturaleza de los laboratorios en los que se prestará el servicio.

**Experiencia:** Seis meses de experiencia general

<b>Competencias Conductuales:</b>			
<b>Corporativas:</b>		<b>Axiológico y ontológico:</b>	
Atención al usuario:	5	Empatía – Empático:	5
Orientación a resultados:	4	Justicia – Justo:	5
Apertura al cambio:	4	Honestidad – Honesto:	5
Trabajo en equipo:	5	Perseverancia – Perseverante:	4
Liderazgo:	3		
<b>Praxeológico:</b>		<b>Epistemológico</b>	
Identificación de prioridades:	5	Conocimientos en recursos humanos y motivación de personal:	3
Capacidad de comunicación asertiva:	5	Conocimientos de comportamiento de su equipo:	4
Metódica y ordenado en el ejercicio de funciones:	5	Conocimientos administrativos:	5
Proactividad en la resolución de problemas:	5		
Capacidad de escucha y extroversión:	5		
<b>VI. ASPECTOS NORMATIVOS</b>			
<p>Procesos asociados a alimentos: Carné expedido por la Dirección Seccional de Salud.</p> <p>Procesos asociados a laboratorios químicos: No corresponde.</p> <p>Procesos asociados a la gestión de laboratorios: Requisitos normativos propios de la naturaleza de los laboratorios en los que se prestará el servicio</p>			
<b>VII. AMBIENTE Y CONDICIONES DE TRABAJO</b>			
<p>Ambiente y condiciones de trabajo en laboratorio, y el uso de equipo de protección personal. Requiere el uso de vestido y calzado de labor obligatorio y permanente.</p>			
<b>VII. OTROS ASPECTOS</b>			
<p>En relación con "procesos asociados a la gestión de laboratorios", la línea decisional de Desarrollo del Talento Humano - Área de Selección de Personal deberá establecer, oficializar y dejar evidencia en sus procesos, de los acuerdos de servicio con las unidades académicas o administrativas al momento de desarrollar procesos de selección en los que sea necesario establecer condiciones específicas de educación y formación para los laboratorios de la Universidad, de acuerdo con su naturaleza.</p> <p>Los Auxiliares de Laboratorio del proceso Limpieza, desinfección y esterilización de material de laboratorio de la Sede de Investigación Universitaria SIU; Procesos analíticos y pre analíticos, gestión de recursos y atención al usuario en de la Escuela de</p>			

Bacteriología y Laboratorio Clínico y docencia, extensión e investigación de la Escuela de Nutrición y dietética no tienen responsabilidades de promoción y difusión de productos y servicios

## ANEXO E

Ficha de descripción de responsabilidades y competencias del coordinador de bienestar

 <p>UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA 1902</p>	<b>DESCRIPCIÓN DE RESPONSABILIDADES Y COMPETENCIAS</b>
<b>DIRECCIÓN DE PLANEACIÓN Y DESARROLLO INSTITUCIONAL</b>	
<b>VII. IDENTIFICACIÓN DEL EMPLEO</b>	
<b>Denominación:</b> Profesional Universitario 2- (Coordinador Bienestar Universitario) <b>Nivel:</b> Profesional <b>Rol:</b> Profesional procesos misionales <b>No. De plazas:</b> 1	
<b>VIII. DESCRIPCIÓN DEL EMPLEO</b>	
<b>Misión:</b> Asesorar, analizar, dar soporte, verificar y emprender acciones en torno a la consecución de resultados en la articulación de la docencia, extensión e investigación por medio del desarrollo de acciones que contribuyan a la formación integral y en proyectos institucionales específicos, de acuerdo con las políticas y directrices del proceso, para el cumplimiento de los siguientes objetivos: Fortalecer la integración del trabajo y el estudio con los proyectos de vida, fomentar los valores de convivencia, respeto, solidaridad y vínculos de pertenencia a la vida institucional, establecer programas de promoción y prevención, estimular el desarrollo de procesos de integración entre los individuos y los grupos, colaborar en la orientación vocacional y profesional, prestar apoyo a los grupos académicos, artísticos, culturales y deportivos y estructurar un plan de acción. Igualmente velar por la satisfacción de los usuarios, el mejoramiento continuo y la proyección de los productos y servicios.	
<b>Responsabilidades/Elementos de competencias(logros de desempeño específico)</b>	

<p><b>1. Contribuir con la planeación, ejecución, seguimiento y evaluación de los planes operativos de los procesos en los que participa, asegurando su coherencia con los planes estratégicos y de acción, para el logro de los objetivos institucionales</b></p>
<p>1.1. Contribuir con la elaboración del plan de acción.</p> <p>1.2. Elaborar el plan operativo, acorde con los planes de acción y estratégico</p> <p>1.3. Planificar la ejecución, seguimiento y evaluación de los programas, proyectos y actividades propias de los procesos y servicios a su cargo para el logro de los objetivos.</p>
<p><b>2. Coordinar y ejecutar los procesos en los que participa, cumpliendo con los requisitos establecidos para satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios y demás partes interesadas</b></p>
<p>2.1. Coordinar y participar en la realización los procesos con base en los lineamientos establecidos</p> <p>2.2. Definir acciones tendientes al mejoramiento continuo de los procesos con base en la detección, corrección y prevención de las variables críticas que los afecten.</p> <p>2.3. Identificar, mantener y controlar los recursos necesarios para el cumplimiento eficaz de los requisitos en los procesos en los que participa.</p>
<p><b>3. Promover, presentar propuestas para el desarrollo, y reformular los productos y servicios, con base en la identificación de necesidades, buscando la satisfacción del usuario y el mejoramiento de la calidad</b></p>
<p>3.1. Identificar y evaluar las nuevas necesidades, los servicios existentes y proponer mejoras tendientes a: Ampliar la cobertura, aumentar la satisfacción de los usuarios, mejorar la oportunidad y pertinencia, facilitar su acceso, con criterios de eficacia y eficiencia</p> <p>3.2. Promover y difundir los productos y servicios para atraer nuevos usuarios y ampliar la cobertura</p> <p>3.3. Asegurar la disponibilidad de los productos y servicios para apoyar las actividades de universidad-empresa estado.</p>
<p><b>4. Proponer y aplicar nuevas tendencias conducentes a generar los cambios organizacionales requeridos con el fin de asegurar el crecimiento, modernización y evolución de los procesos</b></p>

<p><b>4.1.</b> Asistir al superior inmediato en la evaluación e implementación de las herramientas metodológicas y tecnológicas que se requieran para impactar positivamente la gestión en los diferentes procesos organizacionales.</p> <p><b>4.2.</b> Mejorar continuamente los niveles de formación profesional y humanística aplicándolos en las actividades cotidianas para contribuir con la evolución de los procesos.</p>
<p><b>5. Brindar orientación profesional y técnica para el adecuado desarrollo de los procesos.</b></p>
<p><b>5.1.</b> Cooperar activamente en las actividades que aseguren la capacitación, la calidad del desempeño y la productividad del equipo de trabajo</p> <p><b>5.2.</b> Coadyuvar en las actividades de evaluación y retroalimentación de la gestión, para la definición de estrategias que contribuyan al desarrollo del talento humano</p> <p><b>5.3.</b> Programar y coordinar las actividades del equipo de trabajo para garantizar el logro de los objetivos.</p>
<p><b>6. Aplicar los mecanismos de control necesarios para la evaluación de la gestión de acuerdo con los objetivos y las prioridades establecidas por la Universidad.</b></p>
<p><b>6.1.</b> Cooperar activamente en el seguimiento y control a los planes, programas y proyectos de la organización para garantizar su cumplimiento y efectuar las acciones de mejoramiento necesarias</p> <p><b>6.2.</b> Identificar y participar en el seguimiento y control de las variables críticas de éxito en los procesos</p> <p><b>6.3.</b> Mantener control sobre los requisitos establecidos en los procesos, para garantizar su cumplimiento y establecer mecanismos de mejora.</p> <p><b>6.4.</b> Generar informes conducentes a la evaluación del cumplimiento de los objetivos de los procesos, la satisfacción de los requerimientos de los usuarios y la mejora continua</p>
<p><b>7. Las demás responsabilidades de acuerdo con el nivel, la naturaleza, y el área de desempeño que sean propias o se deriven del desarrollo del proceso</b></p>
<p><b>Criterios de desempeño (Características en la forma de ejecución y sus resultados que evidencian la competencia).</b></p> <p>Servicios aprobados y ejecutados.</p> <p>Propuestas o iniciativas viables sugeridas.</p>

<p>Logro de objetivos del proceso en el tiempo esperado</p> <p>Servicios pertinentes, diversificados y de fácil acceso, oportunos, eficaces.</p> <p>Ampliación de cobertura de productos y servicios.</p> <p>Mejoramiento de procesos.</p> <p>Cumplimiento de los objetivos del equipo de trabajo.</p> <p>Personal capacitado en la realización del proceso</p> <p>Informes de seguimiento y control, oportunos y que reflejen un impacto positivo en la ejecución de los planes y proyectos.</p> <p>Acciones de mejora eficaces.</p>
<p><b>III. NATURALEZ Y ALCANCE DE LAS RESPONSABILIDADES</b></p>
<p><b>Principales decisiones</b></p> <p>Frecuentemente decidir sobre la pertinencia de otorgar el aval a las solicitudes de apoyo económico por medio del Fondo Patrimonial a estudiantes, sobre la base de la asignación presupuestal</p> <p><b>Principales propuestas</b></p> <p>Periódicamente elaborar propuestas de intervención del bienestar que respondan a las necesidades identificadas</p> <p>Periódicamente presentar propuestas de mejoramiento de los procesos en los que participa.</p>
<p><b>IV. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS</b></p>
<p><b>Internamente interactúa con:</b> la Dirección de Bienestar Universitario, Vicerrectoría Administrativa, dependencias académicas</p> <p><b>Externamente interactúa con:</b> Entidades de apoyo social, Empresas públicas y privadas</p>
<p><b>V. PERFIL DE COMPETENCIAS</b></p>
<p><b>Competencias técnicas:</b></p> <p><b>Educación:</b> Título otorgado por institución de educación superior oficialmente reconocida por el Ministerio de Educación Nacional en: Sociología, Psicología, Trabajo Social, Antropología, Historia, Filosofía, Nutrición y Dietética, Comunicación Social, Comunicación y Relaciones Corporativas, Educación Física, Deportes y Recreación preferiblemente con postgrado en el área social.</p>

**Formación:** Acreditar y/o demostrar formación en:

**a) Competencias lengua extranjera:**

Competencia en lengua extranjera en los mismos términos que se requiere para obtener el título de pregrado.

**b) Habilidades informáticas y tecnológicas:**

Manejo de aplicativos de oficina: procesador de palabras, hoja de cálculo, bases de datos, correo electrónico, Internet

**c) Habilidades técnicas y metodológicas:**

Formulación y evaluación de proyectos.

Nociones básicas de estadística.

Conocimientos básicos en la administración de equipos de trabajo

Fundamentos en sistemas de gestión.

En el momento de la selección se determinará de acuerdo con los certificados aportados, la conveniencia de demostrar la formación mediante evaluación.

**Experiencia:** Seis meses de experiencia profesional asociada con procesos de formación, orientación, asistencia y apoyo social, bienestar social o experiencia docente asociada con los procesos indicados.

**Competencias Conductuales:**

<b>Corporativas:</b>		<b>Axiológico y ontológico:</b>	
Atención al usuario:	5	Empatía – Empático:	5
Orientación a resultados:	5	Justicia – Justo:	3
Apertura al cambio:	4	Honestidad – Honesto:	5
Trabajo en equipo:	4	Perseverancia – Perseverante:	4
Liderazgo:	5		
Planeación:	5		
<b>Praxeológico:</b>		<b>Epistemológico</b>	
Identificación de prioridades:	5	Conocimientos en recursos humanos y motivación de personal:	5
Capacidad de comunicación asertiva:	4	Conocimientos de comportamiento de su equipo:	5
Metódica y ordenado en el ejercicio de funciones:	5	Conocimientos administrativos:	4

Proactividad en la resolución de problemas:	4		
Capacidad de escucha y extroversión:	5		
<b>VI. ASPECTOS NORMATIVOS</b>			
Psicólogo requiere tarjeta profesional			
<b>VII. AMBIENTE Y CONDICIONES DE TRABAJO</b>			
Ambiente y condiciones de oficina.			
<b>VII. OTROS ASPECTOS</b>			
No corresponde			

## ANEXO F

Ficha de descripción de responsabilidades y competencias del coordinador de extensión

 <p>UNIVERSIDAD DE ANTOQUIA 1802</p>	<h3>DESCRIPCIÓN DE RESPONSABILIDADES Y COMPETENCIAS</h3>
<b>DIRECCIÓN DE PLANEACIÓN Y DESARROLLO INSTITUCIONAL</b>	
<b>IX. IDENTIFICACIÓN DEL EMPLEO</b>	
<b>Denominación:</b> Profesional 2 proceso misional (Gestor de asuntos académicos)	
<b>Nivel:</b>	Profesional
<b>Rol:</b>	Profesional procesos misionales
<b>No. De plazas:</b>	1
<b>X. DESCRIPCIÓN DEL EMPLEO</b>	
<b>Misión:</b> Asesorar, analizar, dar soporte, verificar y emprender acciones que garanticen la articulación de la docencia, extensión e investigación por medio del desarrollo de procesos y servicios asociados al ciclo de formación académica de los estudiantes desde el apoyo al proceso de inscripción y matrícula hasta la graduación o certificación, de acuerdo con las políticas y directrices establecidas y buscando la satisfacción de los usuarios, el mejoramiento continuo y la proyección de los productos y servicios.	
<b>Responsabilidades/Elementos de competencias(logros de desempeño específico)</b>	
<b>1. Contribuir con la planeación, ejecución, seguimiento y evaluación de los planes operativos del proceso en el que participa, asegurando su coherencia con los planes estratégicos y de acción, para el logro de los objetivos institucionales.</b>	
1.1.	Contribuir con la elaboración del plan de acción.
1.2.	Elaborar el plan operativo, acorde con los planes de acción y estratégico

1.3.	Planificar la ejecución, seguimiento y evaluación de los programas, proyectos y actividades propias de los procesos y servicios a su cargo para el logro de los objetivos.
<b>2.</b>	<b>Contribuir con el proceso en el que participa, cumpliendo con los requisitos establecidos para satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios y demás partes interesadas</b>
2.1.	Participar en la realización los procesos con base en los lineamientos establecidos
2.2.	Contribuir con la formulación e implementación de acciones tendientes al mejoramiento continuo del proceso con base en la detección, corrección y prevención de las variables críticas que lo afecten.
2.3.	Identificar, mantener y controlar los recursos necesarios para el cumplimiento eficaz de los requisitos en los procesos en los que participa.
<b>3.</b>	<b>Promover, presentar propuestas para el desarrollo, y reformular los productos y servicios, con base en la identificación de necesidades, buscando la satisfacción del usuario y el mejoramiento de la calidad</b>
3.1.	Identificar y evaluar las nuevas necesidades, los servicios existentes y proponer mejoras tendientes a: Ampliar la cobertura, aumentar la satisfacción de los usuarios, mejorar la oportunidad y pertinencia, facilitar su acceso, con criterios de eficacia y eficiencia
3.2.	Promover y difundir los productos y servicios para atraer nuevos usuarios y ampliar la cobertura.
<b>4.</b>	<b>Proponer y aplicar nuevas tendencias conducentes a generar los cambios organizacionales requeridos con el fin de asegurar el crecimiento, modernización y evolución de los procesos</b>
4.1.	Participar en la evaluación e implementación de las herramientas metodológicas y tecnológicas que se requieran para impactar positivamente la gestión en los diferentes procesos organizacionales
4.2.	Mejorar continuamente los niveles de formación profesional y humanística aplicándolos en las actividades cotidianas para contribuir con la evolución de los procesos.
<b>5.</b>	<b>Brindar orientación profesional y técnica para el adecuado desarrollo de los procesos.</b>

<p>5.1. Cooperar activamente en las actividades que aseguren la capacitación, la calidad del desempeño y la productividad del equipo de trabajo</p> <p>5.2. Coadyuvar en las actividades de evaluación y retroalimentación de la gestión, para la definición de estrategias que contribuyan al desarrollo del talento humano.</p>
<p><b>6. Aplicar los mecanismos de control necesarios para la evaluación de la gestión de acuerdo con los objetivos y las prioridades establecidas por la Universidad.</b></p>
<p>6.1. Cooperar activamente en el seguimiento y control a los planes, programas y proyectos de la organización para garantizar su cumplimiento y efectuar las acciones de mejoramiento necesarias</p> <p>6.2. Mantener control sobre los requisitos establecidos en los procesos, para garantizar su cumplimiento y establecer mecanismos de mejora.</p> <p>6.3. Generar informes conducentes a la evaluación del cumplimiento de los objetivos de los procesos, la satisfacción de los requerimientos de los usuarios y la mejora continua</p>
<p><b>7. Las demás responsabilidades de acuerdo con el nivel, la naturaleza, y el área de desempeño que sean propias o se deriven del desarrollo del proceso</b></p>
<p><b>Criterios de desempeño (Características en la forma de ejecución y sus resultados que evidencian la competencia).</b></p> <p>Propuestas o iniciativas viables sugeridas.</p> <p>Logro de objetivos del proceso en el tiempo esperado</p> <p>Servicios pertinentes, diversificados y de fácil acceso, oportunos, eficaces.</p> <p>Ampliación de cobertura de productos y servicios.</p> <p>Efectiva cobertura de los servicios.</p> <p>Mejoramiento de procesos.</p> <p>Cumplimiento de los objetivos del equipo de trabajo.</p> <p>Informes de seguimiento y control, oportunos y que reflejen un impacto positivo en la ejecución de los planes y proyectos.</p> <p>Acciones de mejora eficaces.</p>
<p><b>III. NATURALEZ Y ALCANCE DE LAS RESPONSABILIDADES</b></p>
<p><b>Principales decisiones</b></p> <p>Las que se deriven de las responsabilidades descritas para el empleo</p>
<p><b>Principales propuestas</b></p>

Las que se deriven de las responsabilidades descritas para el empleo.	
<b>IV. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS</b>	
<b>Internamente interactúa con:</b> todos los procesos, dependencias académicas y administrativas, y comunidad universitaria	
<b>Externamente interactúa con:</b> comunidad en general, instituciones públicas y privadas del orden local y regional	
<b>V. PERFIL DE COMPETENCIAS</b>	
<b>Competencias técnicas:</b>	
<b>Educación:</b> Título profesional otorgado por institución de educación superior oficialmente reconocida por el Ministerio de Educación Nacional en el núcleo básico de conocimiento de Educación o Lenguas modernas, Literatura, Lingüística y afines.	
<b>Formación:</b> Acreditar y/o demostrar formación en:	
<p><b>a) Competencias lengua extranjera:</b> Competencia en lengua extranjera en los mismos términos que se requiere para obtener el título de pregrado.</p> <p><b>b) Habilidades informáticas y tecnológicas:</b> Manejo de aplicativos de oficina: procesador de palabras, hoja de cálculo, bases de datos, correo electrónico, Internet</p> <p><b>c) Habilidades técnicas y metodológicas:</b> Formulación y evaluación de proyectos. Conocimientos básicos en la administración de equipos de trabajo Estrategias de comunicación En el momento de la selección se determinará de acuerdo con los certificados aportados, la conveniencia de demostrar la formación mediante evaluación.</p>	
<b>Experiencia:</b> Seis meses de experiencia específica asociada con la gestión de programas académicos de pregrado, posgrado o educación continua.	
<b>Competencias Conductuales:</b>	
<b>Corporativas:</b>	<b>Axiológico y ontológico:</b>

Atención al usuario:	5	Empatía – Empático:	5
Orientación a resultados:	5	Justicia – Justo:	4
Apertura al cambio:	4	Honestidad – Honesto:	5
Trabajo en equipo:	5	Perseverancia – Perseverante:	5
Liderazgo:	5		
Planeación:	5		
<b>Praxeológico:</b>		<b>Epistemológico</b>	
Identificación de prioridades:	5	Conocimientos en recursos humanos y motivación de personal:	5
Capacidad de comunicación asertiva:	4	Conocimientos de comportamiento de su equipo:	4
Metódica y ordenado en el ejercicio de funciones:	4	Conocimientos administrativos:	4
Proactividad en la resolución de problemas:	5		
Capacidad de escucha y extroversión:	5		
<b>VI. ASPECTOS NORMATIVOS</b>			
Tarjeta profesional para las profesiones que lo exijan			
<b>VII. AMBIENTE Y CONDICIONES DE TRABAJO</b>			
Ambiente y condiciones de oficina.			
<b>VII. OTROS ASPECTOS</b>			
No corresponde			