



Revista GEON (Gestión, Organizaciones y Negocios.)  
ISSN: 2346-3910 en línea  
[revistageon@unillanos.edu.co](mailto:revistageon@unillanos.edu.co)  
Universidad de los Llanos  
Colombia

Leal-Céspedes, Juan Carlos<sup>i</sup>; Lozano Pernet, Laura  
Fernanda; Orozco Castro, Ginna Paola.  
**Procesos de gestión humana en universidades  
públicas de Villavicencio**  
Revista GEON, Vol. 4, No. 2, 2017  
Pág. 6-24

Disponible en: <https://doi.org/10.22579/23463910.20>

<sup>i</sup> <https://orcid.org/0000-0002-0988-1292>

Esta publicación  
se encuentra bajo  
licencia: Creative  
Commons  
Reconocimiento-  
NoComercial-  
SinObraDerivada  
4.0 Internacional



RevistaGEON

in | | f |

“ La Universidad pública presenta un avance significativo en la estructuración y formalización de sus procesos de gestión humana especialmente la Administración de persona ”

Leal-Céspedes, J., Lozano Pernet, L., & Orozco Castro, G. (2017). Procesos de Gestión Humana en Universidades Públicas de Villavicencio

<http://revistageon.unillanos.edu.co>





Universidad de los Llanos®

Compromiso con la paz y el desarrollo regional

REVISTA



Gestión - Organizaciones - Negocios

ISSN 2346 - 3910 (En línea)

Volumen 4 No 2 julio - diciembre 2017

Revista GEON Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de los Llanos  
VILLAVICENCIO - COLOMBIA



ECONOMÍA HUMANA RESPONSABILIDAD SOCIAL INNOVACIÓN ORGANIZACIONES TIC GESTIÓN HUMANA FINANZAS  
INNOVACIÓN NEGOCIOS MERCADOS FINANZAS MERCADOS RESPONSABILIDAD SOCIAL ECONOMÍA MANAGEMENT  
ADMINISTRACIÓN ORGANIZACIONES BRANDING TIC GESTIÓN MANAGEMENT SOSTENIBILIDAD NEGOCIOS MEDICINA  
FINANZAS FINANZAS FINANZAS MARKETING SOCIAL ECONOMÍA

<http://revistageon.unillanos.edu.co>



revistaGEON



## GESTIÓN HUMANA

### Procesos de Gestión Humana en Universidades Públicas de Villavicencio por Juan Carlos Leal Céspedes – Laura Fernanda Lozano Pernet – Ginna Paola Orozco Castro

#### Processes of Human Management in Public Universities of Villavicencio by Juan Carlos Leal Céspedes - Laura Fernanda Lozano Pernet - Ginna Paola Orozco Castro

Juan Carlos Leal Céspedes  
Magister en Administración  
Universidad de los Llanos  
Juan.leal@unillanos.edu.co  
@jklealc

Artículo recibido 2016/08/30  
aceptado 2016/11/24

Escrito como parte de ponencia  
Oral presentada en el IV Congreso  
Internacional de Investigación  
en Ciencias Económicas de la  
Universidad de los Llanos

Laura Fernanda Lozano Pernet  
Administrador de Empresas  
Universidad de los Llanos  
Laura.lozano@unillanos.edu.co

Ginna Paola Orozco Castro  
Administrador de Empresas  
Universidad de los Llanos  
Ginna.orozco@unillanos.edu.co

### Resumen

La globalización económica bajo el precepto de la competitividad ha generado la exigencia de elevar sus estándares de calidad a todas las organizaciones que asumen el reto de prevalecer en su entorno. Las instituciones de educación públicas no han sido ajenas a este escenario de la economía mundial, por lo que deben realizar ajustes a sus factores estratégicos y la gestión humana es uno de ellos.

La Universidad de los llanos ha emprendido desde la década pasada, un proceso de reforma a fin de fortalecer sus elementos estratégico ajustando procesos de gestión tales como la administración de personal, el reclutamiento y la selección, y la evaluación de desempeño. En este proceso se encuentran aciertos y recomendaciones para cada uno a fin de lograr los estándares solicitados por el nuevo escenario nacional y mundial.

**Palabras Clave:** Gestión humana; Responsabilidad empresarial, Universidad pública.



## Abstract

Economic globalization under the precept of competitiveness has generated the need to raise their quality standards to all organizations that take on the challenge of prevailing in their environment. Public education institutions have not been outside this scenario of the world economy, so they must make adjustments to their strategic factors and human management is one of them.

The University of the Llanos has undertaken over the past decade, a reform process to strengthen its strategic elements adjusting management processes such as personnel administration, recruitment and selection, and performance evaluation. In this process are successes and recommendations for each to achieve the standards required by the new national and world stage.

**Keywords:** Human resource management; Corporate responsibility; Public university.

## Introducción

El presente proyecto tiene por objetivo el análisis de los procesos de gestión humana en las Universidades de Villavicencio caso Universidad de los Llanos, por lo tanto describir los procesos de gestión humana que aplican las universidad pública de Villavicencio, se convierte en un instrumento gerencial para el sector, que permite conocer debilidades y fortalezas con las que cuentan, con el fin de establecer procesos de motivación y mejoramiento de la calidad de vida de sus empleados, redundan en la calidad del servicio de las instituciones.

Teniendo en cuenta el informe del foro Económico Mundial de 2012, Colombia ha retrocedido en competitividad cayendo del puesto 68 al 69. Dicha competitividad incluye aspectos como la educación, lo que demuestra la baja calidad comparativa internacionalmente con los indicadores de pruebas Saber, y la poca cantidad de Instituciones educativas y programas acreditados de alta calidad. Del mismo modo, resalta en el Informe de Competitividad, los avances del país en aspectos como cobertura educativa. Estableciendo, además, la educación de calidad como un aspecto primordial para la competitividad de un país, de ahí que, resulta trascendental analizar la gestión humana y sus procesos como elemento fundamental en el desarrollo de las funciones misionales de las universidades.

Para estudiar dichas prácticas se tendrán en cuenta el modelo de medición de la gestión humana para Colombia establecido por el investigador Cesar Nieto Licht, quien lo desarrolla teniendo en cuenta referentes teóricos como, Chiavenato, Calderón, Puchol, Ulrich y Schein, quienes establecen elementos puntuales de cómo desarrollar la gestión humana en las empresas, elementos que están instituidos en la descripción y análisis de puestos, reclutamiento de personal, selección de personal, contratación, inducción, capacitación, salarios, beneficios sociales, y salud y seguridad en el trabajo, como principales para el desarrollo de las organizaciones, no obstante, Gregorio Calderón acierta en la implementación de unos elementos estratégicos.

Esta investigación busca conocer dichos aspectos en el caso de estudio de la Universidad de los Llanos de Villavicencio de naturaleza pública, que por su tamaño organizacional es la más distintiva del sector en la ciudad. Se aplicó los cuestionarios desde el ámbito de la cultura humanista del modelo de Cesar Nieto, al personal directivo y entrevistas semiestructuradas a un grupo de expertos de la organización. Así como una revisión documental de procesos que tenga la institución con el fin de caracterizar las empresas, describir los procesos de gestión humana y conocer los factores claves de desarrollo de las Universidades, con estos resultados se busca entregar productos relevantes al sector para tomar

decisiones y elementos para poder iniciar nuevos procesos investigativos.

### Contexto Teórico

El inicio de la Gestión Humana en las organizaciones se dio con actividades simples como el pago de nómina, beneficios sociales y la evaluación del desempeño de los trabajadores, no obstante, con el pasar del tiempo se ha transformado en la manera por medio de la cual dichas organizaciones atraen el personal, y buscan que se desarrolle en forma personal y laboral. La existencia de un departamento de gestión humana demuestra la importancia de la dimensión humana para que la empresa desarrolle sus estrategias. (Ver Figura 1).

Para el desarrollo de esta investigación se buscó establecer las prácticas comunes de gestión humana que aportan, Puchol, Calderón, Ulrich, Chiavenato y que recopila el modelo de medición de gestión humana de César Nieto Licht.

### Modelo de Puchol

Otro punto de vista es el que tiene Luis Puchol (Puchol, 2003), (Puchol, 2008), establece seis funciones principales del área de personal, el empleo, que busca proporcionar el personal necesario para desarrollar los procesos de la empresa, es decir, las empresas no siempre mantienen el mismo número de personas, debido a factores como la estacionalidad o momentos de expansión y depresión.

La segunda función, la administración de personal que es la encargada del manejo burocrático, es decir, trámites legales del empleado desde que ingresa hasta que deja de prestar sus actividades, actividades como nómina, seguridad social, horas extras, y la contratación; como tercera función está la compensación, que busca establecer una estructura de salarios equitativa internamente, competitiva y motivadora externamente según estudios salariales; los factores de esta función son: sistemas retributivos; sistemas de incentivos o primas; sistemas de medición de resultados individuales o grupales.

La cuarta función es la dirección y desarrollo de recursos humanos, la cual pretende el crecimiento de los colaboradores y de la organización, busca comunicar, formar, desarrollar, evaluar el desempeño y potencial de los colaboradores, clima laboral y aspectos de liderazgo; otra función es la de relaciones laborales, su incidencia es en la resolución de conflictos de los intereses individuales y colectivos, atención de quejas y solicitudes de los colaboradores.

Como función final, está la comunicación interna, refiere el establecimiento y gestión de medidas voluntarias para mejorar el clima laboral, es decir, fluidez en los mensajes para promover la cohesión interna, actividades sociales y recreativas; sistemas de préstamos y anticipos; los comedores de empresa, asesoramiento legal gratuito al personal, ayudas en caso de infortunio familiar; becas de estudio para el personal y/o hijos, son algunas de las actividades que conforman esta función.

### Modelo de Calderón

Para Gregorio Calderón (Calderón, 2006), la Gestión Humana es una acción de gestión de estrategias y dirección organizacional, tiene en cuenta las personas que conforman la organización, quienes son la base para la formulación de estrategias empresariales y aumentar las ventajas competitivas y comparativas de la organización.

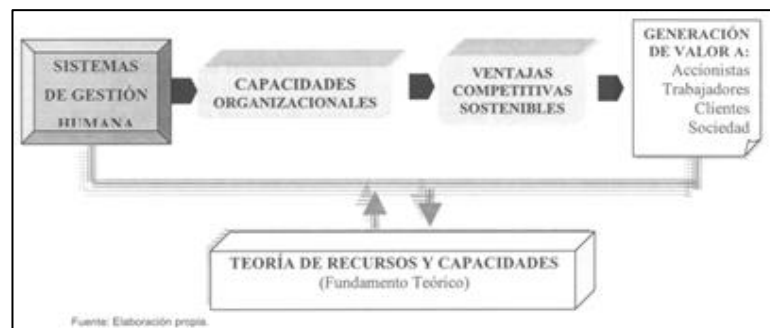


Figura 1. Modelo de Gestión humana y la generación de valor. Fuente: Calderón (2006).

Calderón (2006) plantea un modelo de cinco dimensiones que permiten identificar los

aportes y valor agregado de la gestión humana a las organizaciones. Las dimensiones son:

1. Proyección organizacional; busca alinear la cultura organizacional de manera estratégica, buscando generar una cultura motivadora.
2. Gestión del cambio, esta dimensión debe ubicar necesidades de cambio, estrategias para procesos de cambio, agentes cambio, compromiso de la alta dirección, implementación estrategias de comunicación, y evaluar los procesos de cambio.
3. Eficiencia y efectividad, busca determinar la inversión de mecanismos de desempeño y en los logros de efectividad de la organización.
4. Apoyo a las personas, evalúa la forma como se desarrolla el liderazgo y su contribución a las personas, y la forma en que la organización se convierte en vocera de los colaboradores reflejado en las decisiones organizacionales tomadas por la alta dirección.
5. Por último, está la responsabilidad social, dimensión que genera mayor valor agregado, por lo que debe ser prioridad de la alta dirección.

La gestión humana aparece en la segunda mitad del siglo XIX junto con el fortalecimiento de la empresa capitalista industrial, se desarrollaron revoluciones tecnológicas, la organización basada en la división del trabajo y el nacimiento de la clase obrera, todas estas cuestiones crearon conflictos en las empresas.

Inicialmente se centró en desarrollar costumbres y conductas de los trabajadores, y vigilar la producción. Se desarrollaron acciones encaminadas al bienestar de los trabajadores, como mejoras en las fábricas, condiciones de trabajo, actividades de recreación. El área para atender los recursos humanos recibió el nombre de secretarías de bienestar.

1870	1900	1930	1960	1990	2000
P1	P2	P3	P4	P5	
Mejoramiento Industrial	Hombre económico racional Movimiento Obrero	Hombre Social Institucionalización	Hombre Organizacional Neoliberalismo	Hombre psicológico Globalización	
Relación Laboral: Huelga	Relación Laboral: Salario	Relac Lab: Negociación colectiva	Relac Lab: Reducción Costo	Relación Laboral: Flexibilización	
Secretarías de Bienestar "alinear intereses, valores y creencias de trabajadores y propietarios"	Departamento de Personal "organizar labores, no a la iniciativa, creatividad y autonomía del trabajador"	Relaciones Industriales "alcanzar lealtad, motivación y satisfacción de trabajador para mejorar productividad"	Recursos Humanos "Apoyo al desarrollo de recursos y capacidad org y logro de objetivos empresariales"	Gestión del Talento "Apoyo solución de Problem org a partir de potencial personas"	
Tareas Desarrollar hábitos y Carácter Velar salud física y mental Mantener paz industrial Control ritmo producción	Tareas Seleccionar al trabajador Entrenamiento trabajador Garantizar equidad salarial Garantizar supervisión	Tareas Empujar al trabajo Inspección colectiva y pactos Mejorar participación Trabajo en dilo organizacional	Tareas: Subyugación de compromiso Calidad vida laboral Dilo equipo de trabajo Aprovechar recursos Potenciar capacidades	Tareas Apoyo de Capacidades, Cambio org, Logro, Objetivo, Eficiencia, Aprovechar Potencial H. Y RSE	
Actividades Planes seguridad social Recreación - educación Clubes sociales Vivencia Bibliotecas Mejoramiento sanitario	Actividades Administración de personal Relaciones en el trabajo emocionalidad	Actividades Rediseño del trabajo Administrac del personal Manejo de seguridad social Desarrollo trabajo en grupo	Actividades Compens y productividad Entrenam intercultural Gestión de participación Prácticas de alto rendimiento	Actividades Gestión competenc Org extrat del área Prácticas alto rend Proc outsourcing Beneficios flexibles	
Administración Sistemática Teoría Económica Clásica	Administración Científica Teoría Neoclásica Psicología Industrial	Relaciones Humanas Modernismo Sistemático (T.O)	Elección estrat y Gestión de lo cultural Neoinstitucionalismo	Gestión del Conocimiento Confluencia Teórica	
"Comportamiento del trabajador en el taller"	"Lograr eficiencia del taller"	"Condiciones que afectan la capacidad humana para el trabajo"	"Lograr que se alcance la estrategia del negocio"	"Lograr un nuevo contrato psicológico"	

Figura 2. Línea de tiempo de la Gestión Humana.

Fuente: Calderón (2006).

Con la evolución de la administración científica se obtuvieron progresos como la división del trabajo, se establecieron relaciones de mando y control, selección objetiva del trabajador y la preparación del mismo, el establecimiento de salarios justos (Calderón, 2010). El área encargada de atender los recursos humanos se denominó administración de personal.

La gestión humana establece como fin principal alcanzar los objetivos estratégicos apoyando a la gerencia, y tomó el nombre de gerencia de recursos humanos, compromiso relacionado con la gestión del cambio y cultura organizacional (Gregorio, 2010).

Por otra parte, desde un concepto moderno la gestión humana evoluciona a direccionar las personas, organización del trabajo y manejo de relaciones laborales, reconoce a las personas como unidad clave para alcanzar el éxito; todo esto con el fin del cumplimiento de los objetivos organizacionales (Gregorio, 2010).

Calderón considera que la gestión humana moderna está ligada a la cultura organizacional, y de gran trascendencia la influencia de las dos, es decir, plantea que las prácticas de gestión humana deben estar conectadas con la cultura de la organización para que estas sean más efectivas y puedan tener un mejor manejo.



La gestión humana tiene consigo una práctica importante, y reconocida como gestión humana del conocimiento como la encargada de difundir, generar, apropiar y aplicar el conocimiento, en las tareas y actividades que realizan los individuos dentro de las empresas. Por consiguiente, la gestión humana construye factores motivacionales que generan eficiencia y minimiza costos, por lo tanto, Calderón plantea que la gestión humana coopera con la productividad de las organizaciones, y al agrega valor creando ambientes propensos a la innovación y desarrollo de una cultura de calidad (Gregorio, 2010).

Sin embargo, existe una serie de cambios desde el enfoque empresarial y social que están presionando transformaciones en las prácticas de gestión humana, el primero, se refiere al desarrollo del capital humano, como unidad del capital intelectual. Tres prácticas asociadas a este tema: la gestión del talento; el aprendizaje organizacional; y la gestión humana debe fomentar un liderazgo.

El segundo punto hace referencia a la gestión del cambio ya que estas deben manejar una capacidad de renovación y aprendizaje constante, para responder a las nuevas exigencias de un mundo globalizado, llevar un liderazgo en los cambios internos, ser la base para lograr la cultura esperada y que esta esté acorde a la estrategia y objetivos de la empresa.

Como tercer aspecto está la construcción de capital social, fortalecimiento de la confianza que afectan el bienestar y el compromiso de los trabajadores, efectos directamente relacionados con la productividad, de ahí surgen tres prácticas relacionadas, tales como: la relación vida-trabajo, el esfuerzo del compromiso, y la responsabilidad social empresarial, con el objeto que estos se reflejen en la creación de una mejor sociedad.

El cuarto factor, la profesionalización de procesos de gestión humana, la gestión humana debe evaluar el valor agregado del área hacia los resultados finales del negocio, además procurar por las competencias de los individuos de la organización y ser soporte para la creación de capacidades corporativas (Gregorio, 2010).

## Modelo de Ulrich

Dave Ulrich, en su libro “La propuesta de valor de los Recursos Humanos” (Ulrich, 2005) plantea cinco factores claves para la consolidación de la proposición de valor del área de Recursos Humanos, son: realidades externas, stakeholders clave, prácticas de RRHH, departamento de RRHH, y profesionalidad de RRHH, factores que de ser implementados de manera correcta garantiza su éxito, determinando de esta forma la importancia de dichas técnicas y procesos dentro de una compañía. (Ver figura 2).

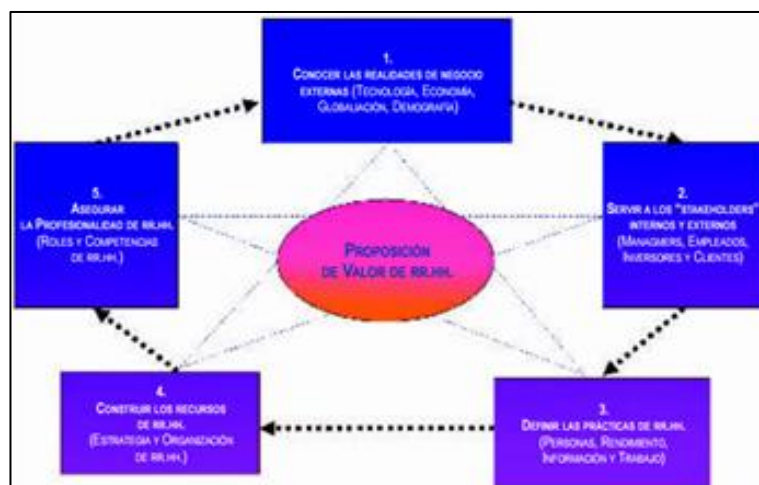


Figura 3. Factores claves para crear valor. Fuente: Ulrich (2005).

Establecidos los factores mencionados anteriormente se debe realizar una evaluación para determinar cómo está la organización y qué aspectos o procesos necesita mejorar, dicha evaluación se realizará teniendo en cuenta catorce criterios, (Ver figura 4).

Para Dave Ulrich, en: Nisivoccia (2009), el gran desafío de las empresas es alinear sus procesos y sistemas de gestión de personas con la estrategia de la empresa, su cultura y su misión. Establece roles de los recursos humanos en la organización, como son: los expertos administrativos y gestión, líderes de efectividad y socio de trabajadores, los dos enfocados a la parte operacional.

De otro lado, se encuentra un rol de socios estratégicos que consiste en alinear la estrategia de recursos humanos con la estrategia

de los negocios, dichos roles tienen la posibilidad de estar orientados hacia los procesos o las personas. Como consecuencia de todo lo anterior el autor plasma la importancia de la gestión humana en el desempeño de las organizaciones.

FACTOR 1. REALIDADES EXTERNAS DEL NEGOCIO	1. ¿HASIA QUE PUNTO O LÍMITE SE PUEDE CONSIDERAR LA RENTABILIDAD DE UN EMPLEADO EN UN COMPAÑÍA EN CUANTO A LOS RECURSOS HUMANOS Y LOS SERVICIOS QUE OFRECE? ¿CÓMO SE PUEDE MEDIR ESTO? ¿CÓMO SE PUEDE MEJORAR ESTO?
FACTOR 2. GRUPOS CON INTERESES EN LA ORGANIZACIÓN ("STAKEHOLDERS")	2. ¿EN QUÉ SITUACIÓN DEBE ENCONTRARSE UN EMPLEADO EN CUANTO A SU RELACIONAMIENTO CON LOS OTROS EMPLEADOS?
	3. ¿HASIA QUE PUNTO O LÍMITE SE PUEDE CONSIDERAR LA RENTABILIDAD DE UN EMPLEADO EN CUANTO A SU RELACIONAMIENTO CON LOS OTROS EMPLEADOS?
	4. ¿EN QUÉ SITUACIÓN DEBE ENCONTRARSE UN EMPLEADO EN CUANTO A SU RELACIONAMIENTO CON LOS OTROS EMPLEADOS EN LA ORGANIZACIÓN EN CUANTO A SU RELACIONAMIENTO CON LOS OTROS EMPLEADOS?
	5. ¿HASIA QUE PUNTO DEBE ENCONTRARSE UN EMPLEADO EN CUANTO A SU RELACIONAMIENTO CON LOS OTROS EMPLEADOS EN LA ORGANIZACIÓN EN CUANTO A SU RELACIONAMIENTO CON LOS OTROS EMPLEADOS?
FACTOR 3. PRÁCTICAS DE RR.HH.	6. ¿HASIA QUE PUNTO O LÍMITE SE PUEDE CONSIDERAR LA RENTABILIDAD DE UN EMPLEADO EN CUANTO A SU RELACIONAMIENTO CON LOS OTROS EMPLEADOS EN LA ORGANIZACIÓN EN CUANTO A SU RELACIONAMIENTO CON LOS OTROS EMPLEADOS?
	7. ¿EN QUÉ SITUACIÓN DEBE ENCONTRARSE UN EMPLEADO EN CUANTO A SU RELACIONAMIENTO CON LOS OTROS EMPLEADOS EN LA ORGANIZACIÓN EN CUANTO A SU RELACIONAMIENTO CON LOS OTROS EMPLEADOS?
	8. ¿HASIA QUE PUNTO O LÍMITE SE PUEDE CONSIDERAR LA RENTABILIDAD DE UN EMPLEADO EN CUANTO A SU RELACIONAMIENTO CON LOS OTROS EMPLEADOS EN LA ORGANIZACIÓN EN CUANTO A SU RELACIONAMIENTO CON LOS OTROS EMPLEADOS?
FACTOR 4. DEPARTAMENTO DE RR.HH. Y FUNCIÓN DE RR.HH.	9. ¿HASIA QUE PUNTO O LÍMITE SE PUEDE CONSIDERAR LA RENTABILIDAD DE UN EMPLEADO EN CUANTO A SU RELACIONAMIENTO CON LOS OTROS EMPLEADOS EN LA ORGANIZACIÓN EN CUANTO A SU RELACIONAMIENTO CON LOS OTROS EMPLEADOS?
	10. ¿EN QUÉ SITUACIÓN DEBE ENCONTRARSE UN EMPLEADO EN CUANTO A SU RELACIONAMIENTO CON LOS OTROS EMPLEADOS EN LA ORGANIZACIÓN EN CUANTO A SU RELACIONAMIENTO CON LOS OTROS EMPLEADOS?
FACTOR 5. LA PROFESIONALIDAD DE RR.HH.	11. ¿HASIA QUE PUNTO O LÍMITE SE PUEDE CONSIDERAR LA RENTABILIDAD DE UN EMPLEADO EN CUANTO A SU RELACIONAMIENTO CON LOS OTROS EMPLEADOS EN LA ORGANIZACIÓN EN CUANTO A SU RELACIONAMIENTO CON LOS OTROS EMPLEADOS?
	12. ¿EN QUÉ SITUACIÓN DEBE ENCONTRARSE UN EMPLEADO EN CUANTO A SU RELACIONAMIENTO CON LOS OTROS EMPLEADOS EN LA ORGANIZACIÓN EN CUANTO A SU RELACIONAMIENTO CON LOS OTROS EMPLEADOS?
	13. ¿HASIA QUE PUNTO O LÍMITE SE PUEDE CONSIDERAR LA RENTABILIDAD DE UN EMPLEADO EN CUANTO A SU RELACIONAMIENTO CON LOS OTROS EMPLEADOS EN LA ORGANIZACIÓN EN CUANTO A SU RELACIONAMIENTO CON LOS OTROS EMPLEADOS?

Figura 4. Catorce criterios para el valor de RR.HH. Elaboración de los autores.

### Modelo de Chiavenato

Idalberto Chiavenato (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2007), establece que la Administración de Recursos Humanos cuenta con cinco procesos: el de integración de personas donde se planea, recluta y selecciona; la organización de personas, se establece el diseño del puesto, descripción y análisis del cargo, y evaluación del desempeño; retención de personas, se practica la remuneración, aplican las prestaciones, la higiene y la seguridad y se mantienen las relaciones sindicales; en el desarrollo de personas, la capacitación, el desarrollo de personal y organizacional; y en la auditoría de personas, los bancos de datos, los controles y los sistemas de información.

### Modelo de Medición de Gestión Humana por César Nieto Licht

Cesar Nieto (2015) desarrolla su modelo a partir de diferentes modelos teniendo en cuenta las investigaciones y los conceptos establecidos, basado en los modelos integrales más estudiados como son: modelo de Ulrich y de Calderón. Como resultado el modelo mide la dimensión propósitos con cuatro variables, además incorpora y reevalúa nuevas variables que para el actor tendrían un mayor grado de importancia y serían fundamentales para la gestión humana y la organización determinado momento.



Figura 5. Modelo de medición de impactos de gestión humana. Dimensión propósitos y procesos. Fuente: Nieto (2015).

Frente a los propósitos, Nieto (2015) define 4 ejes principales, a saber, Cultura humanista, Estrategia con resultados, Personas con calidad de vida y Procesos sistémicos.

Cultura humanística: Esta dimensión está compuesta por dos elementos fundamentales para la organización como lo son la cultura y el humanismo. El primer reto específico es orientar a los líderes que tienen personal a su cargo para que estos mejoren los ambientes de trabajo y así generar un cambio en la organización; Ahora bien, realizar una intervención en la cultura organizacional basada en el humanismo hará que los colaboradores mejoren su calidad de vida y permitirá un desarrollo sostenible a la sociedad.

Estrategia con resultados: Incluye cuatro retos generales como elementos indispensables para la gestión humana; La mentalidad del directivo, la posición estratégica actual de la



organización, la posición estratégica futura y las decisiones estratégicas que debe tomar el directivo son los otros retos generales que conforman esta dimensión, alcanzar los retos generales requiere de los específicos (desarrollo de tareas que aportan al cumplimiento de la misión y la visión), son: Incluir los planes estratégicos en los procesos de gestión humana, implementar un sistema de progreso de gestión, alinear los planes de recursos humanos con los empresariales y último lograr que la empresa preste atención a sus capacidades.

**Personas con calidad de vida:** Este propósito buscar el bienestar y el bien ser del trabajo, comprende actividades de integración y salud, además agrupa las dimensiones humanas. Los retos específicos se centran en reducir el estrés, para esto se busca disminuir las exigencias, ampliar los recursos y alentar la contribución de los trabajadores mejorando su nivel de ingresos.

**Procesos sistémicos:** requiere plantear tres retos generales bajo el enfoque sistémico, los retos específicos de este propósito sugieren mejorar los procesos de manera eficiente (productos y clientes) y eficaz (recursos y procesos). Igualmente, la creación de valor para la organización. Los retos específicos generan especialización en la aplicación de los procesos sino evaluar los impactos en la organización.

Pero para que los propósitos se concreten, Nieto (2015) define varios procesos necesarios, estos son:

**Procesos de Gestión Humana:** Se tienen en cuenta nueve procesos y la gestión integral. Los procesos son: administración de personal, bienestar, capacitación, compensación, competencias, comunicación interna, evaluación de desempeño, responsabilidad social y selección.

**Administración del personal:** Los procesos que constituyen las responsabilidades de los trabajadores, pago de nómina, las normas que buscan armonizar la relación entre trabajador - empleado.

**Bienestar:** Componentes del programa de salud ocupacional, las actividades para

desarrollar las dimensiones humanas con el fin de mejorar la calidad vida.

**Capacitación:** Hace énfasis en mejorar las competencias técnicas, las competencias personales y las estratégicas para aumentar la capacidad organizacional. Además, busca reforzar la inversión en los planes de desarrollo en programas que promuevan el desarrollo de las competencias estratégicas.

**Compensación:** Tiene en cuenta aspectos como la competitividad externa y la equidad interna, determinar sistemas de compensación para motivar a los empleados y brindar mejor calidad de vida. Otro rasgo de importancia es la compensación variable, flexible.

**Competencias:** conocer si la organización aplicaba un modelo de competencias. El contar con este modelo genera que en la organización haya entendimiento estratégico y sistémico, ya que con un modelo de competencias estructurado se crea una cultura organizacional sólida y se determina los comportamientos de los colaboradores.

**Comunicación:** mediante este se da a conocer la plataforma estratégica de la organización y así realizar un desempeño efectivo.

**Evaluación de desempeño:** se busca conocer la solidez y lo estratégica de la evaluación de desempeño. En Colombia se aplica la evaluación 360° y la evaluación de cliente interno y externo. También requiere identificar la relación el alto desempeño con los incentivos.

**Responsabilidad Social:** En cuanto a este proceso se quiere saber qué tanto la empresa está comprometida con el medio ambiente y el soporte que les da a las comunidades vulnerables.

**Selección:** Se inicia con la exploración de las herramientas de reclutamiento. Busca identificar cómo atrae nuevas generaciones a través de los medios de comunicación. Adicional, se quiere conocer la metodología que utiliza para involucrar los clientes internos en el proceso.

Gestión Integral: busca conocer como la gestión humana desarrolla el desempeño integral y lo alinea con los resultados esperados. Además, se busca identificar como es percibido el profesional.

Luis Puchol	Gregorio Calderín	Dave Ulrich	Idalberto Chiavenato	César Nieto Licht
<ul style="list-style-type: none"> <li>Establece 6 funciones principales del área de personal.</li> <li>Emplica proporción al personal necesario.</li> <li>Administración del personal: es la encargada del papel del colaborador.</li> <li>Compensación: establece una estructura de salarios equitativa y motivadora.</li> <li>Dirección y desarrollo de RRHH.</li> <li>Relaciones laborales: resolución de conflictos, atención a quejas y solicitudes.</li> <li>Comunicación interna: medidas para mejorar el clima laboral.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Establece 5 dimensiones para visualizar el valor agregado de la Gestión Humana a las organizaciones.</li> <li>Proposición organizacional: atraer y motivar la cultura organizacional.</li> <li>Gestión del cambio: aliviar necesidades de cambio, generar agentes de cambio, y estrategias para llevar a cabo procesos de cambio.</li> <li>Eficiencia y efectividad: basada en la infraestructura organizacional.</li> <li>Apojo a las personas.</li> <li>Responsabilidad social.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Establece 4 roles de los recursos humanos en la organización, los cuales pueden ser entendidos hacia los procesos o las personas, como son:</li> <li>Operacional: Los expertos administrativos y gestión.</li> <li>Líderes de efectividad y socio de trabajadores.</li> <li>Estrategia organizacional: Soles estratégicos.</li> <li>Agentes de cambio.</li> <li>Planes cinco factores clave o "soluciones" para la consolidación real de la proposición de valor del área de Recursos Humanos.</li> <li>Realidades externas.</li> <li>Stakeholders clave.</li> <li>Prácticas de Recursos Humanos.</li> <li>Departamento de Recursos Humanos.</li> <li>Profesionalidad de Recursos Humanos.</li> </ul> <p>De estos 5 factores se desprenden 14 criterios que son usados para medir la respectiva evaluación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Para este autor la gestión humana cuenta con 5 procesos:</li> <li>Integración de personas: se planea, recluta y selección.</li> <li>Organización de personal: se establece el diseño del puesto, descripción y análisis del cargo, y evaluación del desempeño.</li> <li>Retención de personas: se practica la remuneración, aplican las promociones, la higiene y la seguridad y se manejan las relaciones sindicales.</li> <li>Desarrollo de personal: la capacitación, el desarrollo de personal y organizacional.</li> <li>Auditoría de personal: los bancos de datos, los controles y los sistemas de información.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Divide los procesos de gestión humana en 9 y adiciona un tema más:</li> <li>Administración de personal: relaciones entre trabajador y empleador.</li> <li>Riesgos: salud ocupacional, mejor calidad de vida de los trabajadores.</li> <li>Capacitación: desarrollar las habilidades de la organización.</li> <li>Compensación: motivar a los empleados e impulsar mayor calidad de vida.</li> <li>Competencias: aplicación de un modelo por competencias.</li> <li>Comunicación interna: dar a conocer la plataforma estratégica de la organización y lograr un desempeño efectivo.</li> <li>Evaluación de desempeño: conocer la actitud y estrategia de la misma.</li> <li>Responsabilidad social: compromiso con el medio ambiente y comunidades vulnerables.</li> <li>Selección: de que manera atraer el nuevo personal.</li> </ul> <p>Gestión Integral: de que manera desarrolla el desempeño integral y lo alinea con los resultados esperados.</p>

Figura 6. Comparativo de teóricos relacionados en el proyecto. Fuente: Elaboración de los autores.

### De la Cultura Organizacional

El modelo de cultura organizacional de Schein, es el referente establecido para la propuesta de modelo definido por Nieto Licht. El nivel cultural correspondiente a los artefactos pertenece los fenómenos o productos que el observador puede ver fácilmente del grupo como son: diseño, ambiente físico, lenguaje, tecnología, forma de comunicación, como se visten, se tratan y además como presentan las historias, los mitos, valores y creencias expresadas como ritos y ceremonias que realizan en la organización.

Los valores y creencias adoptadas corresponden a las acciones generadas por líderes fundadores en la solución de problemas o desarrollo de proyectos que les permite establecer patrones de comportamiento a los demás individuos de la organización. Es decir, si la solución del líder funciona, se asume este éxito como un valor percibido y como una percepción compartida.

Los principios fundamentales son fruto de soluciones propuestas repetidamente, por lo que constituyen en garantía de cumplimiento y de comportamiento del grupo por ser el camino correcto. Por lo tanto, los principios son guías del

grupo para comportarse, percibir, pensar e interpretar.

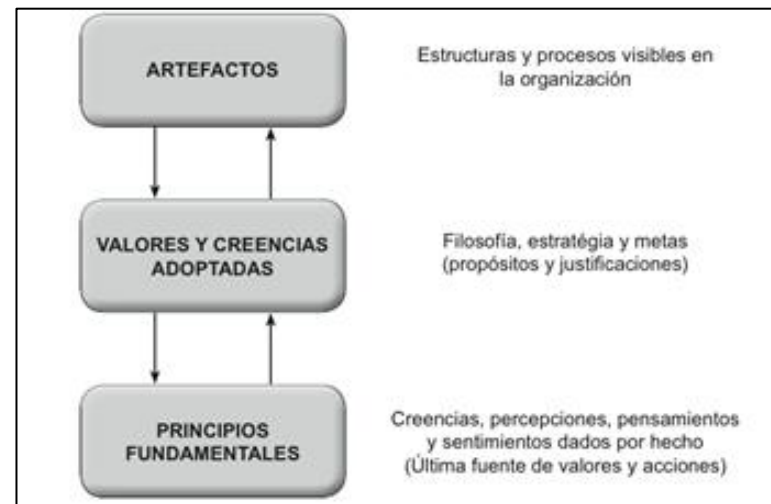


Figura 7. Niveles de cultura según Schein. Fuente: Schein (2004).

Para Nieto (2015), la cultura organizacional toma relevancia en virtud de la propuesta de Cameron y Quin, (2006), quienes establecen que el éxito de las primeras 5 empresas desde el año 2000, no han sido de las que asumen la teoría porteriana de la Competividad sino de aquellas que se han enfocado al desarrollo de una cultura organizacional perdurable como fueron las empresas “Southwest Airlines (21,775%), Wal-Mart (19,807%), Tyson Food (18,118%), Circuit City (16,410%) y Plenum Published (15,689%)”.

El desarrollo de la presente investigación se basa en el módulo de “cultura humanista” del modelo establecido por Nieto (2015), teniendo en cuenta las prácticas de gestión humana según: Ulrich, Chiavenato, Calderón y Puchol. Adicional a esto el estudio incluye el tema de cultura organizacional definido por Schein.

### Materiales y Métodos

**Tipo de Investigación.** Esta investigación usará teóricos con la finalidad de entender la forma en que se desarrollan los procesos de gestión humana en la universidad pública de

Villavicencio. Se realiza mediante un enfoque cualitativo y el apoyo de cuestionarios, y entrevista estructurada a expertos para establecer la percepción de la población objeto de estudio como es del área de gestión humana, interpretar y establecer un análisis de la situación. Lo anterior corresponde a un tipo de estudio descriptivo, el cual busca identificar las características, y establece un comportamiento concreto de la organización.

El cuestionario utilizado fue el desarrollado por el profesor Cesar Nieto Licht para su proyecto de investigación nacional, metodología replicada por el grupo de investigación de la Universidad de los Llanos Gestión y Desarrollo Organizacional en área de la salud y educación. La entrevista a expertos son preguntas estructuradas que se orientan a la percepción de criterios prioritarios en el desarrollo de la gestión humana.

**Población.** Para el desarrollo de esta investigación la población es el personal directivo y expertos o asistentes del área que desarrolla la gestión humana en la universidad pública.

A lo largo del desarrollo de investigación se desarrollarán dos fases del proyecto que se explican a continuación:

Fase 1. Caracterización y descripción de procesos. Se realiza una revisión documental, cuestionario al director del área gestión humana, y aplicación de entrevista estructurada a personal experto del área para determinar los aspectos organizacionales de la universidad pública.

Fase 2. Jerarquización de elementos clave. A través del procesamiento de datos se establecen los elementos clave en el desarrollo de las actividades de gestión humana de la Universidad pública.

## Resultados

### De los Aspectos Organizacionales de la Universidad de los Llanos

Misión: formar integralmente ciudadanos, profesionales y científicos con sensibilidad y aprecio por el patrimonio histórico,

social, cultural y ecológico de la Humanidad, competentes y comprometidos en la solución de problemas de la Orinoquia y el país con visión universal, conservando su naturaleza como centro de generación, preservación, transmisión y difusión del conocimiento y la cultura (Universidad de los Llanos, 2010).

Se plantea de manera implícita que para el cumplimiento de la misión institucional requiere de un personal docente y administrativo de una alta calidad e idoneidad, y por ende un área de gestión humana desarrollada.

### De su Naturaleza Jurídica de la Universidad de los Llanos

La Universidad de los Llanos fue fundada en 1974 como Universidad Tecnológica de los Llanos Orientales, de carácter público y autónoma, con domicilio principal en Villavicencio, con la posibilidad de establecer seccionales en cualquier lugar del territorio nacional (Acuerdo Superior 004 de 2009).

### De la Reseña Histórica de la Universidad de los Llanos

Para el año 1972 con la Ordenanza 019 del 20 de noviembre se crea Instituto Técnico Universitario de los Llanos Orientales (ITULL), inicio con programas de formación como técnicas agropecuarias, paramédicas, docencia. En 1974, López Michelsen aprueba el decreto de creación de la Universidad Tecnológica de los Llanos Orientales con sede en la Ciudad de Villavicencio. Abre actividades en el Colegio INEM de Villavicencio

La señora Felicidad Barrios de Bonilla donó un terreno de la hacienda Barcelona, la inauguración en este lugar se realizó el 12 de febrero de 1977.

Con la ley 30 de 1992 cambio de Institución Universitaria a Universidad de los Llanos, lo que genera la apertura a programas de posgrado inicialmente en convenios con universidades Nacional, Andes y Javeriana. (Leonardo, 2015)

En 1999, el gobierno departamental entrega (junio 29 de 1999) la sede del antiguo



hospital San Antonio como parte de pago de las regalías del petróleo. (Leonardo, 2015), lo que se convierte en la sede urbana de la Universidad.

Durante el año 2006 oferta su primer programa de maestría la de Acuicultura y en el 2015 logró la aprobación del primer programa de doctorado en Ciencias Agrarias. De igual manera la Universidad de los Llanos recibe por tres años certificación de calidad Icontec, por el Sistema

Integrado de Gestión – SIG desarrollado a partir del 2013.

En la actualidad la Universidad de los Llanos, ofrece a la comunidad un total de 40 programas académicos así: 2 programas tecnológicos, 15 programas de grado, 15 Especializaciones, 7 maestrías y 1 programa de doctorado.

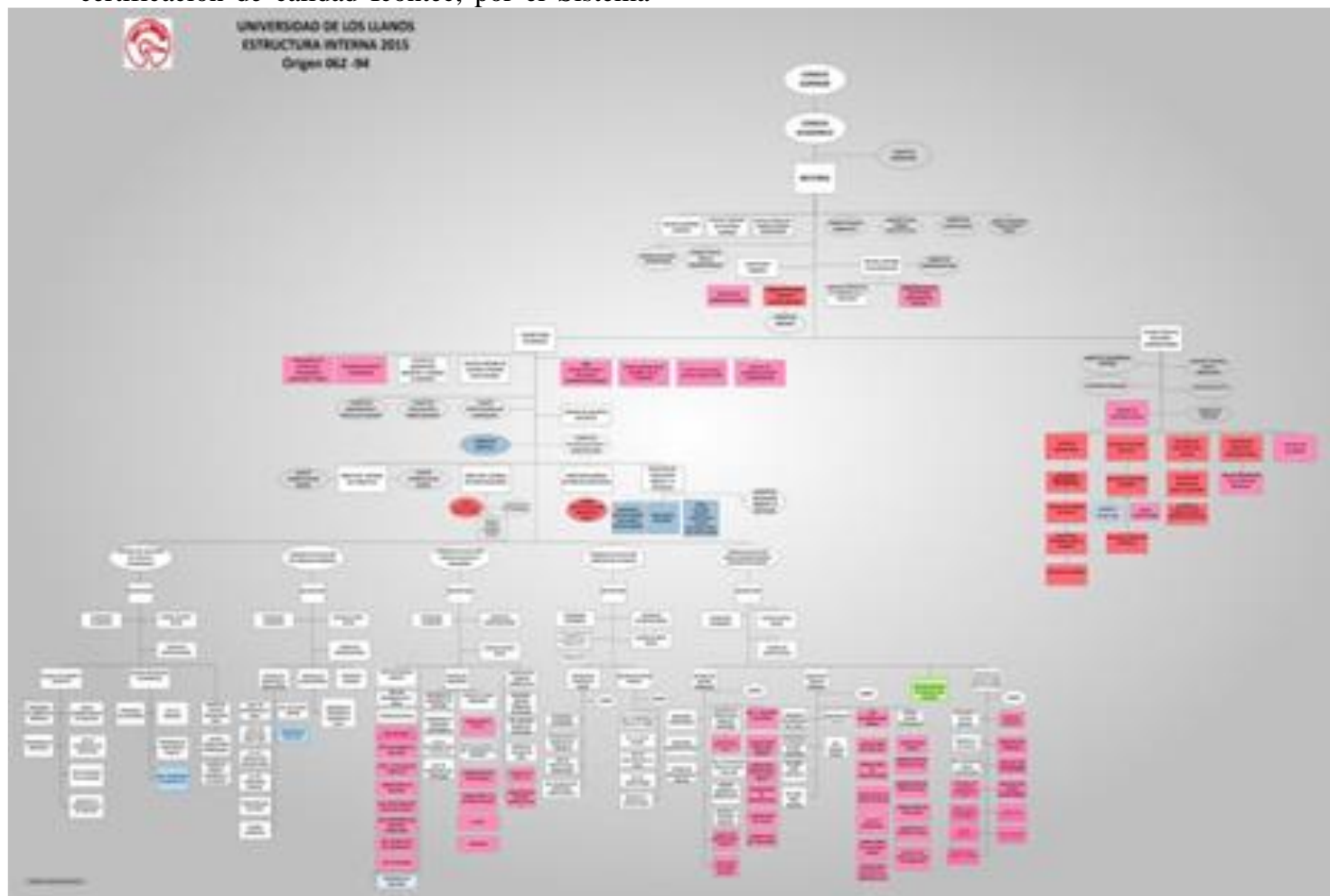


Figura 8. Estructura Orgánica de la Universidad de los Llanos (2015). Fuente: Cruz (2015).

### De la Estructura de la Universidad de los Llanos

En 1994 nace la estructura orgánica actual de la Universidad, (Acuerdo 062 de 1994) estableciendo la siguiente estructura:

Consejo Superior, Consejo Académico, Rectoría (Control Interno, Oficina de Planeación, Secretaría General (Oficina de Admisiones, Registro y Control Académico y Oficina de

Correspondencia y Archivo)), Vicerrectoría Académica (Facultades de: Ciencias Humanas, Ciencias Básicas e Ingeniería, Ciencias de la Salud, Ciencias Agropecuarias y Recursos Naturales (Cada facultad cuenta con sus respectivas unidades tales como: (Consejo de Facultad, Escuelas, Departamentos, Institutos)), Instituto de Investigaciones de La Orinoquia, Instituto de Educación Abierta y a Distancia), Vicerrectoría De Recursos Universitarios

(División Financiera (Sección de Presupuesto y Contabilidad, Sección de Unidad de Costos, Sección de Tesorería, Sección de Almacén), División de Servicios Administrativos (Sección de Recursos Humanos y Sección de Servicios Generales), División de Recursos de Apoyo

(Sección de Biblioteca, Sección de Publicaciones y Ayudas Educativas), División de Extensión, Promoción y Desarrollo (Sección de Extensión y Convenios, Sección de Operaciones Comerciales) y finalmente la División de Bienestar Universitario.



Figura 9. Evolución de docentes por tipo de vinculación 2000 - 2015. Fuente: Cruz (2015).

dichas áreas, así como definir jerárquicamente los



Figura 10. Evolución de administrativos por tipo de vinculación 2000 - 2015. Fuente: Cruz (2015).

empleos.

En el 2005, la Universidad acoge el área de talento humano y administración el estatuto administrativo, cuya razón se basaba en regular

Acuerdo Superior 024 de 1998 “el cual establecía el sistema de nomenclatura y clasificación de los empleos de la Universidad de los Llanos, en los niveles profesional, técnico y asistencial”

Respecto a la planta de personal en el año 2015 la Universidad de Llanos registra un total de 666 docentes entre contratos de planta, ocasionales tiempo completo y catedráticos y 671 administrativos entre planta administrativa, trabajadores oficiales, y administrativos contratistas, para un total de 1337 trabajadores. Ver figuras 9 y 10.

### De las Políticas y Normas

La Universidad de los Llanos establece una plataforma estratégica con el fin de alinear las actividades institucionales de toda la comunidad

Como institución cuenta con un talento humano idóneo que, a través de la cualificación, interpreta, adecúa y se apropia de la ciencia y la tecnología a través de la docencia, la investigación y la proyección social.

La Universidad de los Llanos busca consolidar su cobertura, la promoción y la generación de nuevos programas académicos sobre la base de las necesidades científicas, profesionales y de desarrollo económico, social y ambiental (Universidad de los Llanos, 2010).

En cuanto a sus valores, la Universidad de los Llanos acoge los valores universales de la verdad, la libertad, la honradez, la justicia, la equidad, la tolerancia y el compromiso con los derechos humanos, los deberes civiles y la prevalencia del bien común sobre el particular.

Por principios, los de autonomía, universalidad, responsabilidad social, pluralidad argumentada, equidad, libertad de cátedra, convivencia, transparencia y democracia participativa.

La Universidad tiene como políticas las de Formación Integral con Fundamento Social e Identidad Regional, Consolidación de Comunidad Académica para el Desarrollo Institucional, Gerencia Educativa y Cultura de la Planeación como Factores de Cambio, Autoevaluación Permanente como fuente de Mejoramiento Continuo y búsqueda de la Excelencia y Acreditación Institucional (Universidad de los Llanos, 2010).

Lo anterior se manifiesta en su estructuración por procesos de la Universidad.



Figura 11. Sistema integrado de gestión Universidad de los Llanos. Fuente Unillanos (2015).

Con base en estos valores, principios y estrategias, la Universidad de los Llanos asume el proceso de Acreditación del CNA y define en 2010 el Sistema Integrado de Gestión SIG compuesto por el Sistema de Gestión de Calidad SGC (Ley 872 de 2003, Decreto 4110 de 2004), el Sistema de Desarrollo Administrativo SISTEDA (Ley 489 de 1998, Decreto 6322 de 2005), el Modelo Estándar de Control Interno MECI (Ley 87 de 1993, Decreto 1599 de 2005, Decreto 943 de 2014) e incorporó la gestión adelantada por Autoevaluación y Acreditación de Calidad de Programas Académicos Ley 30 de 1992 (Resolución Rectoral 1729/08), como se manifiesta en su página institucional.

### Resultados del Cuestionario para la Descripción de los Procesos de Gestión Humana

**Del Proceso de Administración de Personal.** Dentro de los aspectos positivos se destaca:

Los beneficios sociales son efectuados dentro del marco de la ley



Los beneficios incluyen prima, vacaciones, cesantías, intereses a cesantías, pago de salud y pensión.

El pago es realizado puntualmente dentro de las fechas establecidas

Los colaboradores consideran que los beneficios sociales son mejores y se incrementan con el tiempo.

La organización cuenta con beneficios sociales extralegales: planes de visión, paseos, salidas programadas, recreación, áreas de descanso y actividades deportivas

Los beneficios extralegales son calificados como excelentes

Para la Universidad es importante efectuar prestaciones sociales, beneficios económicos y NO económicos como fuente de motivación

La organización proporciona oportunidades de crecimiento económico y profesional.

Frente a aspectos negativos es preciso reconocer:

1. Según el experto, la Institución no ha articulado adecuadamente las normas mayores y menores.
2. Según el experto, la Institución no tiene definido una política y un plan estratégico de talento humano, por lo que los procesos se encuentran sueltos independientemente.
3. Según el experto la Institución no da importancia a la oficina de talento humano, se conoce actualmente como División de Servicios Administrativos
4. Según el experto en la Institución los procesos están rotos, es decir no corresponde a las verdaderas necesidades
5. Según el experto la vinculación a través de procesos de selección, convocatoria pública en el área administrativa, la mayoría de las veces se ha realizado mediante procesos políticos
6. Según el experto, existen cargos de provisionalidad suplidos por tiempo

determinado, algunos de aproximadamente 16 años.

7. Según el experto, falta un área de gestión humana fortalecida, lo que genera muy poca cobertura en la totalidad de los procesos institucionales.

### **Del Proceso de Selección de Personal**

Dentro de los aspectos positivos se destaca:

1. La Institución lo considera un proceso de vital importancia
2. El proceso está estructurado y por competencias, cuenta con verificación de referencias
3. Cuenta con recursos económicos para realizar el proceso de reclutamiento y selección.
4. El perfil del cargo guía la solicitud de la vacante, documentos tales como, curriculum vitae, antecedentes judiciales, diplomas, identificaciones, recomendaciones, certificados.
5. La organización utiliza un método de reclutamiento mixto (interno y externo) para las diferentes vacantes
6. Se aplican pruebas que permiten identificar competencias del candidato
7. El área encargada de tomar la decisión de selección es la alta dirección para cargos administrativos.
8. En el área docente se evalúa la hoja de vida y casos prácticos de clase e investigación
9. El proceso de reclutamiento en general se realiza por página web
10. el proceso de reclutamiento externo acude a fuentes como universidades y asociaciones
11. Las técnicas de reclutamiento externo se hacen por recomendaciones del personal, gremios, o universidades.
12. Para cargos administrativos el proceso de selección lo realiza el área de recurso humano

y la gerencia, esta última ejecutar el proceso de reclutamiento de personal.

Frente a aspectos negativos es preciso reconocer:

1. Carece de una política formal para cubrir vacantes con prioridad en colaboradores internos
2. Posee base de datos de hojas de vida, pero no para identificar posibles candidatos
3. En vacantes administrativas, el área solicitante no tiene participación en el proceso
4. No se lleva a cabo reclutamiento interno para el área administrativa ni docente
5. No se realizan ascensos, transferencias, o programas de desarrollo para el personal,
6. No tiene en cuenta aspectos relacionados con la orientación al cliente.
7. No se promueven la autoconfianza, la originalidad y el espíritu emprendedor de los colaboradores.

### **Del Proceso de Evaluación del Desempeño**

Dentro de los aspectos positivos se destaca:

1. Proceso formalizado y estructurado para los ámbitos administrativo y docente
2. La Universidad realiza dos evaluaciones consolidadas por año, y realizada por el área de Servicios Administrativos
3. La evaluación del desempeño es mediante cuestionario para docentes y administrativos, la observación y verificación solo para administrativos y por el supervisor.
4. Los resultados se comunican individualmente por medio de correo electrónico. Permite instancia de verificación y ajuste.
5. Se valora el trabajo en equipo de los colaboradores en el área administrativa
6. Se otorga reconocimiento por cumplimiento de funciones y labor destacada

7. La organización reconoce que la evaluación contribuye al enfoque de lo prioritario y estratégico

Frente a aspectos negativos es preciso reconocer:

1. Para los cargos administrativos no hay evaluación al jefe, ni evaluación entre ellos, y menos autoevaluación.
2. Falta de un área encargada de todos los procesos de gestión de talento humano, existe la División de Servicios Administrativos y el área de asuntos docentes, en las cuales se tratan diferentes aspectos.

### **De los Elementos Criterios en la Aplicación de los Procesos de Gestión Humana**

Como conclusión y teniendo en cuenta la información obtenida del director y Expertos, podemos determinar que los procesos de mayor prioridad en la Universidad son: administración del personal, seguido por el de Evaluación, compensación y selección, lo anterior se aplica a las áreas administrativa y docente de igual manera.

**Administración del personal.** La institución divide los procesos para personal docente y no docente. El área de docencia cumple propósitos misionales para la formación integral (docencia, investigación y proyección social), actividades que se tienen en cuenta para la distribución de tiempos y evaluación posterior.

La Administración de personal en la Universidad de los Llanos, incluye el proceso de contratación de personal administrativo y docente, la liquidación y pago de nómina.

El criterio que determina las actividades del proceso de administración del personal es el normativo, teniendo en cuenta el nivel de estas (Acuerdos, o resoluciones), de igual manera la necesidad la cual surge del área que lo solicita y finalmente el recurso financiero para cubrir la vacante.

**Selección de personal.** El proceso de reclutamiento y la selección de personal son diferentes para el área administrativa como para el área de docencia. El proceso se encuentra estructurado y formalizado por parte de la Institución en el SIG.

El criterio que predomina de acuerdo a la encuesta y entrevista es del cumplimiento normativo seguido de la necesidad manifiesta y justificada de las diferentes áreas, la administrativa y la docencia, y finalmente el del recurso financiero para cubrir dichas plazas

**Evaluación de desempeño.** Este proceso la Institución lo considera de vital importancia por la posibilidad de retroalimentación y enfoque que brinda a sus colaboradores de alinear sus intereses con los de la organización. Para el área docente, la Universidad realiza evaluaciones cada nivel, catedrático, ocasional, provisional y el de planta.

Los docentes catedráticos realizan una autoevaluación, se incluye a los estudiantes, y otra del Comité de programa. No se realiza retroalimentación de resultados. Debido al porcentaje de valoración asignado a los estudiantes, estos manifiestan inconformidades debido a la continuidad de docentes que han calificado de manera negativa.

En el caso de los docentes de planta y ocasionales, la evaluación depende de la productividad, establecida en un plan de acción semestral, lo que adiciona a la evaluación docentes (idéntica de los catedráticos), por lo que al final se pondera la evaluación docente (con tres evaluaciones) y la evaluación de funciones administrativas realizada por el Consejo de Facultad. En el caso de los docentes provisionales, no se realiza ningún tipo de evaluación.

Referente a los cargos en la parte administrativa y de docencia carecen de una evaluación de desempeño por falta de planeación y en su defecto el superior realiza una evaluación mediante un formato genérico de cumplimiento de funciones.

El criterio que predomina es el cumplimiento de un requisito normativo y la ejecución de normas menores para satisfacer los requisitos contractuales. El concepto general de la evaluación es el cumplimiento de la función, más no de la calidad del producto final de esa función.

## Conclusiones

Desde el punto de vista histórico, la Universidad de los Llanos, a partir del año 2000 ha realizado los mayores avances en su apertura organizacional con la oferta a nivel de pregrado, posgrado y proyectando ampliar su cobertura a la región Orinoquense.

La ampliación de oferta educativa conlleva a una reestructuración de su normatividad creando nuevas facultades, y áreas, lo que conlleva a estructuración de la Universidad por procesos y recibir la acreditación Icontec. La certificación de calidad esta soportada en el desarrollo de su Sistema Integrado de Gestión manifestando su compromiso con la calidad. Lo característico es su aplicación y desarrollo inicialmente a los procesos estratégicos y posteriormente a los procesos de apoyo. Posteriormente en los procesos de evaluación y finalmente los misionales. En la actualidad no se propone un área de Gestión humana que unifique el manejo de sus procesos relacionados, sino que se maneja a través una División de servicios administrativos.

Desde el punto de vista de la alta gerencia, la Universidad proyecta unos objetivos estratégicos alineados a través del plan estratégico de gestión de direcciona todos los niveles de la Universidad, sin embargo, es evidente que la gestión humana no se encuentra a ese nivel sino como estrategia de apoyo.

Los procesos expuestos en esta ponencia como son: Administración, selección y evaluación de desempeño de personal, se debe análisis y describir desde las formas de contratación como son: personal administrativo y personal docente, por lo que implica en algunos casos normatividad y procedimientos diferentes para cada uno.



La Universidad de los Llanos, presenta una estructura formal con su respectiva normatividad en los de administración de personal, selección del personal y evaluación, para los tipos de contratación ya sea administrativo o de docencia. Esta estructuración esta direccionada a través del Sistema integrado de gestión, pero presenta deficiencias en cuanto a agilidad en el desarrollo como en la unificación de información.

El proceso de Administración del personal cumple a cabalidad las exigencias de la norma en este respecto, pero con relación al área administrativa presenta las siguientes deficiencias: la forma de reclutamiento no incluye personal interno, la selección depende directamente de la alta gerencia, se presenta alta rotación de personal. En cuanto a los docentes, presenta un mayor nivel de estructuración por cuanto el inconveniente radica en el recurso financiero para cubrir las vacantes docentes.

El proceso de Selección, se encuentra estructurado, se realiza mediante página web, depende de una necesidad manifiesta, los recursos financieros y del cumplimiento de la norma. Para cargos administrativos, su reclutamiento puede ser mixto, y la selección se hace mediante la aplicación de instrumentos y la elección del candidato depende de la alta dirección. En el caso de la docencia, su proceso es estrictamente de cumplimiento formal y depende únicamente de la necesidad y el recurso financiero. Las condiciones y requisitos los establecen los programas a donde van las postulaciones.

El proceso de evaluación, aunque esta formalizado, es diferente para cada tipo de contrato. Los contratos administrativos de prestación de servicios se evalúan mediante un simple formato de cumplimiento de funciones, los empleado públicos administrativos solo se evalúa el cumplimiento de su función de manera general. La evaluación a docentes tiene dos componentes generales: 1) la evaluación de la función docente (compuesta por la evaluación de los estudiantes, autoevaluación y evaluación del consejo de facultad); y 2) la evaluación de la función administrativa (administrativa, proyección social

e investigación) es realizada por el consejo de facultad. El criterio general de evaluación es el cumplimiento de la función asignada.

El criterio que determina las actividades del proceso de administración del personal para la selección de personal y para la evaluación son: el normativo, teniendo en cuenta el nivel de estas (Acuerdos, o resoluciones), de igual manera la necesidad la cual surge del área que lo solicita y finalmente el recurso financiero para cubrir la vacante, y el cumplimiento de la función para el proceso de evaluación.

Para la Universidad pública el criterio principal de sus procesos es el cumplimiento de la norma, ya que su no cumplimiento se pueden desprender procesos y sanciones disciplinarias. En segundo lugar la necesidad manifiesta por la unidad que lo requiere, ya que bajo el principio institucional de austeridad y eficiencia sólo se debe requerir el personal necesario para su desarrollo misional el cual tiene un gran impacto social; en tercer lugar, el criterio de recurso financiero el cual debe estar justificado y presupuestado para poder ejecutarse, lo cual se convierte en una herramienta de evaluación de la gestión; y finalmente el proceso de evaluación tiene encuentra el cumplimiento de la función del empleado como tema eje de su evaluación de desempeño periódico.

Finalmente, la Universidad pública presenta un avance significativo en la estructuración y formalización de sus procesos de gestión humana especialmente la Administración de personal, la selección y la evaluación de personal evidenciados en el Sistema integrado de gestión, y los criterios generales de aplicación son: el cumplimiento de la normatividad, el cubrimiento de la necesidad de personal, y los recursos financieros para sostenerla.

## Referencias

- Alcaldía de Villavicencio. (23 de marzo de 2012).  
Alcaldía de Villavicencio. Obtenido de [http://www.villavicencio.gov.co/index.php?option=com\\_content&view=article&id=25&Itemid=79](http://www.villavicencio.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=25&Itemid=79)

- Banco de la República & Departamento Administrativo Nacional de Estadística, DANE. (2016). BANCO DE LA REPÚBLICA. Obtenido de <http://www.banrep.gov.co/icer>
- Calderón, G. (2006). La gestión Humana y sus aportes a las Organizaciones Colombianas. Cuadernos de Administración, vol. 19, núm. 31, 9 - 55.
- Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos. Santa fe de Bogotá: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos. México, DF: Mc Graw Hill.
- Consejo Privado de Competitividad. (2012). Informe Nacional de Competitividad 2012 -2013 “Ruta a la prosperidad”. Bogotá: Zetta Comunicadores.
- Consejo Privado de Competitividad. (2013-2014). Informe de Competitividad. Bogotá: Puntoaparte bookvertising.
- Consejo Superior de la Universidad de los Llanos. (5 de agosto de 2002). Acuerdo Superior 015. “Por el cual se establece el marco general del sistema académico y curricular de la universidad de los llanos”. Villavicencio, Meta, Colombia.
- Consejo Superior de la Universidad de los Llanos. (3 de Julio de 2009). Acuerdo Superior 004. Por el cual se expide el Estatuto General de la Universidad de los Llanos. Villavicencio, Meta, Colombia.
- Consejo Superior Universidad de los Llanos. (23 de febrero de 1998). Acuerdo Superior 007. Por medio del cual se adopta como razón social, el de “Universidad de los Llanos”, para todos los efectos legales. Villavicencio, Meta, Colombia.
- Corporación Universitaria del Meta. (2016). Obtenido de <http://www.unimeta.edu.co/site/>
- Cristhian Guillermo Naranjo Herrera, É. S. (2013). Medición del capital humano de la empresa: el caso Efigas. Revista Universidad la Salle, 170.
- Dpto. Administrativo de la Función Pública. (25 de Julio de 2006). Departamento Administrativo de la Función Pública. Recuperado el 11 de Julio de 2016, de [file:///C:/Users/Usuario/Downloads/DEC RETO%202489%20DE%202006.pdf](file:///C:/Users/Usuario/Downloads/DEC%20RETO%202489%20DE%202006.pdf)
- Educación, M. d. (5 de febrero de 2016). Ministerio de Educación. Recuperado el 4 de abril de 2016, de <http://www.mineducacion.gov.co/1759/w3-article-231240.html>
- Fitz-enz, J. (2000). The ROI of human capital: Measuring the economic value of employee performance. New York: Amacon. Training Magazine, 114.
- Gregorio, C. H. (2010). Gestión Humana en Colombia: roles, prácticas, retos y limitaciones. Una aproximación al estado del arte. Bogotá, Colombia: Luna Libros Acrip.
- Gregorio, C. H. (2010). Gestión Humana en Colombia: roles, prácticas, retos y limitaciones. Una aproximación al estado del arte. Bogotá, Colombia: Luna Libros Acrip.
- Guayaquil, U. d. (Mayo de 2016). Universidad de Guayaquil. Obtenido de <http://www.ug.edu.ec/>
- Guía Académica. (18 de Enero de 2011). Obtenido de Guía Académica: [http://www.guiaacademica.com/educacion/personas/cms/colombia/noticias\\_academicas/2010/ARTICULO-WEB-EEE\\_PAG-8788421.aspx](http://www.guiaacademica.com/educacion/personas/cms/colombia/noticias_academicas/2010/ARTICULO-WEB-EEE_PAG-8788421.aspx)
- Instituto Politécnico Agroindustrial. (2016). Obtenido de <http://www.poliagro.edu.co/portal/>
- Jaramillo, J. U. (1989). La Educación durante los gobiernos liberales, 1930 – 1946. En Á. T. Mejía, Nueva Historia de Colombia (pág. Capítulo 3). Bogotá: Planeta.

- Leiva, O. C. (2008). La economía mundial a inicios del siglo XXI. *Revista de economía mundial*, 16, 81 -106.
- Leiva, O. C. (s.f.). La economía mundial a inicios del siglo XXI.
- Leonardo, C. R. (2015). Acerca de la entidad: Universidad de los Llanos. Capítulo 1. Villavicencio: Publicaciones Grupo Modernización, Universidad de los Llanos.
- Melo, R. H. (2014). La educación superior en Colombia. En *Borradores de Economía* (págs. 5-9). Bogotá: 808.
- México, U. A. (mayo de 2016). UAEMex. Obtenido de <http://www.uaemex.mx/#>
- Ministerio de Educación Nacional de Colombia. (2016). Sistema Nacional de Información de la Educación Superior.
- Ministerio de Educación Nacional de Colombia. (5 de febrero de 2016). Min Educación. Obtenido de <http://www.mineduacion.gov.co/1759/w3-article-307590.html>
- Nisivoccia, G. (2009). La nueva gestión humana: profesionalización de la gestión del personal. XIV Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, 4.
- Presidencia de la República. (2016). Obtenido de [http://wsp.presidencia.gov.co/asiescolombia/documentos/colombia\\_mapa\\_politico.pdf](http://wsp.presidencia.gov.co/asiescolombia/documentos/colombia_mapa_politico.pdf)
- Puchol, L. (2003). Dirección y gestión de recursos humanos. Madrid, España: Diaz de Santos.
- Puchol, L. (2003). Dirección y Gestión de Recursos Humanos (7a Edición ed.). Madrid, Buenos Aires, España, Argentina: Diaz de Santos.
- Puchol, P. D. (2008). El desarrollo de los recursos humanos ayer, hoy y mañana - Artículo 7. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales (ICADE) - REVISTA DE ICADE, 22 - 24.
- Revista Dinero. (2014). Edición No 444. *Revista Dinero*, 25 - 27.
- Romero, W. L. (2015). Capítulo 1. Acerca de su entidad. Villavicencio: Publicaciones Grupo de Modernización, Universidad de los Llanos.
- Romero, W. L. (2015). Capítulo 6. Estructura organizacional, Universidad de los Llanos. Villavicencio: Publicaciones Grupo de Modernización, Universidad de los Llanos.
- Romero, W. L. (2015). Estructura orgánica Universidad de los Llanos. Villavicencio: Publicaciones Grupo de Modernización Universidad de los Llanos.
- SENA. (2016). Obtenido de <http://oferta.senasofiaplus.edu.co/sofia-oferta/>
- Sistema Nacional de Información de la Educación Superior. (2015). SNIES. Obtenido de <http://snies.mineduacion.gov.co/consultasnies/institucion>
- SNIES, M. (s.f.). Sistema Nacional de Información de la Educación Superior. Recuperado el 05 de abril de 2016, de <http://snies.mineduacion.gov.co/consultasnies/institucion#>
- SYSPRO, C. (2016). SYSPRO. Obtenido de <http://www.syspro.edu.co/web/?q=quienes-somos>
- UBA. (mayo de 2016). Universidad de Buenos Aires. Obtenido de <http://www.uces.edu.ar/solicitud-informacion/grado/?IdConversion=92&gclid=COejsN-B1cwCFcYfhgodGV8Eqw>
- UC. (mayo de 2016). Universidad de Carabobo. Obtenido de Universidad de Carabobo: <http://www.uc.edu.ve/>
- UCC. (mayo de 2016). Universidad Cooperativa de Colombia. Obtenido de <http://www.ucc.edu.co/bienestar-universitario/Paginas/inicio.aspx>
- ULRICH, D. (noviembre de 2005). La propuesta de valor de Recursos Humanos: La



próxima agenda de RR.HH. Obtenido de [http://www.gestionahr.cl/biblioteca/La\\_propuesta\\_de\\_valor\\_de\\_RRHH\\_Dave\\_Ulrich.pdf](http://www.gestionahr.cl/biblioteca/La_propuesta_de_valor_de_RRHH_Dave_Ulrich.pdf)

UNAL. (mayo de 2016). Universidad Nacional de Colombia. Obtenido de <http://unal.edu.co/>

UNILLANOS. (mayo de 2016). Universidad de los Llanos. Obtenido de Universidad de los Llanos: <http://www.unillanos.edu.co/>

UNIMINUTO. (2016). Obtenido de <http://www.uniminuto.edu/web/llanos/inicio>

Universidad Antonio Nariño. (2016). Obtenido de <http://www.uan.edu.co/villavicencio/historia>

Universidad Cooperativa de Colombia. (2016). Obtenido de <http://www.ucc.edu.co/institucion/Paginas/historia.aspx>

Universidad de los Llanos. (16 de agosto de 2010). Unillanos.edu.co. Obtenido de <http://www.unillanos.edu.co/index.php/universidad/vision>

Universidad de los Llanos. (16 de agosto de 2010). [www.unillanos.edu.co](http://www.unillanos.edu.co). Recuperado el 14 de junio de 2016, de <http://www.unillanos.edu.co/index.php/universidad/mision>

Universidad de los Llanos. (16 de agosto de 2010). Unillanos.edu.co. Obtenido de <http://www.unillanos.edu.co/index.php/universidad/mision>

Universidad de los Llanos. (16 de agosto de 2010). [www.unillanos.edu.co](http://www.unillanos.edu.co).

Recuperado el 14 de junio de 2016, de <http://www.unillanos.edu.co/index.php/universidad/vision>

Universidad de los Llanos. (2016). Obtenido de <http://www.unillanos.edu.co/>

Universidad de los Llanos, A. s. (16 de agosto de 2010). Unillanos.edu. Recuperado el 16 de junio de 2016, de <http://www.unillanos.edu.co/index.php/universidad/naturaleza/politicas100>

Universidad de Sao Paulo. (12 de mayo de 2016). Obtenido de USP: <http://www5.usp.br/>

Universidad Santo Tomas. (2016). Ustavillavicencio. Obtenido de <http://www.ustavillavicencio.edu.co/site/index.php/2013-12-02-16-26-41/resena-historica#Universidades>, R. W. (Enero de 2016). Ranking Web de Universidades. Obtenido de [http://www.webometrics.info/es/Americas/Latin\\_America](http://www.webometrics.info/es/Americas/Latin_America)

UNIVERSITARIO, C. S. (24 de marzo de 2011). Consejo Superior Universidad de los Llanos. ACUERDO SUPERIOR 002, 1 - 10. Villavicencio, Meta, Colombia.

Valencia, J. C. (2012). Universidad Autónoma de Occidente, UAO. Obtenido de [red.uao.edu.co: http://red.uao.edu.co/bitstream/10614/2979/1/tad00920.pdf](http://red.uao.edu.co/bitstream/10614/2979/1/tad00920.pdf)

Víctor Quesada, I. B. (2012). La gestión académica, criterio clave de la calidad de la gestión. Global Conference on Business and Finance Proceedings, 7 – 10