

**ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN HUMANA APLICADOS EN LA  
UNIVERSIDAD DE LOS LLANOS**

**WILSON FERNANDO SALGADO CIFUENTES**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
VILLAVICENCIO**

**2017**

**ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN HUMANA APLICADOS EN LA  
UNIVERSIDAD DE LOS LLANOS**

**WILSON FERNANDO SALGADO CIFUENTES**

**POS PH.D JUAN NICOLÁS MONTOYA MONSALVE  
DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
VILLAVICENCIO**

**2017**

## TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
<b>RESUMEN.....</b>	<b>8</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>10</b>
<b>1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>	<b>12</b>
<b>1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....</b>	<b>14</b>
<b>1.2 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....</b>	<b>14</b>
<b>2 JUSTIFICACIÓN.....</b>	<b>15</b>
<b>3 OBJETIVOS .....</b>	<b>16</b>
<b>3.1 OBJETIVO GENERAL.....</b>	<b>16</b>
<b>3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....</b>	<b>16</b>
<b>4 MARCO DE REFERENCIA.....</b>	<b>17</b>
<b>4.1 MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>17</b>
<b>4.1.1 Modelo de Cesar Nieto Licht .....</b>	<b>18</b>
<b>4.1.2 Modelo de Idalberto Chiavenato.....</b>	<b>22</b>
<b>4.1.3 Modelo de Gregorio Calderón.....</b>	<b>26</b>
<b>4.1.4 Modelo de Luis Puchol.....</b>	<b>29</b>
<b>4.2 MARCO CONCEPTUAL.....</b>	<b>31</b>
<b>4.3 MARCO GEOGRÁFICO .....</b>	<b>34</b>
<b>4.4 MARCO LEGAL.....</b>	<b>35</b>
<b>4.5 MARCO INSTITUCIONAL .....</b>	<b>36</b>
<b>5 5. METODOLOGÍA.....</b>	<b>38</b>
<b>5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>38</b>
<b>5.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>38</b>
<b>5.3 POBLACIÓN .....</b>	<b>38</b>
<b>5.4 INSTRUMENTO .....</b>	<b>39</b>
<b>5.5 FUENTES DE INFORMACIÓN .....</b>	<b>39</b>
<b>6 RESULTADOS .....</b>	<b>40</b>
<b>6.1 ASPECTO ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>40</b>
<b>6.2 CARACTERIZACIÓN DEL PERSONAL NO DOCENTE DE LA UNIVERSIDAD DE LOS LLANOS .....</b>	<b>53</b>

<b>6.2.1</b>	<b>Caracterización del personal administrativo de planta .....</b>	<b>54</b>
<b>6.2.2</b>	<b>Caracterización del personal contratado por prestación de servicios (CPS) .....</b>	<b>58</b>
<b>6.2.3</b>	<b>Conclusiones de la Caracterización del personal no docente .....</b>	<b>62</b>
<b>6.3</b>	<b>DIAGNÓSTICO DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN HUMANA APLICADOS AL PERSONAL NO DOCENTE.....</b>	<b>65</b>
<b>6.4</b>	<b>DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN HUMANA APLICADOS AL PERSONAL NO DOCENTE.....</b>	<b>74</b>
	<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>81</b>
	<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>83</b>
	<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>86</b>

## LISTA DE TABLAS

	Pág.
<b>Tabla 1 Vinculación de personal no docente 2015. ....</b>	<b>13</b>
<b>Tabla 2 Organización de la Universidad de los Llanos. ....</b>	<b>44</b>
<b>Tabla 3 Organización de la Facultad de Ciencias Básicas e Ingeniería. ....</b>	<b>51</b>
<b>Tabla 4 Organización de la Facultad de Ciencias Agropecuarias y Recursos Naturales. ....</b>	<b>51</b>
<b>Tabla 5 Organización de la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación. ....</b>	<b>52</b>
<b>Tabla 6 Organización de la Facultad de Ciencias Económicas. ....</b>	<b>52</b>
<b>Tabla 7 Organización de la Facultad de Ciencias de la Salud. ....</b>	<b>53</b>
<b>Tabla 8 Diagnóstico del proceso de administración del personal. ....</b>	<b>65</b>
<b>Tabla 9 Diagnóstico del proceso de bienestar. ....</b>	<b>66</b>
<b>Tabla 10 Diagnóstico del proceso de capacitación. ....</b>	<b>67</b>
<b>Tabla 11 Diagnóstico del proceso de compensación. ....</b>	<b>68</b>
<b>Tabla 12 Diagnóstico del proceso de competencias. ....</b>	<b>69</b>
<b>Tabla 13 Diagnóstico del proceso de comunicación. ....</b>	<b>69</b>
<b>Tabla 14 Diagnóstico del proceso de evaluación de desempeño. ....</b>	<b>71</b>
<b>Tabla 15 Diagnóstico del proceso de responsabilidad social. ....</b>	<b>72</b>
<b>Tabla 16 Diagnóstico del proceso de selección. ....</b>	<b>72</b>
<b>Tabla 17 Diagnóstico del proceso de gestión integral. ....</b>	<b>73</b>
<b>Tabla 18 Puntaje de las variables. ....</b>	<b>74</b>
<b>Tabla 19. Porcentaje de aplicación de los procesos. ....</b>	<b>78</b>
<b>Tabla 20. Comparativo de aplicación de los procesos de gestión humana. ....</b>	<b>78</b>

**LISTA DE FIGURAS**

	<b>Pág.</b>
<b>Figura 1 Modelo de Cesar Nieto Licht.....</b>	<b>22</b>
<b>Figura 2 Modelo de Idalberto Chiavenato.....</b>	<b>25</b>
<b>Figura 3 Modelo de Gregorio Calderón.....</b>	<b>28</b>
<b>Figura 4 Mapa del municipio de Villavicencio.....</b>	<b>35</b>
<b>Figura 5 Género del personal administrativo. ....</b>	<b>55</b>
<b>Figura 6 Rango de edades del personal administrativo. ....</b>	<b>55</b>
<b>Figura 7 Nivel de vinculación del personal administrativo.....</b>	<b>56</b>
<b>Figura 8 Tipo de vinculación del personal administrativo.....</b>	<b>57</b>
<b>Figura 9 Rangos salariales del personal administrativo ....</b>	<b>57</b>
<b>Figura 10 Género del personal de prestación de servicios .....</b>	<b>58</b>
<b>Figura 11 Nivel académico del personal de prestación de servicios.....</b>	<b>59</b>
<b>Figura 12 Tipo de servicio del personal de prestación de servicios.....</b>	<b>60</b>
<b>Figura 13 Tiempo de contratación del personal de prestación de servicios .....</b>	<b>61</b>
<b>Figura 14 Rangos salariales del personal de prestación de servicios .....</b>	<b>62</b>
<b>Figura 15. Porcentaje de aplicación de los procesos.....</b>	<b>79</b>

## AGRADECIMIENTOS

Deseo expresar mi profundo agradecimiento a mi familia, mis padres quienes siempre han estado en los momentos más difíciles de mi vida y me dieron lo mejor, a mi hija Mariana quien es el motor de mi vida, a mis hermanos Mauricio y Marcela y a mi esposa Maria José quien me ha dado su apoyo y solidaridad; también mi gratitud y respeto por la Universidad de los Llanos y no puedo olvidar al Profesor Juan Nicolás Montoya quien me apoyó como director y amigo.

## RESUMEN

El análisis de los procesos de gestión humana aplicados en la Universidad de los Llanos se realizó con el fin de determinar cómo se aplican estos procesos al personal no docente vinculado por contrato de prestación de servicios (CPS); en este documento se identifica las diferentes falencias en la aplicación de la gestión humana en cada uno de sus componentes mediante la aplicación del modelo formulado por el profesor Cesar Nieto Licht. De igual manera se caracteriza el personal vinculado por CPS y el nivel de aplicación de las prácticas de gestión humana lo que permite hacer una serie de conclusiones y recomendaciones.

**Palabras clave:** gestión humana, bienestar, compensación, capacitación, comunicación, evaluación de desempeño, selección de personal, responsabilidad social.

ANALYSIS OF HUMAN MANAGEMENT PROCESSES APPLIED AT THE UNIVERSITY  
OF LOS LLANOS

**ABSTRACT**

The analysis of human management processes applied at the Universidad de los Llanos was carried out in order to determine how these processes are applied to non-teaching staff linked by a service provision contract (SPC); This document identifies the different flaws in the application of human management in each of its components through the application of the model formulated by Professor Cesar Nieto Licht. Likewise, the personnel linked by CPS and the level of application of human management practices are characterized, which allows a series of conclusions and recommendations to be made.

**Keywords:** human management, welfare, compensation, training, communication, performance evaluation, selection of personnel, social responsibility.

## INTRODUCCIÓN

La importancia de la gestión del talento humano debe estar orientada a producir satisfacción en las personas, al empoderamiento del manejo de las herramientas más usuales, personas que se desenvuelvan en los aspectos del mundo digital que lo rodea; de esta manera se harán personas competitivas en el mundo globalizado. El talento humano de la actualidad debe convertirse en personas preparadas para asumir los cambios organizacionales que las economías globales le exigen, porque sólo así se puede mantener competitivo; es pues, sin lugar a dudas el gran reto importante de la administración del talento humano.

Los cambios organizacionales, obligatorios desde el punto de vista de la estrategia de negocio, importante para permanecer en el mercado, generan pautas de desafío organizacional de manera que los procesos de gestión del talento humano no se pueden ver como el simple hecho de administrar a las personas, sino a administrar con la gente, y es a ella a la que se le ve como agente activo, que desarrolla acciones competitivas, que son sus habilidades y destrezas las que en su momento marca pautas de éxito, y proactivo desde su inteligencia, su creatividad, su talento y el desarrollo de sus competencias. (Universidad Nacional Abierta y a Distancia, 2013)

La gestión del talento humano es un proceso que surgió en los años 90 y se continúa adoptando por empresas que se dan cuenta lo que impulsa el éxito de su negocio, el talento y las habilidades de sus empleados. Las compañías que han puesto la gestión del talento en práctica lo han hecho para solucionar el problema de la retención del empleado.

Las divisiones dentro de la compañía deben compartir abiertamente la información con otros departamentos para que los empleados logren el conocimiento de los objetivos de la organización en su totalidad. Las empresas que se enfocan en desarrollar su talento humano integran planes y procesos, dar seguimiento y administrar el talento humano utilizando lo siguiente: buscar, atraer y reclutar candidatos calificados con formación competitiva, administrar

y definir sueldos competitivos, procurar oportunidades de capacitación y desarrollo, establecer procesos para manejar el desempeño, tener en marcha programas de retención y administrar ascensos y traslados. (Freddy, 2012)

Las prácticas que inicialmente se manejaban, se centraban en aspectos propios de la función de recursos humanos como: reclutamiento, selección y entrenamiento. Eran sistemas formales, donde los trabajadores compartían información con sus grupos de trabajo, tenían un diseño claro de trabajo, la participación era clave dentro del equipo, se realizaba evaluación del desempeño, proyectos de promoción y compensación; pero esta perspectiva cambio, y se amplió a temas relacionados con procesos como: certificados de calidad, trabajo flexible, habilidades participativas, enriquecimiento del trabajo, cultura organizacional, liderazgo, comunicación, Responsabilidad Social Empresarial y programas para el cuidado del medio ambiente. Cuando se habla de un sistema estratégico de recursos humanos, es porque hay relación de las prácticas, con la estrategia y los objetivos organizacionales. (Giraldo, 2014)

El presente trabajo hace referencia al tema de la gestión humana, en el personal no docente vinculado en la Universidad de los Llanos; establecido en cuatro fases para llegar al objetivo primordial. La primera es identificar el personal no docente vinculado a la Universidad de los Llanos; la segunda es aplicar un cuestionario; la tercera es diagnosticar los procesos de gestión humana; y la cuarta es analizar los procesos de gestión humana. Las fases mencionadas anteriormente se desarrollarán con una metodología establecida; un tipo de investigación descriptiva y un método inductivo, y recolectando datos a través de fuentes de información tanto primarias como secundarias.

Por último, se entregará como resultado la publicación de un artículo para la comunidad académica, y un informe final en el cual se analiza y se formulan aportes a los procesos de gestión humana aplicados al personal no docente de la Universidad de los Llanos.

## 1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Durante los últimos años el área de gestión humana en las organizaciones ha tomado mayor protagonismo gracias al fenómeno de la globalización, las empresas buscan ser más competitivas para hacer frente a los constantes cambios que se presentan y de esta manera posicionarse en el mercado; la gestión del talento humano juega un papel determinante para el logro de los objetivos de la organización, y de igual forma con el cumplimiento de las metas, ya que se encuentra ligadas a la solución de problemas críticos de las empresas y de esta manera aprovecha y potencializa los recursos humanos.

La gestión del talento humano enfrenta el gran reto de organizar y orientar al capital humano en pro de contribuir en el aumento de la productividad. Se hace necesario que procesos como lo son: el reclutamiento, la selección, capacitación, compensación, evaluación de desempeño, salud ocupacional, y bienestar, entre otros; se articulen efectivamente hacia la planeación y desarrollo estratégico de la organización.

La capacidad de agregar valor desde lo estratégico se debe a una revalorización de los recursos humanos en la empresa, basada en el surgimiento de tres creencias que tomaron fuerza a raíz del nuevo paradigma económico: su influencia en la calidad de las decisiones estratégicas de la alta gerencia, la incidencia de las actividades de recursos humanos sobre el rendimiento de los empleados y la importancia de las prácticas de recursos humanos para la implantación de los objetivos y metas estratégicas que toma la alta gerencia. . (Simon Dolan & Randall Schuler, 1999).

Una causa probable del inconveniente, es un inadecuado uso en los procesos de Gestión Humana dentro de las universidades; el cual juega un papel fundamental para el correcto desempeño de las funciones que vayan en pro de la satisfacción de los usuarios, un modo ineficiente de escoger al talento humano trae mala atención, aumento de costos por

improductividad y puede generar problemas internos, errores en la política de personal, en la motivación, en los salarios, en los premios y en las sanciones, disminuyen la productividad de capital y la lealtad de estos con la organización.

La Universidad de los Llanos ha presentado falencias en los procesos de gestión humana en lo referente al personal no docente al servicio de la docencia, la investigación y la proyección social; a su vez generando desmotivación y falta de sentido de pertenencia para con la institución, ausencia de sistemas de evaluación de desempeño para el personal por contrato de prestación de servicios, de procesos de admisión de personal hacen que estas prácticas no sean relevantes, “la gestión humana en el sector público es más administración de personal que gerencia del talento humano”. (Calderón, 2004).

A continuación, se puede observar la conformación de la vinculación de personal no docente al servicio de la gestión en la cual se evidencia que el 76,4% de éste personal es contratado por prestación de servicios.

**Tabla 1 Vinculación de personal no docente 2015.**

<b>Tipo de Vinculación</b>	<b>Número</b>	<b>Porcentaje</b>
Planta	117	16,90%
Oficiales	46	6,60%
<b>Prestación de Servicios</b>		
Apoyo a la gestión	355	51,40%
Apoyo convenios	112	16,20%
Apoyo proyectos	22	3,20%
Apoyo bienestar institucional	32	4,60%
Apoyo centro de idiomas	7	1%
<b>Total de prestación de servicios</b>	<b>528</b>	<b>76,40%</b>
<b>Total del personal no docente</b>		<b>691</b>

Fuente. Boletín estadístico 2015 II Unillanos.

Las normas institucionales de la Universidad de los Llanos contemplan los diferentes procesos de gestión humana para el personal no docente vinculado por carrera administrativa, en provisionalidad o de libre nombramiento y remoción; pero no se ha clarificado la aplicación de

estos procesos para las personas vinculadas por contrato de prestación de servicios, teniendo en cuenta que se desempeñan en funciones de apoyo a la gestión en docencia, proyección social e investigación de tal manera que se pueda homogeneizar la aplicación de los procesos de gestión humana a todo el personal no docente que labora en la universidad.

### **1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cómo generar un modelo de gestión humana aplicada al personal no docente de la Universidad de los Llanos?

### **1.2 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cómo caracterizar el personal no docente de la Universidad de los Llanos según el tipo de vinculación?

¿Cómo diagnosticar los procesos de gestión humana aplicados al personal no docente vinculado a la Universidad de los Llanos?

¿Cómo determinar los procesos de gestión humana aplicados al personal no docente vinculado a la Universidad de los Llanos?

## 2 JUSTIFICACIÓN

El proyecto busca contribuir a la Universidad de los Llanos, en ofrecerle planes de mejora en la aplicación de sus procesos de gestión humana en el personal no docente, del mismo modo diseñar estrategias administrativas que repercutan en un mejor desempeño competitivo evaluando los procesos, y que estos ayuden en la toma de decisiones. Lo anterior puede potencializar la eficiencia de la Universidad de Llanos al momento de vincular a este personal. El proyecto orienta también al cumplimiento de factores para las certificaciones de calidad ya sean las establecidas por la ISO o Ministerio de Educación Superior.

Como se evidencia en la problemática, la Universidad de los Llanos ha presentado falencias en los procesos de gestión humana en lo referente al personal no docente vinculado a ésta; con lo cual se genera desmotivación y falta de sentido de pertenencia con la institución. Esto debido a que la Universidad de los Llanos no cuenta en su base de datos con una caracterización detallada del personal no docente, mucho menos en su área de archivo.

Con la realización de este proyecto se pretende realizar un documento que relacione variables de comprensión analítica que ayuden al mejoramiento en los procesos de gestión humana. Al comprender las relaciones de variables se contribuirá al diseño de nuevas formas y mecanismos administrativos y de gerencia que permitan mitigar el impacto negativo y aumentar la eficiencia y contribuir así en el mejoramiento de un factor positivo de competitividad organizacional y el mejoramiento de la calidad de vida del personal al interior de la institución.

Por otra parte, mediante la realización del estudio se busca beneficiar a la Universidad de los Llanos a través de la generación de un documento que servirá como base para la realización de nuevas investigaciones relacionadas con temas afines.

### **3 OBJETIVOS**

#### **3.1 OBJETIVO GENERAL**

Proponer un modelo de gestión humana aplicado al personal no docente de la Universidad de los Llanos.

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Caracterizar el personal no docente vinculado a la Universidad de los llanos.

Describir las prácticas de gestión humana aplicadas al personal vinculado a la Universidad de los Llanos.

Establecer los factores claves para el desarrollo de los procesos de gestión humana que realiza la Universidad de los Llanos aplicados al personal no docente.

## 4 MARCO DE REFERENCIA

### 4.1 MARCO TEÓRICO

La gestión del talento humano ha sido conceptualizada de diversas formas dependiendo de diferentes factores y de la interpretación de sus autores es por esto que se nombra la gestión humana como una serie de procesos con los cuales se alinea la planeación estratégica de la empresa con cada una de las necesidades tanto de los empleados como de la organización, estos se refieren a el reclutamiento, selección, bienestar, entre otros factores esenciales para el desarrollo empresarial de manera idónea.

La gestión del talento humano de acuerdo con (Jaramillo, 2005):

Es el conjunto de procesos necesarios para dirigir a las personas o recursos humanos dentro de la empresa, partiendo del reclutamiento, selección, capacitación, recompensas, evaluación del desempeño, salud ocupacional y bienestar, entre otros que conduzcan a la obtención de valor agregado para la empresa, los empleados y el entorno.

La importancia de la gestión del talento humano dentro de las organizaciones se establece de acuerdo al rol que se le asigne, para de esta manera actuar frente a los cambios que se vienen presentando en la sociedad y en su entorno empresarial, lo cual se logra a través de la influencia de dicha área en el logro de los objetivos, en su camino hacia la competitividad, por medio de los empleados más idóneos y motivados, contribuir a la autorrealización empresarial y de sus clientes internos; por estas características es que la gestión del talento humano influye directamente sobre la productividad, competitividad y desarrollo de cada organización teniendo como resultado empresas exitosas y de gran talla mundial.

“En general las prácticas de Gestión Humana actuales, si bien es cierto han mejorado mucho y son más eficientes, poco lo han hecho en efectividad y la innovación en estas es escasa y poco han contribuido a la renovación de las organizaciones y a la adaptación a un entorno que cambia con rapidez en medio de una competencia cada vez mayor y más agresiva” (Ospina, 2010)

#### **4.1.1 Modelo de Cesar Nieto Licht**

El modelo del profesor Cesar Nieto aparece como una alternativa novedosa y complementaria porque involucra elementos adicionales y que comprende cuatro dimensiones o propósitos: estrategias con resultados, procesos sistémicos, cultura humanística y personas con calidad de vida.

- **Estrategia con resultados.**

Este propósito establece cuatro retos importantes que se deben evaluar dentro de la gestión humana; la mentalidad del directivo siendo este el referente a seguir dentro de la gestión organizacional, La posición estratégica actual de la organización, la posición estratégica futura y las decisiones estratégicas que debe tomar el directivo; para esto es necesario que se indague acerca de la inclusión de 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 por último lograr que la empresa preste atención a las capacidades que tiene.

- **Procesos sistémicos.**

Este propósito supone la importancia de comprender la organización como un sistema y más específicamente el área de gestión humana como parte del sistema organizacional, lograr procesos efectivos mediante la generación de valor y lograr procesos de alto desempeño.

- **Personas con calidad de vida.**

Este propósito buscar el bienestar y el bien ser del trabajo. Es decir, comprender que no solo las actividades de integración y salud hacen parte del trabajador puesto que las demás generan mayor bienestar al mismo, además agrupar todas las dimensiones humanas es otro reto general que comprende este propósito. Ahora bien, los retos específicos se centran en la reducción del estrés, para esto se busca disminuir las exigencias, ampliar los recursos y alentar la contribución de los trabajadores mejorando su nivel de ingresos. De esta manera se logrará que la organización realice su función en pro a la sociedad, ya que sus empleados serán personas con mejor calidad de vida y estas podrán aportar a la comunidad en general.

- **Cultura humanística.**

Esta dimensión está compuesta por dos elementos fundamentales para la organización como lo son la cultura y el humanismo. La primera es incluida para que el profesional de recursos humanos evalúe, analice, desarrolle entre otras, una cultura organizacional que contribuya al cumplimiento de las estrategias. No obstante, la segunda es analizada para identificar que teorías pueden ser incluidas dentro de la organización para aportar al desarrollo de la gestión humana. Para estos retos generales, 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.

**Procesos de Gestión Humana:** con respecto a los procesos de Gestión Humana se entiende que son herramientas para el directivo que según los diseñe y los desarrolle tendrán un gran impacto en la organización. Ahora bien, para esta investigación se tienen en cuenta nueve procesos y un tema adicional que es 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:** En relación a la administración del personal se tuvo en cuenta los procesos que constituyen las responsabilidades de los trabajadores, la

realización del pago de nómina, la puesta en marcha de las normas que buscan armonizar las relaciones entre trabajador - empleado.

- **Bienestar:** En cuanto a este proceso, se identifican los componentes del programa de salud ocupacional, las actividades que se realizan para desarrollar las dimensiones humanas con el fin de mejorar la calidad vida de los colaboradores.
- **Capacitación:** Para la capacitación y desarrollo se identificó que tanto el directivo de gestión humana junto a su grupo de trabajo desarrolla las debilidades de la organización, dentro de este proceso se tiene en cuenta los temas como la segunda lengua y el comprender otras culturas. Hay que mencionar, además como el área de recursos humanos invierte su presupuesto buscando establecer como se dividirían los recursos para temas operativos y estratégicos.

La importancia que le han dado los directivos de gestión humana al área de capacitación ha sido mayor a los otros procesos. Es así como la revista “Training Magazine” afirma que la industria de los Estados Unidos invierte alrededor de 75 miles de millones de dólares por año en desarrollo a los empleados (Fitz-enz, 2000) Ahora bien, el proceso de capacitación debe establecer dos objetivos estratégicos, el primero hace énfasis en mejorar no solo las competencias técnicas, sino además enfocarse en las competencias personales y estratégicas para así lograr que la organización aumente sus capacidades en conjunto. El segundo busca reforzar la inversión en los planes de desarrollo en programas que promuevan el desarrollo de las competencias estratégicas.

- **Compensación:** En cuanto a este proceso, se tiene en cuenta que hace la organización con aspectos básicos como la competitividad externa y la equidad interna, además determinar si los sistemas de compensación son utilizados para motivar a los empleados y brindarles una mejor calidad de vida. Otro rasgo de importancia es si los procesos de compensación son variables, flexibles, entre otros.

Querer mantener a empleados sobresalientes en la organización implica realizar un cambio en cuanto a los procesos de compensación, puesto que pagar salarios justos y brindar un nivel de

seguridad adecuado ya no es suficiente. EL aumento de estrategias no sólo son enfocadas en la competitividad externa y equidad interna, con el paso del tiempo se hace necesario incluir dentro de las estrategias la compensación flexible, compensación variable, el salario emocional y otras que busquen el mejoramiento continuo de la calidad de vida del personal.

- **Competencias:** En lo que corresponde a este proceso, se quería 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:** En relación al proceso de comunicación se identifica que no es tan relevante para algunos directivos de gestión humana, pero se encuentra viable la utilización ya que mediante este se da a conocer a los empleados la plataforma estratégica de la organización y así ellos podrán realizar un desempeño efectivo. De esta manera se hace necesario incluirlo dentro de los procesos de gestión humana puesto que sin una buena comunicación no se podría impulsar cambios o transformaciones organizacionales.
- **Evaluación de desempeño:** Aquí se busca conocer la solidez y lo estratégica que es la evaluación de desempeño en la organización. Cabe resaltar que este proceso es uno de los más importantes es así como en Colombia se aplica la evaluación 360° y la evaluación de cliente interno y externo. También se requiere identificar cual es la relación o que tan altamente están relacionados el tener un alto desempeño con los incentivos y de qué manera se hace retroalimentación para mejorar el desempeño en la organización.

## Modelo de Cesar Nieto Licht

### Medición de Impactos de Gestión Humana

Figura 1 Modelo de Cesar Nieto Licht.



Fuente. Federación Colombiana de Gestión Humana

#### 4.1.2 Modelo de Idalberto Chiavenato

El modelo establecido por Idalberto Chiavenato, en el cual este define claramente los 5 subsistemas que conforman el Sistema de Gestión de los Recursos Humanos, Según (Chiavenato, 2000) afirma:

La Administración de Recursos Humanos es un proceso que está constituido por subsistemas interdependientes integrados, los cuales son los siguientes:

- Subsistema de alimentación de RH: incluye la investigación de mercado, la mano de obra, el reclutamiento y la selección.
- Subsistema de aplicación de RH: incluye el análisis y descripción de los cargos, integración o inducción, evaluación del mérito o del desempeño y movimientos del personal.
- Subsistema de mantenimiento de RH: incluye la remuneración, planes de beneficio social, higiene y seguridad en el trabajo, registros y controles del personal.
- Subsistema de desarrollo de RH: incluye los entrenamientos y los planes de desarrollo de personal.
- Subsistema de control de RH: incluye el banco de datos, sistema de información de RH y la auditoría de RH.

A continuación, se da una explicación teórica de cada uno de los subsistemas que conforman el Sistema de Gestión de los Recursos Humanos.

- Subsistema de Provisión de Recursos Humanos

La provisión de Recursos Humanos es un proceso técnico- administrativo mediante el cual la empresa busca, examina e incorpora a personas idóneas. Entiéndase por trabajadores idóneos no los mejores, aisladamente considerados, sino aquellos que mejor se adecuan a las exigencias de un puesto y una organización concreta, incluyendo los requisitos de seguridad en el mismo.

- Subsistema de Aplicación de Recursos Humanos

Es la especificación del contenido, métodos y las relaciones con los otros puestos de trabajo para satisfacer requisitos tecnológicos, organizacionales, sociales y personales del ocupante del cargo. Se estudia y determinan los requisitos, responsabilidades y las condiciones exigidas para el correcto desempeño del cargo.

- Subsistema de Desarrollo de Recursos Humanos

El subsistema de desarrollo en el marco del Sistema de Gestión de Recursos Humanos (SGRH) comprende el conjunto de acciones que permiten aplicar estrategias para ajustar los aprendizajes de los trabajadores a las necesidades de formación inherente al desarrollo de la actividad laboral de la entidad, así como de los procesos de aprendizaje, capacitación y formación profesional para el mejor desempeño de un trabajador en su puesto de trabajo.

- Subsistema de Control de Recursos Humanos

Para que las diversas partes de una organización puedan desempeñar su responsabilidad de línea de mando con relación al personal debe haber un subsistema que se encargue del control. El proceso actúa para ajustar las operaciones a determinados patrones preestablecidos, y funciona de acuerdo con la información que recibe.

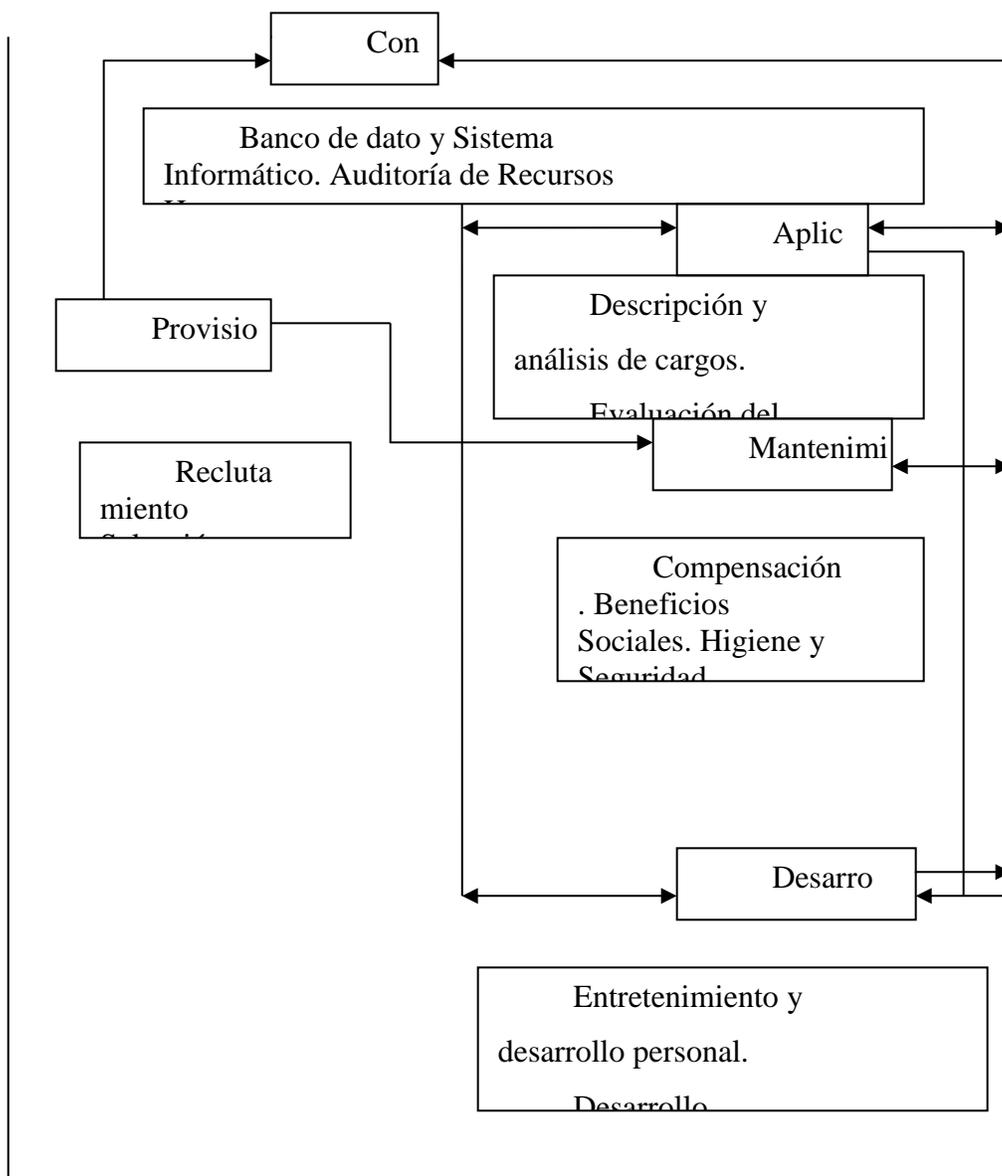
- Subsistema de Mantenimiento de los Recursos Humanos

El subsistema de mantenimiento es aquel que determina las compensaciones al trabajo realizado y a los resultados alcanzados. Los objetivos de los demás subsistemas están ligados de una manera u otra a las modificaciones que posibilite el subsistema de mantenimiento, así como por el monto de recursos a su disposición.

## Modelo de Idalberto Chiavenato

### Sistema de Gestión de Recursos Humanos

Figura 2 Modelo de Idalberto Chiavenato.



Fuente. Universidad de las Tunas.

### 4.1.3 Modelo de Gregorio Calderón

Para (Calderón, 2006), la Gestión Humana se toma como una acción de gestión de estrategias y dirección de organizaciones, en donde se tiene en cuenta las personas que conforman la organización y que se convierten en la base para la formulación de estrategias empresariales, que buscan aumentar las ventajas competitivas y comparativas de la organización. También plantea un modelo por medio del cual interactúan cinco dimensiones que se diferencian entre sí y que permiten identificar los aportes de los departamentos de Gestión Humana a las organizaciones y el valor agregado de las mismas, establecidas en: proyección organizacional, gestión del cambio, infraestructura organizacional, liderazgo de las personas y responsabilidad social.

#### **Dimensiones de la Gestión Humana**

- **Proyección organizacional**

En la primera dimensión, la gestión humana debe propiciar a la formación de capital humano, al incremento de la productividad, a mejorar los resultados financieros y a la retención de clientes si quiere ser reconocida como elemento importante en la visión estratégica de la alta gerencia.

El papel central del área de talento humano, en este aspecto, es apoyar que la organización desarrolle la capacidad para actuar estratégicamente. Esto implica trabajar en dos aspectos: crear visión y acción estratégica y alinear la cultura y la estrategia.

- **Gestión del cambio**

En la segunda dimensión, las nuevas reglas de la competitividad incorporan a las organizaciones valores como la velocidad, la simplicidad y la toma de decisiones rápidas, lo cual

a su vez demanda la reducción de las estructuras burocráticas, la eliminación de trabajo innecesario, la capacidad de modificar el status quo, es decir, la capacidad de cambio.

El papel central del área de talento humano en este aspecto es desarrollar la capacidad de cambio de la organización, éste será su verdadero valor agregado.

- **Infraestructura organizacional**

En la tercera dimensión, la gestión humana busca reducir los costos de los sistemas de recursos humanos y a la vez mejorar la calidad de sus servicios, generando valor en todos los otros procesos organizacionales.

El papel central del área de talento humano en este aspecto se refleja en el apoyo dado para construir la capacidad de ser eficiente y eficaz. Esto lo logra a través de dos formas: desarrollando prácticas de alto rendimiento en los procesos de gestión humana y apoyando procesos organizacionales de mejoramiento y reestructuración.

- **Liderazgo de las personas**

En la cuarta dimensión, la gestión humana trabaja en función de mejorar la capacidad de contribución de los trabajadores logra un mayor espectro. Se enfoca en dos aspectos: la formación y desarrollo de las personas y el respaldo a los empleados.

El papel central del área de talento humano en este aspecto es convertirse en el canal de mediación entre los trabajadores y la organización, porque su responsabilidad es establecer procesos de reconocimiento y estímulo que mejoren la motivación de dichos trabajadores.

- **Responsabilidad social**

En la quinta dimensión, la gestión humana participa activamente en la construcción del sentido de la responsabilidad social en la organización, velando por el impacto sobre los

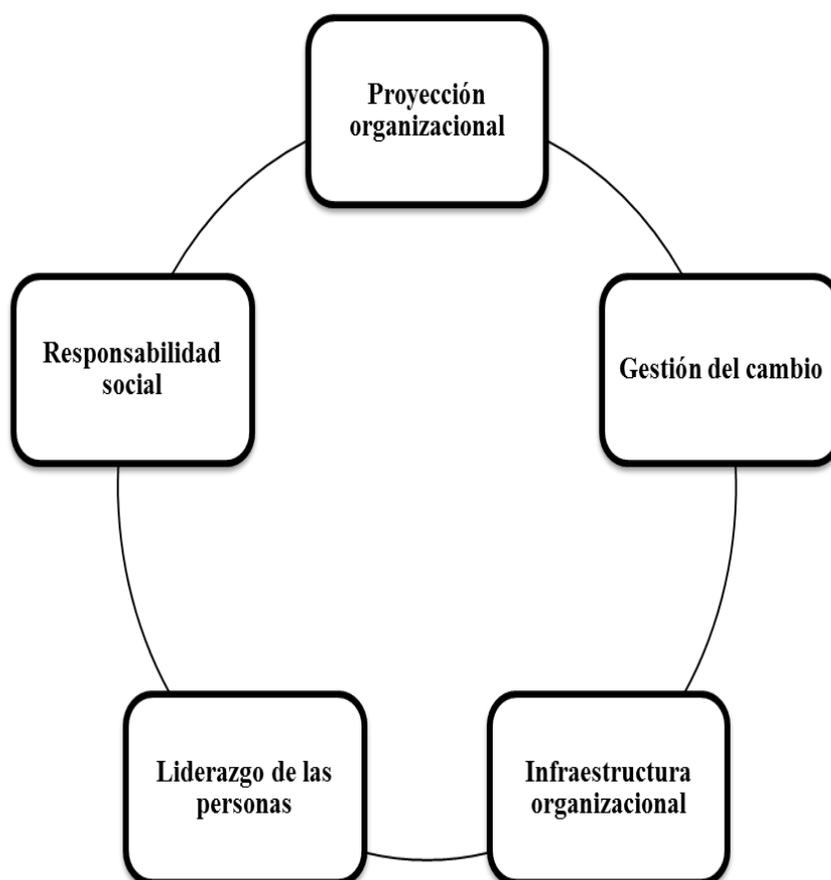
stakeholders (los más relacionados con la gestión humana) y garantizar la transparencia en la rendición de cuentas.

El papel central del área de talento humano en este aspecto es la comunicación a los trabajadores sobre los compromisos de responsabilidad social de la empresa, información oportuna y veraz a todos los grupos de interés en lo relacionado con este tema y especialmente en la elaboración de un código ético.

### **Modelo de Gregorio Calderón**

#### **Dimensiones de la Gestión Humana**

**Figura 3 Modelo de Gregorio Calderón.**



Fuente. Elaboración propia.

#### 4.1.4 Modelo de Luis Puchol

(Puchol, 2003), determina que el área de personal, se establece en 6 funciones principales, la del empleo que busca proporcionar el personal necesario para desarrollar los procesos de la empresa; la administración de personal se encarga del manejo burocrático del empleado desde que ingresa hasta que deja de prestar sus actividades en ella, relacionada con la nómina, la seguridad social, horas extras, contratación; compensación busca establecer una estructura de salarios que logre ser equitativa internamente, competitiva y motivadora externamente; Dirección y Desarrollo de recursos humanos, busca el crecimiento de los colaboradores y de la organización a su vez como parte del todo, ya que busca comunicar, formar, desarrollar, evaluar el desempeño y potencial de los colaboradores, clima laboral y aspectos de liderazgo dentro de ella; Otra función es la de relaciones laborales, en el tema de la resolución de conflictos, los intereses colectivos, atención de quejas y solicitudes de los colaboradores y como última función la de comunicación interna como la manera de encontrar fluidez en los mensajes para promover una cohesión interna y su rendimiento.

##### **Funciones Principales del Modelo de Luis Puchol**

- **Función del empleo**

La función del empleo es aquella que tiene como objetivo suministrar a la organización en cada momento, las personas tanto en calidad como en cantidad para desarrollar óptimamente los procesos de producción y/o de servicios, y esto con un criterio de rentabilidad económica.

Esta flexibilidad de la plantilla de trabajadores divide la función del empleo en dos tipos de procesos:

- **Procesos aditivos.**

Son aquellos procesos que añaden o incorporan personal a la organización como: la selección por procedimientos clásicos, peticiones a empresas de trabajo temporal, headhunting.

- **Procesos sustractivos.**

Son aquellos procesos tendientes a reducir el personal como: los despidos, reducciones de jornada, expedientes de crisis, jubilaciones incentivadas, reconversión de trabajadores, outplacement.

- **Formación y desarrollo**

La formación es un proceso sistemático en el que se modifica el comportamiento, los conocimientos y la motivación de los empleados actuales con el fin de mejorar la relación entre las características del empleado y los requisitos del empleo.

- **Compensación**

La compensación es una herramienta estratégica de gestión de recursos humanos que tiene como finalidad atraer, retener y mantener motivados a personas válidas para desempeñar los puestos de trabajo de las empresas.

- **Evaluación de desempeño**

Es un proceso continuo, sistemático, orgánico y en cascada, de expresión de juicios acerca del personal de una empresa, en relación con su trabajo habitual, que pretende sustituir a los juicios ocasionales y formulados de acuerdo con los más variados criterios.

- **Satisfacción en el trabajo**

Son el conjunto de actividades e instituciones, organizadas y reglamentadas sistemáticamente, que voluntariamente y sin obligaciones legales, la empresa pone a disposición

de manera gratuita a los propios trabajadores y eventualmente a sus familiares, con el objetivo de satisfacer exigencias y necesidades expresadas por la mayor parte de los mismos.

- **Comunicación Interna**

La comunicación interna es una herramienta estratégica clave en las empresas, puesto que mediante un buen empleo de la información corporativa podemos transmitir correctamente a los empleados los objetivos y valores estratégicos que promueve la organización, lo cual genera una cultura de apropiación, fidelidad y sentido de pertenencia hacia la empresa por parte de su talento humano que se siente motivado y valorado al tener claros y definidos los principios y retos a los que se enfrenta la compañía.

## 4.2 MARCO CONCEPTUAL

A continuación, se enunciarán algunos conceptos que serán utilizados o aplicados en el desarrollo del presente proyecto.

- **Capacitación:** “actividades estructuradas, generalmente bajo la forma de curso, con fechas y horarios conocidos y objetivos predeterminados, por lo tanto, debe ser una transmisión de conocimientos y habilidades, organizada, planificada y evaluable”. (Alles, 2007).
- **Caracterización:** “la caracterización es la identificación de todos los factores que intervienen en un proceso y que se deben controlar, por lo tanto, es la base misma para gerenciar”. (Cordoba, 2008).
- **Carrera administrativa:** la carrera administrativa es un sistema técnico de administración de personal que tiene por objeto garantizar la eficiencia de la administración pública y ofrecer igualdad de oportunidades para el acceso al servicio público, la capacitación, la estabilidad en los empleos y la posibilidad de ascenso. (Congreso de Colombia, 1998).

- **Contrato de prestación de servicios:** el contrato de prestación de servicios es de carácter civil y no laboral, por lo tanto, no está sujeto a la legislación de trabajo y no es considerado un contrato con vínculo laboral al no haber relación directa entre empleador y trabajador, por ello, no cuenta con período de prueba y no genera para el contratante la obligación de pagar prestaciones sociales. (Cárdenas, 2011).
- **Contrato de trabajo:** “contrato de trabajo es aquel por el cual una persona natural se obliga a prestar un servicio personal a otra persona, natural o jurídica, bajo la continuada dependencia o subordinación de la segunda y mediante remuneración”. (Secretaría del senado, 2016).
- **Desempeño:** “el desempeño describe el grado en que los trabajadores de una organización logran sus funciones, tomando en cuenta los requerimientos del puesto ocupado, con base a los resultados alcanzados”. (Universidad Rafael Bellosó Chacín, 2007).
- **Diseño de cargos:** “es la definición sobre lo que hace el ocupante del cargo, y los conocimientos, habilidades y capacidades que requiere para desempeñarlo de manera adecuada, se preocupa por las definiciones del cargo en relación con la persona que deberá ocuparlo”. (Chiavenato, 2002).

Evaluación del desempeño: (Werther, 2008) concluye. “Es el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado, dicho de otra manera, su contribución total a la organización, y en ultimo termino, justifica su permanencia en la empresa”.

- **Gestión Humana:** es el conjunto de procesos necesarios para dirigir a las personas o recursos humanos dentro de la empresa, partiendo del reclutamiento, selección, capacitación, recompensas, evaluación del desempeño, salud ocupacional y bienestar entre otros que conduzcan a la obtención de valor agregado para la empresa, los empleados y el entorno. (Jaramillo, 2005).

- **Inducción:** “es el proceso de talento humano, que proporciona a los trabajadores información básica sobre los antecedentes de la empresa, la información que necesitan para realizar sus actividades de manera satisfactoria”. (Torrealba, 2007)
- **Reclutamiento:** “es el proceso que consiste en atraer personas en forma oportuna, en número suficiente y con las competencias adecuadas, así como alentarlos a solicitar empleo en una organización”. (Wayne, Noe, 2005).
- **Rotación de personal:** “es el resultado de la salida de algunos empleados y la entrada de otros para sustituirlos en el trabajo”. (Chiavenato, 2002).
- **Selección:** “es una actividad de clasificación donde se escoge a aquellos que tengan mayor probabilidad de adaptarse al cargo ofrecido para satisfacer las necesidades de la organización y del perfil”. (Alles, 2007).
- **Sistemas de incentivos:** es el conjunto de reglas o principios que permiten desarrollar métodos para lograr la participación de los trabajadores en la producción de bienes. Se puede definir también, como un algoritmo que relaciona la cantidad a pagar, con el resultado de la actuación que da lugar al incentivo. (Caso Neira, 2003).
- **Vinculación de personal:** “forma mediante la cual se incorpora por el tipo de contrato laboral o civil a que haya lugar a una persona natural para que cumpla determinadas funciones, previo cumplimiento de requisitos en un sitio determinado”. (Universidad de Pamplona, 2010).

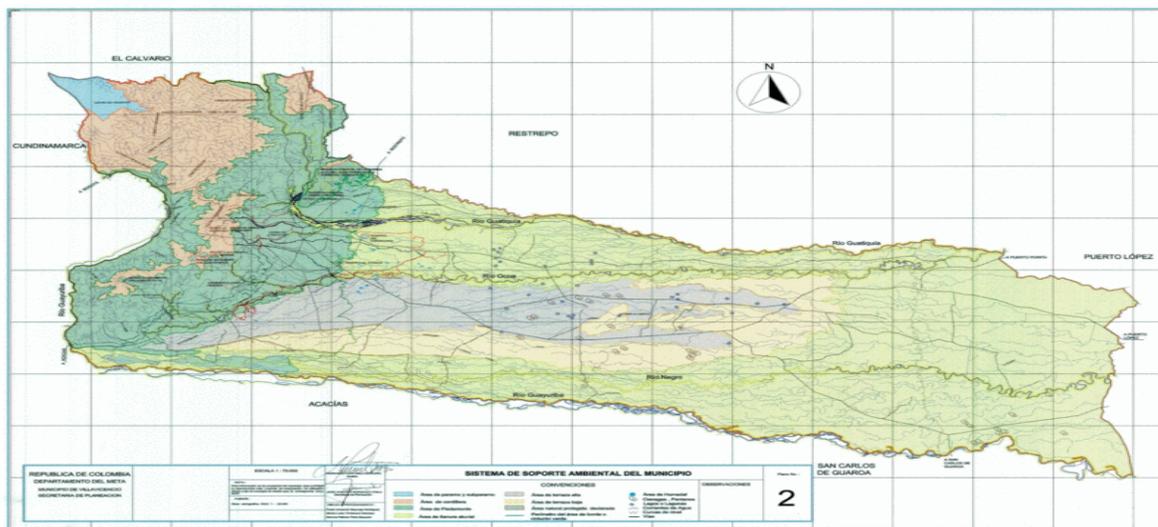
### 4.3 MARCO GEOGRÁFICO

El municipio de Villavicencio es la capital del departamento del Meta, denominado La Puerta del Llano, o también, Capital del Paisaje Colombiano, está ubicado en el centro del país, y de acuerdo con su importancia económica y potencial turístico, se constituye como el mayor núcleo poblacional, económico, administrativo y cultural de los Llanos Orientales.

Por su cercanía a la ciudad de Bogotá, por contar con un buen servicio de transporte, tanto aéreo como terrestre, por su hermoso paisaje digno de admiración y por la acogida que da a sus visitantes, Villavicencio está llamado a convertirse en un importante centro turístico de Colombia. Se localiza en el piedemonte de la cordillera oriental de los Andes a una altura de 467 metros sobre el nivel del mar, en la margen del río Guatiquía que dispone de numerosos caudales, entre ellos, los ríos Guayuriba, Ocoa, Negro y multitud de corrientes menores. El área municipal es de 1.267 Kilómetros cuadrados y tiene una temperatura promedio de 25 grados centígrados. Cuenta una población cercana a los 384,131 habitantes, según el censo del DANE del año 2005.

Villavicencio es una ciudad intermedia en pleno desarrollo; su crecimiento así lo demuestra; cuenta con una tasa de incremento poblacional de más de 15%, la mayor parte de ella residenciada en el área urbana en donde se encuentran modernas construcciones con las ventajas que ofrece el mundo moderno en lo que respecta a servicios públicos, bancarios, de comunicaciones y otros. La población rural se considera de poca magnitud comparada con la extensión total del municipio.

**Figura 4 Mapa del municipio de Villavicencio.**



Fuente. Instituto Geográfico Agustín Codazzi.

#### 4.4 MARCO LEGAL

La Constitución Política de Colombia en su título V capítulo II hace referencia a las formas de vinculación, evaluación de desempeño, deberes y responsabilidades, así como las formas de desvinculación de los trabajadores del estado.

La Corte Constitucional en sentencia (C-391 de 1993, magistrado ponente José Gregorio Hernández) expresa:

La función pública sólo es posible con un adecuado tamaño del Estado y control burocrático. Nada de lo dicho podría concluirse a cabalidad sin un aparato estatal diseñado dentro de claros criterios de mérito y eficiencia, para lo cual no resulta necesario, su excesivo tamaño ni un frondoso árbol burocrático, sino una planta de personal debidamente capacitada y organizada de forma tal que garantice niveles óptimos de rendimiento.

La ley 909 de 2004 por medio de la cual se norma el régimen de carrera administrativa en Colombia, como un sistema técnico de administración de personal en las empresas del Estado y las modalidades de vinculación en las empresas del Estado.

El acuerdo superior 007 del 29 de abril de 2005 adopta el nuevo estatuto administrativo de la Universidad, “que acoge el régimen de administración del personal, regula la Carrera Administrativa y se dictan otras disposiciones en la Universidad de los Llanos”. (Universidad de los Llanos, 2005)

Mediante acuerdo superior 004 del 03 de julio de 2009, se establece el estatuto general de la Universidad de los Llanos en el cual se definen la elección y nombramiento de los cargos académicos administrativos de vicerrectoría, decanaturas, secretaría general y dirección general, entre otros.

#### **4.5 MARCO INSTITUCIONAL**

Mediante la ley 8 de 1974, el gobierno Nacional da vida jurídica a la creación de una Universidad en el Departamento del Meta y que de conformidad con esta ley, el Presidente de Colombia, Alfonso López, emite el decreto 2514 del 25 de noviembre de 1974, mediante el cual se crea la Universidad Tecnológica de los Llanos con sede en Villavicencio; que desde entonces se ha convertido en el Alma Mater del Departamento del Meta, asumiendo la responsabilidad de liderar el desarrollo académico y científico de la región de la Orinoquía.

Es así como la Universidad incursiona en el área de las Ciencias Agropecuarias con la apertura de los programas de Ingeniería Agronómica, Medicina Veterinaria y Zootecnia, así como en el sector de la salud y la educación con los programas de Enfermería y Licenciatura en Matemáticas y Física respectivamente. Hacia el año de 1993 en el gobierno del Presidente Cesar Gaviria mediante su Ministra de Educación Maruja Pachón se expide el decreto 03273 del 25 de junio otorgándole el estatus de Universidad.

La Universidad de los Llanos es una institución de educación superior (IES) del orden nacional, con autonomía universitaria y con 40 años de historia académica en el departamento

del Meta y la Orinoquía colombiana que dentro de su oferta académica actual cuenta con 17 programas de pregrado, 15 especializaciones, 6 maestrías y un doctorado. Su visión contempla su qué hacer con la apropiación de un talento humano idóneo que le garantice convertirse en la mejor opción de formación superior en la región. (Universidad de los Llanos, 2014)

De igual forma, en sus objetivos institucionales hace referencia a la evaluación continua como un medio para lograr la acreditación institucional, así como la pertinencia científica y pedagógica de los programas y la modernización permanentemente de los procesos académicos, docentes investigativos y administrativos, acorde con los avances científicos y tecnológicos. (Universidad de los Llanos, 2014).

## **5 5. METODOLOGÍA**

### **5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

La presente investigación es de tipo descriptiva, de acuerdo a Bernal (2006) este tipo de investigación se refiere a la cual “se reseñan las características o rasgos de la situación o fenómeno objeto de estudio”. Esto refiere a los estudios en los cuales se definen las características principales y particulares del tema a tratar para de esta manera conformar un diagnóstico base para el diseño de guías prototipos o demás.

De tal forma esta investigación se delimita dentro de este rango ya que se basa en la caracterización de los procesos de la gestión del talento humano en el personal no docente vinculado a la Universidad de los Llanos, en el cual se señalarán e identificarán cada una de las características y rangos específicos.

### **5.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN**

La presente investigación utilizó el método inductivo, que de acuerdo a (Méndez, 2005), “es un proceso de conocimiento que se inicia por la observación de fenómenos particulares con el fin de llegar a conclusiones generales”, ya que se empieza desde la observación particular del estudio de las características del personal no docente hasta lo general que es la caracterización de los procesos de gestión del talento humano en el personal no docente vinculado a la Universidad de los Llanos.

### **5.3 POBLACIÓN**

Para el desarrollo de esta investigación se tomaron en cuenta dos poblaciones. Población A. El jefe de la división de servicios Administrativos como responsable del proceso a nivel institucional. Población B. El personal no docente vinculado en las diferentes áreas de apoyos

como: la de gestión, de convenios, de proyectos, de bienestar institucional y centro de idiomas de la Universidad de los Llanos, mediante vínculo por contrato de prestación de servicios para un total de 364, a ello con una heterogeneidad (97%), margen de error (5%), nivel de confianza (90%) refleja una muestra de 30 personas. <https://www.netquest.com>

#### **5.4 INSTRUMENTO**

El instrumento utilizado en la investigación fue un cuestionario, cuya función es la recolección de datos acerca del proceso de gestión humana basado en el modelo de Cesar Nieto Licht (2013), el cual fue aplicado a nivel institucional por parte de la División de Servicios Administrativos, y a su vez aplicado al personal no docente vinculado por CPS con el fin de establecer la relación entre la percepción institucional a la de las personas que prestan sus servicios.

#### **5.5 FUENTES DE INFORMACIÓN**

Las fuentes primarias serán la aplicación del cuestionario sobre el proceso de gestión humana basado en el modelo de Cesar Nieto Licht y la realización de una entrevista semi estructurada con el director del área de gestión humana de la Universidad de los Llanos.

En cuanto a las fuentes secundarias se utilizarán estudios realizados sobre el área de gestión humana, como:

- Estudio de caracterización del área de gestión del talento humano en Colombia. 2004 (Sena).
- Gerencia del talento humano en el sector público. 2004 (Gregorio Hernández Calderón).

## 6 RESULTADOS

Cumpliendo con lo establecido en el objetivo general del presente trabajo, se mostrarán los resultados, iniciando con un informe sobre la estructura organizacional de la Universidad de los Llanos, luego se procede a realizar la caracterización del personal no docente, posteriormente se desarrolla el diagnóstico de los procesos de gestión humana aplicados al personal no docente y por último se elabora una descripción y análisis de los procesos de gestión humana aplicados.

### 6.1 ASPECTO ORGANIZACIONAL

- **Reseña Histórica**

La ley 8 de 1974 determina el nacimiento de la Universidad Tecnológica de los Llanos Orientales; la institución se concentró en la formación de profesionales que atendieran los procesos de enseñanza en las ciencias de la salud y para responder a la expansión agrícola y ganadera propia de la región.

La Universidad Tecnológica de los Llanos funcionaba parcialmente en el Colegio INEM "Luís López de Mesa", ubicado dentro del perímetro urbano de Villavicencio. Más adelante la Universidad de los Llanos fue trasladada a la vereda Barcelona, antes conocida como la Hacienda Apiay, debido a la donación del terreno por parte de la hacendada Felicidad Barrios.

La Universidad inicio con programas de formación como técnicas agropecuarias, paramédicas, docencia entre otras. Ya para 1975 se concede la creación de los programas de Agronomía, Medicina Veterinaria, Zootecnia, Enfermería, Licenciatura en Ciencias Agropecuarias y Licenciatura en matemáticas y física.

En el marco de la Ley 30 de 1992 y la Resolución 03273 de junio de 25 de 1993, el Ministerio de Educación Nacional le otorga el estatus de Universidad, que ante la sociedad y el estado, le conceden consecuencias especiales.

Durante los años 1987 al 2001 la Universidad de los Llanos recibe ingresos importantes como producto de las regalías del petróleo, lo que le permitió expandir su área física y dar oportunidad a la oferta de nuevos programas en la Sede Barcelona y la Sede San Antonio, este periodo de ascenso es simultáneo a la bonanza minera de la región.

- **Naturaleza Jurídica**

La Universidad de los Llanos es una Institución del Orden Nacional que desarrolla el servicio público de la Educación Superior, sujeta a inspección y vigilancia por el Ministerio de Educación Nacional.

Es un ente universitario autónomo, con carácter estatal, régimen especial, personería jurídica; al igual que en su gobierno, en su ejercicio académico, administrativo, financiero y presupuestal; con rentas y patrimonio propios e independientes; además, se encuentra vinculada al Ministerio de Educación Nacional en lo referente a la política y a la planeación del sector educativo, al Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología y al Sistema Nacional de Cultura; se rige por la Constitución Política, la Ley 30 de 1992, las demás disposiciones que le sean aplicables de acuerdo con su régimen especial y las normas internas emitidas en ejercicio de su autonomía.

La Universidad de los Llanos tiene domicilio principal en Villavicencio, capital del Departamento del Meta, República de Colombia. Sin embargo, con arreglo a la Ley y al Estatuto General, puede establecer seccionales y dependencias en cualquier lugar del territorio nacional, priorizando como área de influencia la Orinoquia Colombiana.

- **Misión de la Universidad**

La Universidad de los Llanos forma 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 los problemas de la Orinoquia y el país, con una visión universal, conservando su naturaleza como centro de generación, preservación, transmisión y difusión del conocimiento y la cultura.

- **Visión de la Universidad**

La Universidad de los Llanos propende ser la mejor opción de Educación Superior de su área de influencia, dentro de un espíritu de pensamiento reflexivo, acción autónoma, creatividad e innovación. Al ser consciente de su relación con la región y la Nación es el punto de referencia en el dominio del campo del conocimiento y de las competencias profesionales en busca de la excelencia académica.

Como institución de saber y organización social, mantiene estrechos vínculos con su entorno natural a fin de satisfacer y participar en la búsqueda de soluciones a las problemáticas regionales y nacionales. Para ello se apoya en la tradición académica y, al contar con un acervo de talento humano de probadas capacidades y calidades, interpreta, adecúa y se apropia de los avances de la ciencia y la tecnología para cualificarse, a través de la docencia, la investigación y la proyección social.

La Universidad de los Llanos busca consolidar permanentemente la ampliación de 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.

- **Funciones misionales de la Universidad**

Son funciones misionales de la Universidad de los Llanos, para el cumplimiento de su propósito, la docencia, la investigación y la proyección social. Estas funciones se entenderán de manera genérica, así:

- **La docencia.**

Favorece la aproximación autónoma y crítica de los estudiantes a las disciplinas, profesiones y saberes. Esta apropiación del conocimiento universal desde la academia, vincula teorías, estrategias de trabajo y competencias de carácter universal, entre las que se destacan la relación intensa y permanente de los estudiantes con la tradición académica.

El trabajo docente induce y promueve el ejercicio de formación en la investigación a niveles diferentes, de acuerdo con las posibilidades del contenido, de los problemas abordados por los investigadores y el interés del estudiante. La actividad docente brinda también espacio para la formación del estudiante mediante labores de trabajo directo con la comunidad.

- **La investigación.**

Es fuente del saber, generadora y soporte del ejercicio docente, es parte del currículo. Tiene como finalidad la generación y comprobación de conocimientos, orientados al desarrollo de la ciencia, de los saberes y de la técnica y la producción y adaptación de tecnología, para la búsqueda de soluciones a los problemas locales, regionales, nacionales y universales, produciendo conocimiento nuevo.

Esta actividad demanda el trabajo colectivo, en procura de la consolidación de grupos de investigación que serán para los estudiantes espacios abiertos de formación permanente.

- **Proyección social.**

Como producto del ejercicio de la docencia e investigación, expresa la relación permanente y directa de la Universidad con la sociedad. Se realiza por medio de procesos y programas de interacción con diversos sectores y actores sociales, prestando servicios a las entidades públicas y privadas que lo requieran; identificando las necesidades locales, regionales, nacionales y universales, evaluando el nivel de satisfacción de todas las expectativas requeridas por el medio, partiendo de una política de egresados que evidencie la ubicación de las actividades que éstos desempeñan y permitiendo verificar si aquéllas corresponden con los fines de la Institución y de una política de internacionalización, que responda a necesidades y contextos nación-región,

continental y universal, para reconocer la capacidad de implementar valores de identidad nacional y adoptar el aporte externo con sentido propio.

- **Políticas de la Universidad**

La Universidad de los Llanos tendrá como políticas fundamentales a desarrollar en su Proyecto Institucional:

- 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. Acreditación Institucional.

- **Gobierno, dirección y organización de la Universidad de los Llanos**

La Universidad de los Llanos es gobernada, dirigida y organizada académica y administrativamente en dos niveles.

**Tabla 2 Organización de la Universidad de los Llanos.**

<b>1. Nivel General</b>	<b>2. Nivel de Facultad</b>
a) Consejo Superior Universitario	a) Consejo de Facultad
b) Consejo Académico	b) Decanato y sus dependencias
c) Rectoría	c) Unidades Académicas Básicas:
d) Vicerrectorías	Escuelas, Departamentos, Institutos y
e) Direcciones Generales	Centros.
	d) Programas Académicos

Fuente. Elaboración propia

## **1. Nivel General**

### **a) Consejo Superior Universitario.**

El Consejo Superior Universitario es el máximo órgano de dirección y gobierno de la Universidad, el cual está integrado en la forma establecida en el artículo 64 de la Ley 30 de 1992, así:

1. El Ministro de Educación Nacional o su delegado, quien ejerce como su Presidente.
2. Un representante del Presidente de la República, que haya tenido vínculos en el sector universitario, quien ejerce como Presidente, en ausencia del Ministro o de su delegado.
3. Un representante de la Directiva Académica, elegido por los Directivos que hacen parte del Consejo Académico, para un período institucional de tres (3) años.
4. Un Profesor de la Universidad, elegido por los profesores de tiempo completo, para un período institucional de tres (3) años.
5. Un Estudiante de la Universidad, elegido por los estudiantes para un período institucional de tres (3) años.
6. Un representante de los Egresados de la Universidad, elegido por los mismos, para un período institucional de tres (3) años.
7. Un representante del Sector Productivo, elegido por los gremios legalmente reconocidos, para un período institucional de tres (3) años.
8. Un ex Rector de la Universidad de los Llanos que haya ejercido el cargo en propiedad, elegido para un período institucional de tres (3) años.
9. El Rector de la Universidad, con voz pero sin voto.

### **b) Consejo Académico.**

El consejo Académico es la máxima autoridad académica de la Universidad. Está integrado por los siguientes miembros:

1. El Rector, quien es su presidente.
2. El Vicerrector Académico, quien ejerce como presidente en ausencia del rector.
3. El Vicerrector de Recursos Universitarios.
4. El Director General de Currículo.
5. El Director General de Investigaciones o quien haga sus veces.
6. El Director General de Proyección Social o quien haga sus veces.
7. Los decanos de cada una de la Facultades.
8. Un representante de los Directores de Escuela, de Departamento y de Institutos, elegido por ellos mismos, para un período de tres (3) años.
9. Un representante de los Directores de Programas, elegidos por ellos mismos, para un período de tres (3) años.
10. Un profesor de la Universidad, elegido mediante voto secreto por los mismos, para un período de tres (3) años.
11. Un estudiante de la modalidad presencial de la Universidad, elegido a través de voto secreto por los mismos, para un período de tres (3) años.
12. Un estudiante de la modalidad virtual o a distancia de la Universidad, elegido por medio del voto secreto de los miembros del estamento, para un período de tres (3) años.
13. El Asesor de Planeación de la Universidad, con voz pero sin voto.

**c) Rectoría.**

Es el representante legal y primera autoridad ejecutiva de la Universidad, responsable de su dirección académica y administrativa. Es designado por el Consejo Superior Universitario, ante el cual toma posesión. El cargo de Rector es incompatible con el ejercicio profesional o cualquier otro cargo público o privado.

**d) Vicerrectorías.**

Para el cumplimiento coordinado de la misión institucional, la Universidad de los Llanos cuenta con Vicerrectoría Académica y Vicerrectoría de Recursos Universitarios.

- **Vicerrectoría académica.**

La Vicerrectoría Académica es una unidad académico - administrativa responsable de la dirección y coordinación del desarrollo de las actividades académicas, tendientes a garantizar la calidad de las funciones sustantivas de formación, investigación y proyección social de la Universidad. El Vicerrector Académico es el responsable de la dirección y desarrollo de la actividad académica de la Universidad, tendiente a fortalecer la pertinencia y calidad de las funciones misionales de docencia, investigación y proyección social, a través de las direcciones generales adscritas a esta dependencia.

- **Vicerrectoría de recursos universitarios.**

El Vicerrector de Recursos Universitarios es el responsable de las actividades administrativas relacionadas con la organización, coordinación y manejo de los recursos humanos, físicos y económico-financieros de la Universidad, tendientes a garantizar el cumplimiento de las funciones misionales de la Universidad.

**e) Direcciones.**

Todas las Direcciones Generales de la Universidad son unidades académico-administrativas, adscritas a la Vicerrectoría Académica, que dirigen, coordinan y apoyan las funciones sustantivas de formación, investigación y proyección social.

- **La dirección general de currículo.**

Es la unidad de dirección, coordinación y apoyo de las acciones académicas y curriculares de formación de la Universidad. Es dirigida por un profesor, con título de posgrado a nivel de Maestría o Doctorado y experiencia certificada y calificada en diseño curricular universitario

- **La dirección general de investigaciones.**

Es la unidad de dirección, coordinación y apoyo de las actividades de investigación. Es dirigida por un profesor investigador, con título de posgrado a nivel de Maestría o Doctorado y por el Consejo Institucional de Investigaciones.

- **La dirección general de proyección social.**

Es la unidad de dirección, coordinación y apoyo de las actividades de extensión y proyección social, que vinculan de manera interactiva a la sociedad con la Universidad, en la búsqueda de solución a sus problemas. Es dirigida por un profesor de tiempo completo o un profesional que cumpla las calidades exigidas para ser Decano y por el Consejo Institucional de Proyección Social.

## 2. Nivel de Facultad

### a) Consejo de Facultad.

Es el máximo órgano de dirección y gobierno de la facultad. Está integrado por el Decano, los directores de Escuela, Departamento, Institutos y Centros, además de la constitución y funciones definidas en el Sistema Académico y Curricular de la Universidad de los Llanos.

### b) Decanato y sus dependencias.

El decano es la máxima autoridad académica, administrativa y ejecutiva de la facultad.

El Decano de facultad es elegido mediante voto secreto, por los estamentos de profesores, estudiantes y egresados, de terna presentada por el Consejo Superior Universitario. El Decano deberá tener dedicación exclusiva con la Institución. Además, una vez elegido, presentará para la aprobación del Consejo Superior Universitario, dentro de los tres primeros meses, a partir del inicio de su período, un Plan de Acción de la Facultad, con la recomendación del Consejo de Facultad, elaborado desde las unidades académicas, en coherencia con el Proyecto Educativo Institucional, el Plan de Desarrollo de la Universidad vigente y el Plan de Acción Institucional, el cual debe contar con el aval del Consejo de Facultad y Consejo Académico.

**c) Unidades Académicas Básicas: Escuelas, Departamentos, Institutos, Centros.**

Para el mejor desempeño académico de la Universidad y de las Facultades, se pueden crear Escuelas, Departamentos, Institutos, Centros y Programas Académicos, cuyas funciones están definidas en el Sistema Académico y Curricular, atendiendo las siguientes definiciones:

- **La escuela.**

Es la unidad académico-administrativa interdisciplinaria, dedicada al desarrollo de los discursos y las prácticas constitutivas de profesiones, estrechamente vinculadas y que convergen en un campo de conocimiento. Realiza actividades de docencia, investigación y proyección social. Es dirigida por un profesor de tiempo completo, asesorado en forma permanente por el comité de escuela, definido en el Sistema Académico y Curricular de la Universidad.

- **El departamento.**

Es la unidad académico-administrativa dedicada al desarrollo del discurso y las prácticas propias de una disciplina o de un conocimiento especializado. Realiza actividades de formación, investigación y proyección social. Es dirigido por un profesor de tiempo completo, asesorado en forma permanente por el Comité de Departamento, definido en el Sistema Académico y Curricular de la Universidad.

- **El instituto.**

Es la unidad académico-administrativa dedicada a la investigación avanzada que adelantan grupos consolidados de investigación en un campo específico del conocimiento. Propone programas académicos de posgrados que son administrados por la Facultad correspondiente. Ofrece y atiende solicitudes de cursos de los diferentes programas académicos de la Universidad. Es dirigido por un profesor de tiempo completo, investigador, y asesorado en forma permanente por el Comité de Instituto, definido en el Sistema Académico y Curricular de la Universidad.

- **El Centro.**

Es la unidad que tiene inscritos proyectos y administran recursos logísticos. Apoya el desarrollo académico en docencia, investigación, proyección social y producción. Tiene un Director, profesor de tiempo completo, y un Comité Técnico de Centro.

**d) Programas Académicos.**

Está adscrito a la Escuela, Departamento o Instituto correspondiente, para su desarrollo académico. Es la organización del proceso de formación profesional, producto de la selección, ordenamiento y distribución de conocimientos, prácticas, experiencias y valores, relevantes para la generación y el desarrollo de competencias diversas. Es dirigido por un profesor de tiempo completo, que administra a los estudiantes y todo el proceso curricular y es asesorado por el Comité de Programa.

**Tabla 3 Organización de la Facultad de Ciencias Básicas e Ingeniería.**

<b>Facultad</b>	<b>Escuelas</b>	<b>Centros</b>	<b>Institutos</b>	<b>Programas de Pregrado</b>
<b>Facultad de Ciencias Básicas e Ingeniería</b>		De Investigaciones De Proyección Social		Biología
		De Ingenierías De Tecnologías de la Información y las Comunicaciones para la Ingeniería De Óptica	De Ciencias Básicas	Ingeniería de Sistemas
		De Recursos Genéticos De Calidad de Aguas		
		De Ciencias Ambientales	De Soporte y Desarrollo Tecnológico en Ingeniería	Ingeniería Electrónica

Fuente. Elaboración propia.

**Tabla 4 Organización de la Facultad de Ciencias Agropecuarias y Recursos Naturales.**

<b>Facultad</b>	<b>Escuelas</b>	<b>Centros</b>	<b>Institutos</b>	<b>Programas de Pregrado</b>
<b>Facultad de Ciencias Agropecuarias y Recursos Naturales</b>	De ciencias Animales	De Investigaciones De Proyección Social		Medicina Veterinaria y Zootecnia
	De Ingenierías en Ciencias Agrícolas	Clínico Veterinario	De Acuicultura de los Llanos	Ingeniería Agronómica
		De Mejoramiento Genético		Ingeniería

Fuente. Elaboración propia

**Tabla 5 Organización de la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación.**

<b>Facultad</b>	<b>Escuelas</b>	<b>Centros</b>	<b>Institutos</b>	<b>Programas de Pregrado</b>
<b>Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación</b>	De Pedagogía y Bellas Artes	De Investigaciones	-	Licenciatura en Producción Agropecuaria
		De Proyección Social	-	Licenciatura en Educación Física y Deportes
	De Humanidades	De Idiomas	-	Licenciatura en Matemáticas y Física
		De Entrenamiento Deportivo	-	Licenciatura en Pedagogía Infantil

Fuente. Elaboración propia

**Tabla 6 Organización de la Facultad de Ciencias Económicas.**

<b>Facultad</b>	<b>Escuelas</b>	<b>Centros</b>	<b>Institutos</b>	<b>Programas de Pregrado</b>
<b>Facultad de Ciencias Económicas</b>	De Administración y Negocios	De Investigaciones	-	Contaduría Pública
		De Proyección Social	-	Economía
	De Economía y Finanzas	De Consultorio Empresarial	-	Administración de Empresas
		De Estudios Socio Económicos	-	Mercadeo

Fuente. Elaboración propia

**Tabla 7 Organización de la Facultad de Ciencias de la Salud.**

<b>Facultad</b>	<b>Escuelas</b>	<b>Centros</b>	<b>Institutos</b>	<b>Programas de Pregrado</b>
<b>Facultad de Ciencias de la Salud</b>	De Cuidado de la Salud	De Investigaciones	-	Enfermería
	De Salud Pública	De Proyección Social		

Fuente. Elaboración propia

## **6.2 CARACTERIZACIÓN DEL PERSONAL NO DOCENTE DE LA UNIVERSIDAD DE LOS LLANOS**

Según el estatuto general (Universidad de los Llanos, 2009), los empleos del personal no docente vinculado a la Universidad están en reglamentación con lo previsto en la Constitución Política y la ley, los cuales se clasifican así:

1. De carrera.
  2. De libre nombramiento y remoción.
  3. De período fijo.
  4. Temporales o transitorios.
  5. Trabajadores oficiales.
- Empleos públicos de carrera.

Son los señalados por la Ley y el estatuto administrativo. El ingreso y la permanencia en los empleos de carrera administrativa, se hará exclusivamente con base en el mérito, mediante procesos de selección en los que se garantice la transparencia y la objetividad, sin discriminación alguna.

- Empleos públicos de libre nombramiento y remoción.

Son los de dirección, supervisión, conducción u orientación y asesoría institucional, cuyo ejercicio implique la confianza para la adopción y participación en decisiones, políticas o directrices fundamentales.

- Empleos de período fijo.

Son los definidos por la Constitución Política y la ley, para un período de tiempo determinado, según las necesidades del servicio.

- Empleos temporales o transitorios.

De acuerdo con sus necesidades, las unidades académicas y la Institución, podrán contemplar, excepcionalmente, la vinculación de personal en empleos de carácter temporal o transitorio, la cual se realizará conforme a las previsiones legales.

- Trabajadores oficiales.

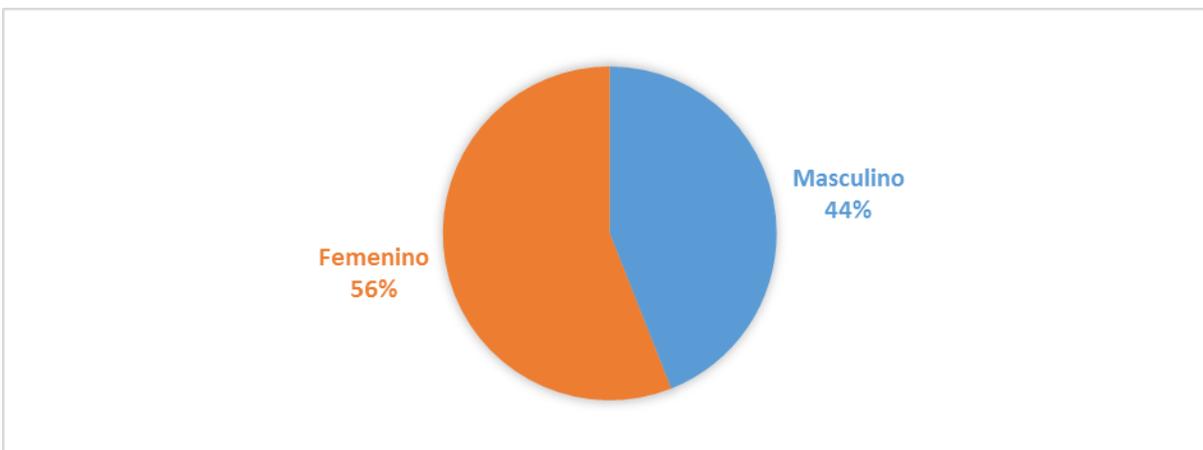
Son aquellos en los que se desempeñan labores de construcción, preparación de alimentos, actividades agropecuarias, jardinería, aseo, mantenimiento de edificaciones y equipos y conductores mecánicos.

### **6.2.1 Caracterización del personal administrativo de planta**

Por medio de la información obtenida de la oficina de personal de la Universidad de los Llanos, se encontró que para el año 2015 el personal administrativo de planta estaba compuesto por 164 empleados.

Así mismo como se indica en la figura 5, el 56% de los empleados eran mujeres y el restante 44% eran hombres.

**Figura 5 Género del personal administrativo.**



Fuente. Elaboración propia

De acuerdo a la figura 6, el 38% del personal administrativo de planta se encuentra en un rango de edad entre los 51 a 60 años, el 35% en un rango de edad entre los 41 a 50 años, el 14% en un rango de edad entre los 31 a 40 años y por último el 5% se encuentra en un rango de edad de entre los 18 a 30 años.

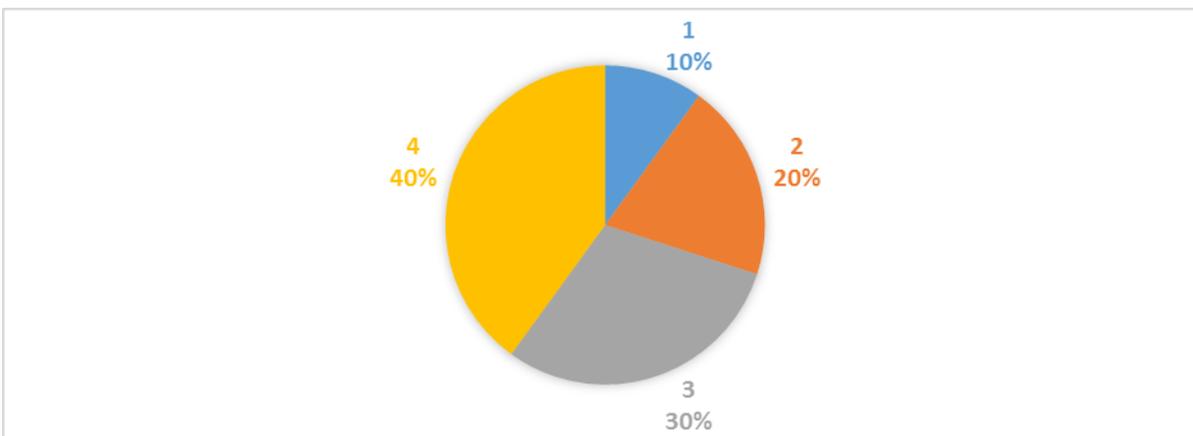
**Figura 6 Rango de edades del personal administrativo.**



Fuente. Elaboración propia

De acuerdo a la figura 7, el 40% del personal administrativo de planta se encuentra en el nivel asistencial, el 30% en el nivel técnico, el 20% en el nivel profesional – asesor y el restante 10% se encuentra en el nivel directivo.

**Figura 7 Nivel de vinculación del personal administrativo.**

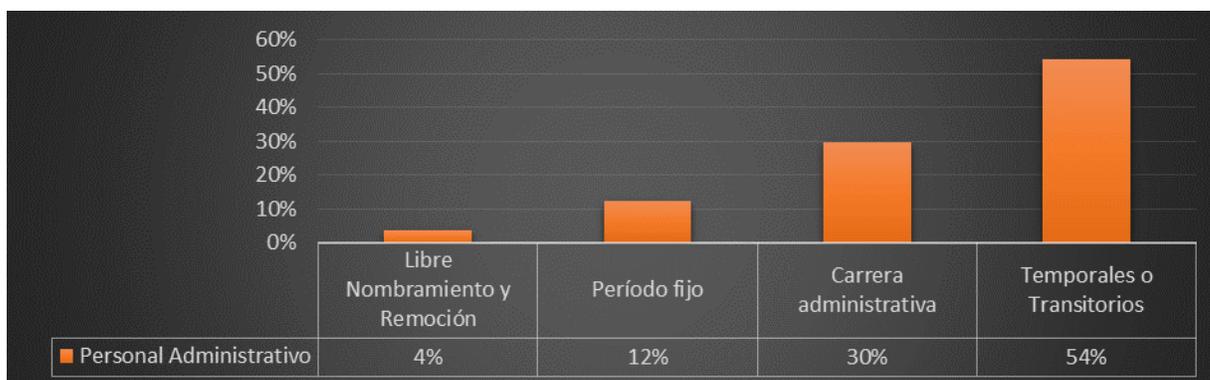


Fuente. Elaboración propia

El personal administrativo de planta de la Universidad de los Llanos, está compuesto por un 54% de trabajadores vinculado mediante la modalidad de empleo temporal o transitorio, el 30% mediante empleo de carrera administrativa, el 12% por medio de empleo de periodo fijo y un 4% lo están mediante un empleo de libre nombramiento y remoción. Esto refleja que la nómina del personal administrativo es flexible y proclive a cambios que pueden estar sujetos a factores netamente financieros de acuerdo a la disponibilidad de recursos y en otros casos a las necesidades institucionales generando ausencia de compromiso y problemas en la productividad.

"(...) la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD, 2007) y autores como Blyton y Morris (1992) y Cardon (2003) advierten del efecto paradójico que sobre la productividad laboral presenta la utilización de contratos temporales, pues por un lado son beneficiosos al mejorar la flexibilidad productiva y reducir los costes laborales, pero también son costosos puesto que dificultan la participación e integración de los trabajadores en la empresa" (p. 1). Citado por (Vesga, 2011)

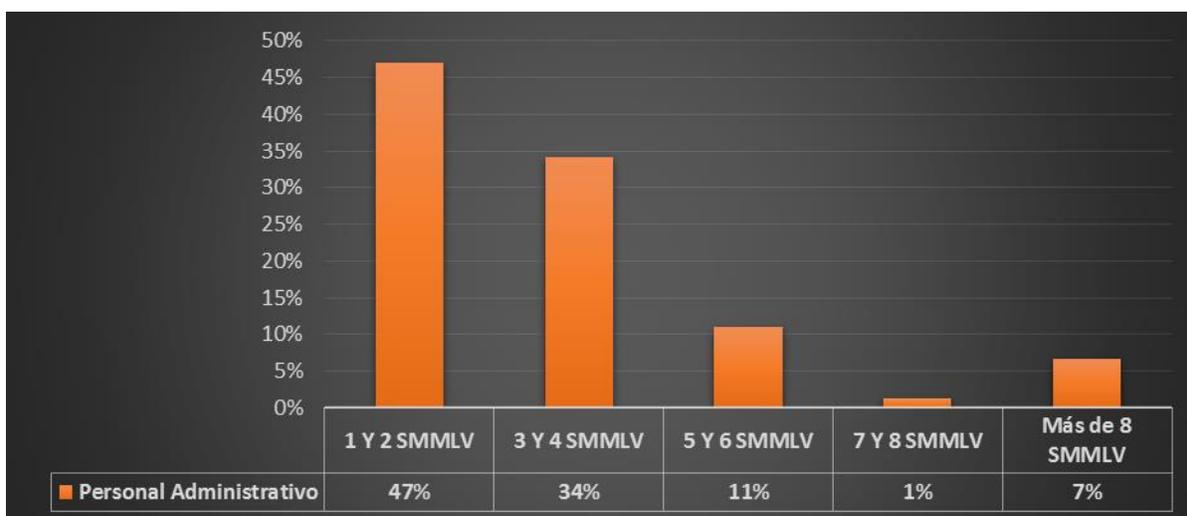
**Figura 8 Tipo de vinculación del personal administrativo**



Fuente. Elaboración propia

El rango salarial del personal administrativo de la Universidad de los Llanos para el año 2015, está definido que el 47% del total del personal ganan entre 1 y 2 SMMLV, el 34% entre 3 y 4 SMMLV, el 11% entre 5 y 6 SMMLV, el 7% más de 8 SMMLV y el 1% restante ganan entre 7 y 8 SMMLV. El bajo nivel de ingresos del 47% de la fuerza laboral está relacionado con la concentración de ésta en los niveles asistencial y técnico.

**Figura 9 Rangos salariales del personal administrativo**



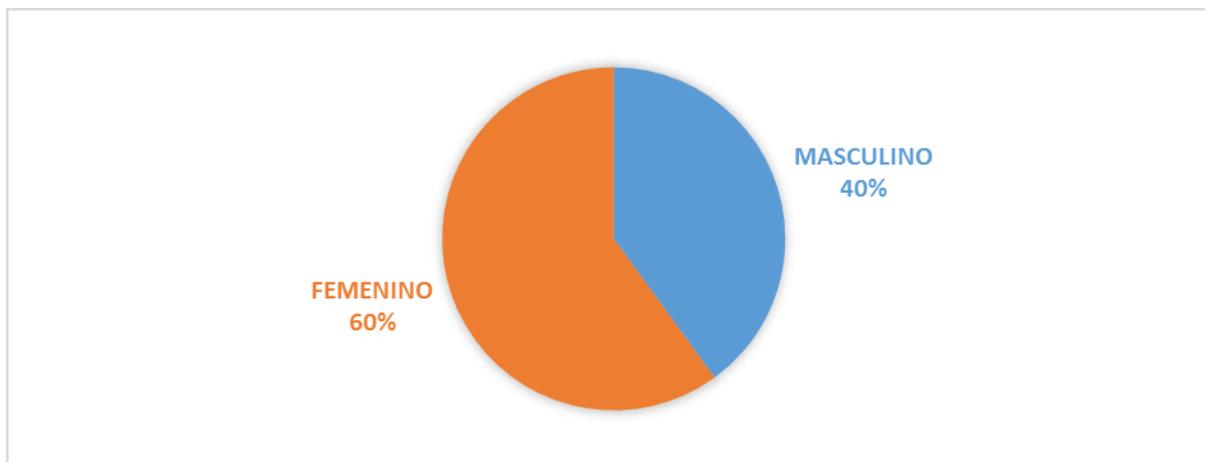
Fuente. Elaboración propia

### 6.2.2 Caracterización del personal contratado por prestación de servicios (CPS)

Por medio de la información obtenida de la oficina de personal de la Universidad de los Llanos, se encontró que para el año 2015 el personal por CPS (Contrato de Prestación de Servicios) estaba compuesto por 364 empleados.

Así mismo como se indica en la gráfica, el 60% de los empleados son mujeres y el restante 40% hombres.

**Figura 10 Género del personal de prestación de servicios**



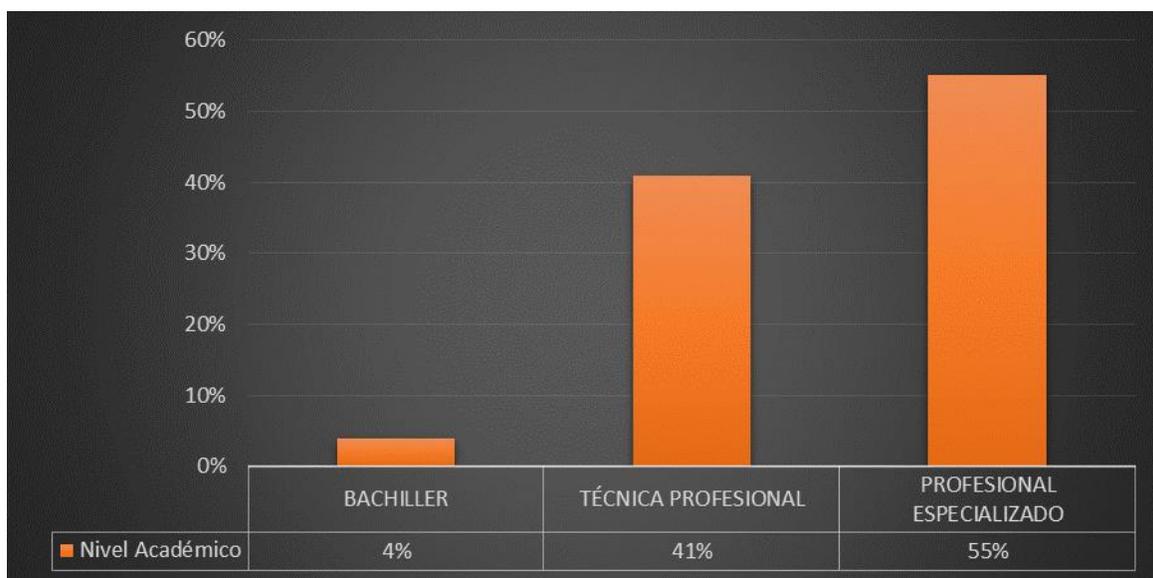
Fuente. Elaboración propia

Del personal por CPS empleado en la Universidad de los llanos según la figura 11, un 55% son profesionales especializados, un 41 % son técnicos-profesionales y el 4% restante son bachilleres. De esto se deduce una contradicción puesto que los niveles de formación académica del personal de planta son inferiores a los niveles de formación del personal temporal, lo que a

mi juicio no permite generar una cultura organizacional orientada hacia la innovación y generación de un valor agregado que perdure en el tiempo; si bien es cierto que el nivel académico del talento humano contribuye al mejoramiento de la productividad, para el caso de la Universidad de los Llanos puede pasar sin trascendencia por la alta rotación de su contratación.

“De ahí que se ha llegado a afirmar que la cultura organizacional ejerce una clara influencia en los resultados de los procesos de formación del talento humano. Esta postura sostiene que las empresas deben ser flexibles pues esta característica favorece el cambio y la capacidad creadora e innovadora, que deben ser estimuladas a través de procesos educativos” (Mejia, 2006)

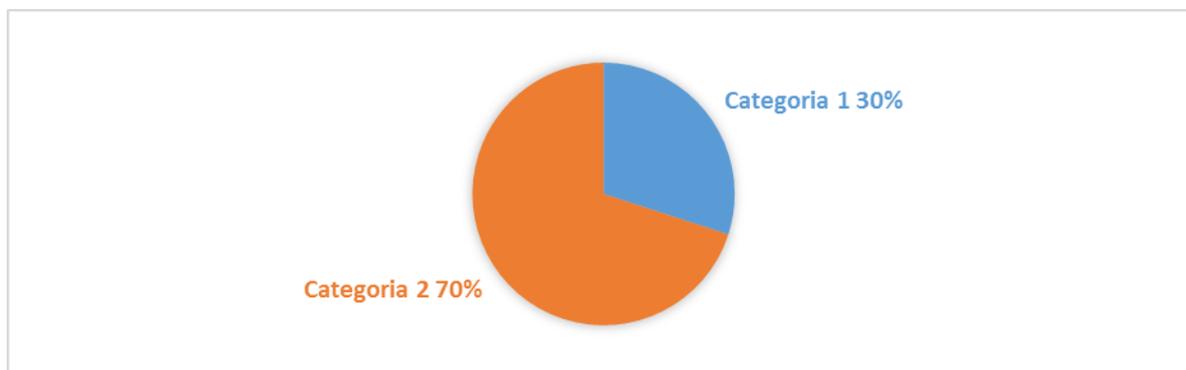
**Figura 11 Nivel académico del personal de prestación de servicios**



Fuente. Elaboración propia

El 70% del personal no docente vinculado por CPS a la Universidad de los Llanos presta un tipo de servicio categoría 2 (técnico profesional y profesional) y el 30% restante un tipo de servicio categoría 1 (profesional especializado).

**Figura 12 Tipo de servicio del personal de prestación de servicios**



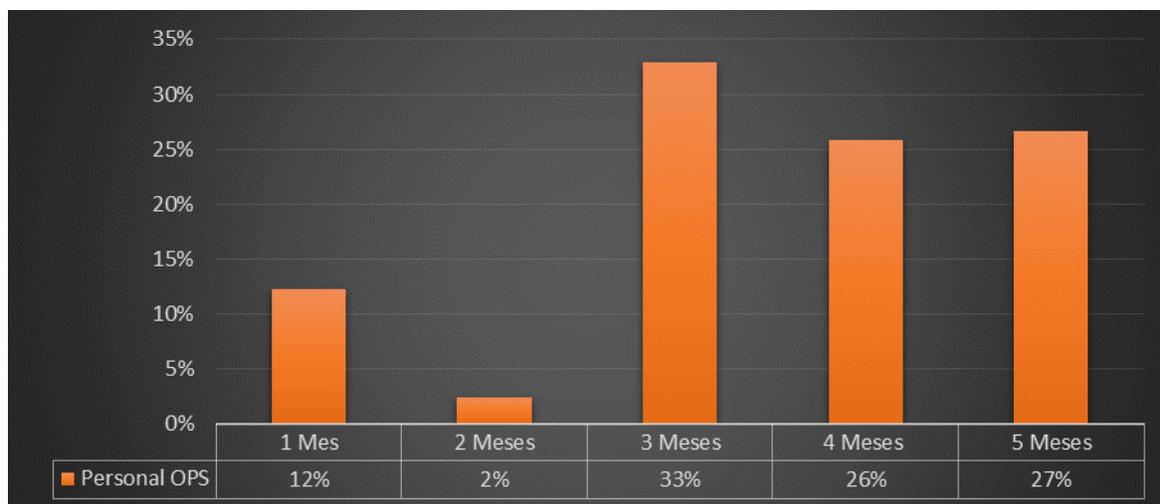
Fuente. Elaboración propia

El tiempo de duración del contrato del personal empleado por CPS de la Universidad de los Llanos según la gráfica 13, el 27% es de cinco meses, el 26% de cuatro meses, el 33% de tres meses, el 2% de dos meses, y el 12% final de un mes. El tiempo de duración del contrato está relacionado con la modalidad de contratación; para el trabajador de planta o de carrera le genera una mejor satisfacción de sus necesidades con un incremento en su valencia motivacional hacia el trabajo, entre tanto para el trabajador por CPS que en su totalidad para el caso de la Universidad de los llanos, es inferior a seis meses, los aspectos motivacionales relacionados con los beneficios que se obtienen al estar vinculado en una modalidad formalizada serán bajos.

“En el caso de quienes se vinculan a una organización en la modalidad de empleo, ésta significa tranquilidad, seguridad y beneficios, y su contrato psicológico está construido más sobre la base de compromisos que de expectativas. Mientras que para aquellos que están vinculados en modalidades como el outsourcing o mediante cooperativas de trabajo asociado, los significados construidos en la relación de trabajo están asociados con el desmejoramiento de su calidad de vida, la discriminación y la inconformidad con este tipo de vinculación, pues están en la condición de menos beneficios, derivada de este tipo de modalidades pero con las mismas exigencias de desempeño que tienen quienes están en la modalidad de empleo, por lo que en la

formación de su contrato psicológico surge la expectativa de llegar a vincularse algún día como empleados para mejorar sus condiciones laborales” (Vesga, 2011)

**Figura 13 Tiempo de contratación del personal de prestación de servicios**



Fuente. Elaboración propia

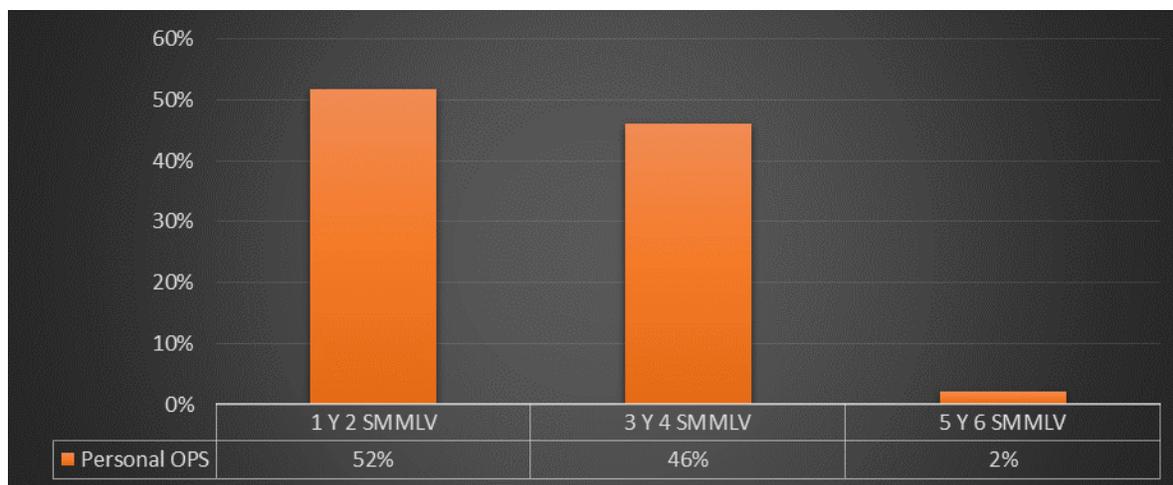
El rango salarial de los empleados por CPS de la Universidad de los Llanos para el año 2015, está definido que el 52% del total del personal ganan entre 1 y 2 SMMLV, el 46% ganan entre 3 y 4 SMMLV, y el 2% restante ganan entre 5 y 6 SMMLV.

No se evidencia mayor diferencia en los niveles de ingreso entre el personal contratado por CPS (Contrato de Prestación de Servicios) y el personal administrativo de planta, exceptuando que éstos últimos tienen acceso a los beneficios de ley propios de su modalidad de vinculación adicional a la estabilidad laboral que genera el estar en carrera.

“La estabilidad garantiza los ingresos del trabajador en forma directa, lo que es medio indispensable de satisfacción de necesidades del núcleo familiar, garantiza los ingresos de la empresa, por cuanto un personal adiestrado y experto, al mismo tiempo integrado y con la mística hacia la empresa, brindará índices satisfactorios de producción y productividad, redundando no solo en beneficio del trabajador y del empleador, sino también del desarrollo

orgánico-económico-social, con logros a la obtención de la armonía, la paz social y laboral.”  
(Pedraza, 2010)

**Figura 14 Rangos salariales del personal de prestación de servicios**



Fuente. Elaboración propia

### 6.2.3 Conclusiones de la Caracterización del personal no docente

El personal no docente vinculado a la Universidad está clasificado en dos categorías, el administrativo de planta y el contratado por prestación de servicios (CPS). A su vez el personal administrativo está clasificado de acuerdo a la Constitución Política y la ley de 5 maneras: De carrera, de libre nombramiento y remoción, de periodo fijo, temporal o transitorio y trabajadores oficiales.

De acuerdo a la oficina de personal de la Universidad de los Llanos para el año 2015, el personal administrativo estaba compuesto por 164 empleados y el personal contratado por orden de prestación de servicios por 364 empleados.

Con base en esta información se analizaron ciertas variables socio-demográficas, como el género, edad, nivel académico, tipo de vinculación, nivel de vinculación, tiempo de contratación y salario; tanto para el personal administrativo de planta como para el personal contratado por prestación de servicios.

La primera variable analizada fue el género, donde se encontró que el personal administrativo de planta estaba compuesto por un 56% del personal femenino y el restante 44% por personal masculino. En cuanto al personal contratado por prestación de servicios estaba compuesto por un 60% del personal femenino y el restante 40% por personal masculino; por lo anterior se demuestra que la mayoría del personal no docente es de género femenino, esto es algo normal debido a la distribución demográfica del país y a que los cargos desempeñados no son excluyentes.

La segunda variable estudiada fue el rango de edades, en el cual se halló que el personal administrativo de planta estaba compuesto en un 38% por un personal con un rango de edad entre los 51 y 60 años, seguidos por un 35% con un rango de edad que oscila entre los 41 y 50 años, y por último el personal con edades entre los 18 y 30 años es el que menor participación tiene con un 5%. Debido a lo anterior se evidencia que más del 70% del personal no docente tienen edades superiores a los 40 años, esto representa un envejecimiento del personal y refleja la poca participación y oportunidades que tienen las personas menores de 30 años.

La tercera variable examinada fue el nivel académico, donde se encontró que del total del personal administrativo de planta, el 56% cuenta con estudios de bachillerato y técnico, seguido de un 28% que tienen estudios de posgrado y un 16% con estudios universitarios de pregrado. En lo que respecta al personal contratado por prestación de servicios, el 55% del personal cuenta con estudios de pregrado o superiores y el 45% restante tiene estudios técnicos o tecnológicos. El nivel académico del personal no docente es diverso, esto se debe en parte a la gran variedad de cargos existentes en la universidad, los cuales van desde el nivel asistencial en el que no es necesario haber cursado más del bachillerato al nivel asesor donde es imprescindible tener estudios de pregrado o posgrado. No obstante es evidente que el personal vinculado por CPS tiene mejor nivel en su formación académica.

La cuarta variable analizada fue el tipo de vinculación, en la cual se halló que del total del personal administrativo de planta, el 54% se encuentra vinculado de forma temporal o transitoria, seguido de un 30% que están en una carrera administrativa y por último se encuentra un 4% del personal administrativo de planta que ocupan cargos de libre nombramiento y remoción. Por otro lado el personal contratado por prestación de servicios se encuentra vinculado de dos maneras, de acuerdo al servicio que prestan, con un 70% se encuentra el personal que presta un servicio de categoría 2, este lo prestan los técnicos y profesionales; y el restante 30% presta un servicio de categoría 1, del cual se encargan los profesionales especializados.

La quinta variable examinada fue el nivel de vinculación, esta variable solo se aplica al personal administrativo de planta debido a que solo ellos se encuentran clasificados por niveles, el nivel profesional es donde más personal hay y representa un 30% del total, seguido muy de cerca con un 28% y 26% del nivel asistencial y el nivel técnico respectivamente, por último está el nivel asesor con un 16%.

La sexta variable analizada fue el tiempo de contratación, esta variable solo se aplica al personal contratado por prestación de servicios debido a que solo ellos se les hace contratos por cortos periodos de tiempo, así es como el 33% del personal tiene contrato por un periodo de 3 meses, seguido de un 27% y 26% con periodos de 5 y 4 meses respectivamente. Lo anterior refleja la inestabilidad de dicho personal, debido a que sus contratos son por cortos periodos de tiempo tienen una gran incertidumbre sobre sus trabajos.

Y para finalizar la séptima variable estudiada fue el salario, en donde se evidencio que un 47% del personal administrativo de planta percibe entre 1 y 2 salarios mínimos, seguido de un 34% que recibe entre 3 y 4 salarios mínimos y el restante 19% tienen salarios superiores a 5 salarios mínimos. En lo que respecta al personal contratado por prestación de servicios, el 52% devengan entre 1 y 2 salarios mínimos, otro 46% perciben entre 3 y 4 salarios mínimos y por último solo el 2% reciben entre 5 y 6 salarios mínimos.

### 6.3 DIAGNÓSTICO DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN HUMANA APLICADOS AL PERSONAL NO DOCENTE

De acuerdo al cuestionario diseñado según el modelo de gestión humana de Cesar Nieto Licht y que fue aplicado al líder del área de talento humano se diagnosticaron los procesos de gestión humana que se aplican al personal no docente de la siguiente manera:

- **Proceso - Administración del personal**

**Tabla 8 Diagnóstico del proceso de administración del personal.**

Preguntas		Respuestas			
1	Gestión Humana propende porque el trato y la exigencia a los colaboradores se realice bajo parámetros de respeto y dignidad.	Total desacuerdo	Parcial desacuerdo	Parcial acuerdo	Completamente de acuerdo
2	La aplicación de las prácticas laborales ayudan a armonizar las relaciones empresa-trabajadores, al hacerse ajustada a las normas vigentes y de manera respetuosa con la dignidad del trabajador.	Total desacuerdo	Parcial desacuerdo	Parcial acuerdo	Completamente de acuerdo
3	Gestión Humana propende porque los colaboradores tengan un equilibrio razonable entre las necesidades humanas laborales y las	Total desacuerdo	Parcial desacuerdo	Parcial acuerdo	Completamente de acuerdo
4	Gestión Humana construye relaciones de confianza basadas en su confiabilidad técnica y personal.	Total desacuerdo	Parcial desacuerdo	Parcial acuerdo	Completamente de acuerdo
5	Utilizan encuestas salariales del mercado para la toma de decisiones en la asignación de sueldos.		No	Si	
6	La empresa cuenta con pagos o beneficios extralegales.		No	Si	
7	El proceso de nómina está sistematizado.		No	Si	
8	Es obligatoria la retroalimentación al colaborador por parte del jefe inmediato. Hay un proceso fomal y estructurado.		No	Si	

Fuente. Elaboración propia

En el proceso de administración de personal, la Universidad de los Llanos busca ser competitiva desde cada uno de sus integrantes, ajustando las necesidades exigidas en el marco legal, de igual manera por ser una entidad pública respetando los procesos y procedimientos del SGI (Sistema Integrado de Gestión) de acuerdo a parámetros establecidos por las normas. Este proceso es de los más desarrollados, debido a que es propio la etapa administrativa, y un inicio del desarrollo histórico del área (administrativa, de desarrollo, gestión y estratégica). Entre tanto, para los trabajadores vinculados por CPS, este proceso sólo se cumple en un 54,74% fundamentado en la ausencia de beneficios extra legales.

- **Proceso – Bienestar**

**Tabla 9 Diagnóstico del proceso de bienestar.**

9	Gestión Humana administra los riesgos de la salud y seguridad ocupacional de sus trabajadores, promoviendo el bienestar de sus trabajadores y la continuidad segura del negocio.	Total desacuerdo	Parcial desacuerdo	Parcial acuerdo	Completamente de acuerdo
10	Gestión Humana impulsa programas para mejorar la salud de los colaboradores.	Total desacuerdo	Parcial desacuerdo	Parcial acuerdo	Completamente de acuerdo
11	Gestión Humana utiliza el programa de salud ocupacional para garantizar la integridad personal, la seguridad y la salud individual.	Total desacuerdo	Parcial desacuerdo	Parcial acuerdo	Completamente de acuerdo
12	Gestión Humana desarrolla programas para alinear el proyecto de vida de sus colaboradores (familia, trabajo, salud, bienestar, entre otros) con el proyecto organizacional.	Total desacuerdo	Parcial desacuerdo	Parcial acuerdo	Completamente de acuerdo
13	Gestión Humana desarrolla programas para mejorar el nivel de calidad de vida de sus colaboradores (dimensión física, emocional, social, mental y espiritual).	Total desacuerdo	Parcial desacuerdo	Parcial acuerdo	Completamente de acuerdo
14	Gestión Humana promueve, coordina y apoya la realización de programas humanitarios para ayudar a las personas o grupos menos	Total desacuerdo	Parcial desacuerdo	Parcial acuerdo	Completamente de acuerdo

Fuente. Elaboración propia

En el proceso de bienestar, los procedimientos de la Universidad de los Llanos se ajustan a los requerimientos del Plan Institucional de Bienestar buscando siempre consolidar el trabajo como una actividad dignificante complementada con actividades lúdicas y de ocio. Es otro proceso de los que fue mejor calificado por el líder del área, y las acciones para mejorar la salud (dimensión física) de los trabajadores, evidencian que se está trabajando consistentemente en ese frente. No obstante los trabajadores por CPS consideran que este proceso apenas se cumple en el 46,17% lo cual evidencia que la percepción por parte de estas personas difiere del concepto que tiene el líder del proceso afectando de alguna manera los elementos de la cultura organizacional.

“Tanto o más importante puede resultar para la satisfacción laboral de la persona sentir que tiene algún grado de autonomía en aspectos relativos a su trabajo y que, por lo menos, en el

entorno inmediato de su tarea tiene posibilidad de participar en decisiones que le atañen. Todo ello apunta a que se sienta valorado, reconocido y respetado, es decir, que él mismo, sus opiniones, conocimientos, conceptos y experiencias sean tenidos en cuenta y se consideren importantes para la empresa” (Calderón, Gregorio, 2003)

- **Proceso – Capacitación**

**Tabla 10 Diagnóstico del proceso de capacitación.**

15	Gestión Humana apoya mediante programas de capacitación, coaching y asignación de proyectos o responsabilidades, a los colaboradores de bajo desempeño, para que mejoren.	Total desacuerdo	Parcial desacuerdo	Parcial acuerdo	Completamente de acuerdo
16	Gestión Humana verifica el impacto de los programas de capacitación y realiza seguimiento para ver la aplicación de los cursos en el desempeño de los cargos.	Total desacuerdo	Parcial desacuerdo	Parcial acuerdo	Completamente de acuerdo
17	Los programas de capacitación buscan mejorar la capacidad competitiva de la organización.	Total desacuerdo	Parcial desacuerdo	Parcial acuerdo	Completamente de acuerdo
18	Los programas de capacitación buscan mejorar las competencias gerenciales o de dirección.	Total desacuerdo	Parcial desacuerdo	Parcial acuerdo	Completamente de acuerdo
19	Los programas de capacitación buscan preparar a la organización para la globalización.	Total desacuerdo	Parcial desacuerdo	Parcial acuerdo	Completamente de acuerdo
20	Los programas de capacitación pretenden mejorar las competencias de segunda lengua.	Total desacuerdo	Parcial desacuerdo	Parcial acuerdo	Completamente de acuerdo
21	Los programas de capacitación se desarrollan para mejorar las competencias de servicio al cliente.	Total desacuerdo	Parcial desacuerdo	Parcial acuerdo	Completamente de acuerdo
22	Los programas de capacitación se estructuran para atender los requerimientos estratégicos de la organización.	Total desacuerdo	Parcial desacuerdo	Parcial acuerdo	Completamente de acuerdo
23	El mayor porcentaje (más del 50%) de la inversión en capacitación está destinada a desarrollar competencias estratégicas, es decir, aquellas que permitan a sus colaboradores ganar mercado para la empresa.		No	Si	

Fuente. Elaboración propia

En el proceso de capacitación, la Universidad de los Llanos en un primer aspecto se centra en desarrollar programas de capacitación en los referentes estratégicos, las capacidades de la organización y la introducción de la empresa al mundo globalizado. Y en un segundo aspecto se centra en impulsar la cultura humanista, por medio de liderazgo, ambiente de trabajo, desarrollo del proyecto de vida y el crecimiento personal. Pero se encuentra una falencia en general, y es la falta de programas que pretendan mejorar las competencias de segunda lengua; y es muy importante capacitar el recurso humano en una segunda lengua, ya que es una herramienta básica para poder desenvolverse en el cambiante y globalizado mundo en el que se vive.

Lo que para el responsable de los procesos de gestión humana es una fortaleza, para los trabajadores CPS es una falencia, la brecha entre lo que afirma la administración y lo que

perciben los colaboradores es superior al 50%; este resultado demuestra la falta de efectividad en los diferentes procesos de capacitación que lleva a cabo la institución. “En la sociedad del conocimiento y en el desarrollo de la administración moderna, la capacitación puede ser entendida como uno de los procesos de talento humano que facilita adquirir y perfeccionar habilidades, destrezas, actitudes y conocimientos con respecto a actividades laborales, desarrollo de su labor, las oportunidades de crecimiento dentro y fuera de la organización para el mejoramiento de su calidad de vida” (Pardo, 2014)

**Tabla 11 Diagnóstico del proceso de compensación.**

24	Gestión Humana incentiva mediante programas de reconocimiento (premios monetarios y no monetarios) el alto desempeño de los colaboradores.	<b>Total desacuerdo</b>	Parcial desacuerdo	Parcial acuerdo	Completamente de acuerdo
25	Gestión Humana propone permanentemente estrategias para mejorar el salario emocional de los trabajadores.	Total desacuerdo	<b>Parcial desacuerdo</b>	Parcial acuerdo	Completamente de acuerdo
26	Cuentan con programas de compensación flexible. (Ejemplo pagos en bonos, salud, pensión, educación y otros.)		<b>No</b>	Si	
27	Cuentan con programas de distribución de bonificaciones económicas y/o no económicas, dependiendo de los resultados del período.		<b>No</b>	Si	
28	Cuentan con programas de bonificaciones económicas por resultados individuales o de equipos sobresalientes.		<b>No</b>	<b>Si</b>	

Fuente. Elaboración propia

En el proceso de compensación, en la Universidad de los Llanos el personal por CPS (Contrato de Prestación de Servicios) no cuenta con ningún tipo de compensación, esta se sule con pagos mensuales durante el periodo contratado. Es el proceso que tiene mayor potencial por mejorar, principalmente con un determinado fin, gestionar la motivación de los colaboradores en la obtención de los resultados organizacionales.

De manera unánime tanto para la administración como para los colaboradores CPS, éste proceso es el que mayores falencias presenta; no obstante las limitaciones legales que tienen estas personas al ser vinculadas bajo la modalidad de contratistas considero que se debe prestar atención y subsanar las debilidades que hacen de este proceso un motivo de insatisfacción laboral. “Así como el empresario tiene una motivación de generar valor a través de su actividad empresarial, el trabajador busca satisfacer las necesidades de él y su familia al recibir una recompensa por la labor realizada, esa recompensa que inicialmente es el salario, pero que a la medida del tiempo y para ganar en el bienestar de los individuos se ha mejorado con los

beneficios adicionales y con la necesidad de los empresarios de retener el mejor talento que genera la diferencia a la hora de alcanzar las metas de la organización”. (Castaño, 2009)

- **Proceso – Competencias**

**Tabla 12 Diagnóstico del proceso de competencias.**

29	La empresa cuenta con un diccionario de competencias genéricas (no técnicas) el cual es conocido y aplicado para todos los cargos de la organización.	Total desacuerdo	Parcial desacuerdo	Parcial acuerdo	Completamente de acuerdo
30	La empresa tiene implementado un modelo por competencias en los procesos de Gestión Humana (selección, capacitación, evaluación y compensación).	Total desacuerdo	Parcial desacuerdo	Parcial acuerdo	Completamente de acuerdo
31	Los colaboradores conocen el diccionario de competencias y desarrollan sus comportamientos con base a ellos.	Total desacuerdo	Parcial desacuerdo	Parcial acuerdo	Completamente de acuerdo
32	Los manuales de funciones o descripciones de cargo, incluyen las competencias técnicas (funcionales) y genéricas (comportamentales).	Total desacuerdo	Parcial desacuerdo	Parcial acuerdo	Completamente de acuerdo
33	Gestión Humana desarrolla proyectos de evaluación y certificación de competencias laborales para sus colaboradores.		No	Si	

Fuente. Elaboración propia

En el proceso de competencias, en la Universidad de los Llanos el manual de funciones de cada uno de los cargos es el instrumento en el cual está inmersas cada una de ellas. Es uno de los procesos más completos y en la investigación se aborda de manera específica conocer si la empresa cuenta con un modelo establecido o no. Mientras que el líder del proceso afirma cumplir con lo relacionado a este proceso, los trabajadores admiten lo contrario

- **Proceso – Comunicación**

**Tabla 13 Diagnóstico del proceso de comunicación.**

34	Gestión Humana establece canales de comunicación respetuosos (formales o informales) para conocer el trato que los jefes dan a sus colaboradores y actuar en consecuencia.	Total desacuerdo	Parcial desacuerdo	Parcial acuerdo	Completamente de acuerdo
35	Cuentan con un medio formal de comunicación interna.		No	Si	
36	La comunicación interna utiliza herramientas tecnológicas.		No	Si	

Fuente. Elaboración propia

En este proceso, en la Universidad de los Llanos existe una comunicación interna asertiva a través del programa Intranet, de igual forma se realiza constantemente una reinducción para un buen manejo de comunicación directa. Es un proceso que no siempre maneja Gestión Humana, pero que la organización utiliza para comunicar su visión, su estrategia, sus programas y demás temas necesarios para que todos los colaboradores se puedan desempeñar efectivamente.

A pesar de tener una percepción de cabal aplicación por parte de la administración, para las personas contratadas por CPS éste proceso se cumple en 70,5% ya que consideran que existen fallas en el establecimiento de canales de comunicación formales que permitan conocer el trato que los jefes dan a sus colaboradores.

El proceso de comunicación organizacional a través del uso de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación se da con el fin de contribuir al mejoramiento de las relaciones interpersonales así como el mecanismo para la difusión de los diferentes hechos y decisiones estratégicas que se toman a nivel corporativo; por consiguiente contribuye a la formación y establecimiento de la cultura.

“En 1966 Daniel Katz y Robert Kahn formularon una tipología que sugiere que las funciones de la comunicación pueden analizarse en dos niveles diferentes: en primer lugar, en el nivel de la organización total, la comunicación puede estudiarse en términos de cuatro funciones generales: producción, mantenimiento, adaptación y dirección. Y en segundo lugar, en un nivel más específico, las funciones de la comunicación se examinan dentro de un contexto diádico (relación superior-subordinado). Las funciones específicas de la comunicación son: instrucciones de trabajo, razones fundamentales del trabajo, procedimientos organizacionales e información de carácter ideológico para inculcar un sentido de misión (adoctrinamiento de metas)” (Fernández Collado, 2002:24).” Citado por (Nieto B. G., 2014)

- **Proceso - Evaluación de desempeño**

**Tabla 14 Diagnóstico del proceso de evaluación de desempeño.**

37	En la evaluación del desempeño se miden resultados (objetivos) y comportamientos (competencias).	Total desacuerdo	Parcial desacuerdo	Parcial acuerdo	Completamente de acuerdo
38	La evaluación del desempeño contribuye a que los colaboradores se enfoquen en lo prioritario y estratégico.	Total desacuerdo	Parcial desacuerdo	Parcial acuerdo	Completamente de acuerdo
39	La evaluación del desempeño relaciona los objetivos individuales con los organizacionales.	Total desacuerdo	Parcial desacuerdo	Parcial acuerdo	Completamente de acuerdo
40	La evaluación del desempeño es un insumo fundamental para estructurar los programas de capacitación, desarrollo y formación.		No	SI	
41	Participa el cliente (externo o interno) en la evaluación de desempeño de los colaboradores.		No	Si	
42	El proceso de evaluación del desempeño esta sistematizado.		No	SI	
43	Cuentan con un proceso de evaluación de desempeño de 360°.		No	Si	
44	Está relacionada la evaluación del desempeño con la compensación salarial (fija o variable) o con otro sistema de incentivos económicos o no económicos.		No	Si	

Fuente. Elaboración propia

En el proceso de evaluación de desempeño, se realiza en la Universidad de los Llanos como exigencia de la norma, con un plan de mejora para los de bajo desempeño al momento final de la calificación. No existe relación alguna en cuanto a la evaluación de desempeño con los incentivos. Este proceso cuenta con gran brecha de mejoramiento, ya que es uno de los más importantes en la organización y se evidencia una gran oportunidad de mejora. Mientras que para la administración este proceso tiene un 63% de aplicación, para los trabajadores CPS apenas llega al 19% puesto que consideran estar en desacuerdo con el sistema de evaluación ya que no revela con objetividad los resultados por no existir un mecanismo de evaluación propio acorde a su tipo de vinculación.

“La valoración del rendimiento del personal supone uno de los procesos básicos, complejos y que plantea más controversias a los gestores de recursos humanos (Badawy, 1988; Roberts, 2002). Se trata de una responsabilidad y actividad fundamental de la dirección. Por ello, toda organización debería contar con algún sistema de valoración del rendimiento que le permita

obtener información sobre la contribución de todos y cada uno de los empleados a la consecución de los objetivos establecidos.” (Teijeiro, 2013)

- **Proceso - Responsabilidad Social**

**Tabla 15 Diagnóstico del proceso de responsabilidad social.**

45	Gestión Humana promueve y coordina actividades de responsabilidad con el medio ambiente.	Total desacuerdo	<b>Parcial desacuerdo</b>	Parcial acuerdo	Completamente de acuerdo
46	Gestión Humana promueve y coordina actividades para que los colaboradores apoyen proyectos de bienestar y mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades que impactan con sus productos y/o servicios.	<b>Total desacuerdo</b>	Parcial desacuerdo	Parcial acuerdo	Completamente de acuerdo

Fuente. Elaboración propia

En el proceso de responsabilidad social, la Universidad de los Llanos no cuenta con programas que generen un impacto positivo social, económico y ambiental. De igual forma Gestión Humana no hace un gran esfuerzo por promover el cuidado del medio ambiente, y mucho menos, no brinda apoyo a las comunidades más vulnerables, mediante el aporte de sus colaboradores ya sea con medios económicos o por medio de actividades comunitarias para estas poblaciones. A pesar de la baja percepción (17%) por parte del líder del proceso, los trabajadores CPS perciben este proceso con un mejor nivel sin expresar que éste sea un aspecto relevante dentro de la gestión humana.

- **Proceso – Selección**

**Tabla 16 Diagnóstico del proceso de selección.**

47	La decisión de la persona seleccionada la toma el área solicitante basándose en el informe de selección de Gestión Humana.	Total desacuerdo	<b>Parcial desacuerdo</b>	Parcial acuerdo	Completamente de acuerdo
48	La empresa cuenta con una política formal para cubrir sus vacantes donde, en la mayoría de los casos, tienen prioridad los colaboradores de la organización sobre los candidatos externos.		<b>No</b>	Si	
49	Las entrevistas de selección están estructuradas bajo el modelo de competencias.		<b>No</b>	Si	
50	Para la mayoría (más del 50%) de los procesos de selección se aplican pruebas psicotécnicas.		<b>No</b>	Si	
51	En el proceso de selección, el área donde trabajará el candidato participa en su evaluación.		<b>No</b>	Si	

Fuente. Elaboración propia

En el proceso de selección, el personal no docente de la Universidad de los Llanos está conformado por el personal de CPS (Contratos de Prestación de Servicios) y el personal de planta. En este proceso evidencian que la universidad debe trabajar con mayor énfasis en mejorar sus fuentes de reclutamiento y mejorar los procesos de verificación y seguridad. Es también uno de los procesos con mayor potencial por mejorar.

La mala percepción por parte de la dependencia responsable (7% de cumplimiento) coincide con la percepción que tienen los trabajadores CPS (15,17%); esto debido a la ausencia de un procedimiento formal para hacer la selección y posterior vinculación de los colaboradores que laboran bajo esta modalidad de contratación que de alguna manera restringe la objetividad para tomar decisiones relacionadas con este proceso que a su vez generan inconvenientes en los resultados de la organización; tal como lo afirma (Davis, 2008) “ A causa del papel central que desempeñan los especialistas de personal en la decisión de contratar, la conciencia de la importancia de su labor y la certidumbre de que cualquier acción poco ética se revertirá en su contra es fundamental. Los favores especiales concedidos a los “recomendados”, las gratificaciones y los obsequios, el intercambio de los servicios y toda otra práctica similar resultan no sólo éticamente condenables, sino también de alto riesgo”.

- **Proceso - Gestión integral**

**Tabla 17 Diagnóstico del proceso de gestión integral**

52	Gestión Humana contribuye mediante sus procesos a alcanzar los indicadores institucionales.	Total desacuerdo	Parcial desacuerdo	Parcial acuerdo	<b>Completamente de acuerdo</b>
53	Gestión Humana cuenta con un tablero de control donde verifica el cumplimiento de sus objetivos con los objetivos estratégicos.	Total desacuerdo	Parcial desacuerdo	Parcial acuerdo	<b>Completamente de acuerdo</b>

Fuente. Elaboración propia

En el proceso de gestión integral, en la Universidad de los Llanos el profesional de cada una de las áreas tiene que tener afinidad con las funciones o el cargo, debe de existir una idoneidad conceptual. Se evidencia que Gestión Humana gestiona su desempeño integral y lo alinea con los resultados organizacionales.

#### 6.4 DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN HUMANA APLICADOS AL PERSONAL NO DOCENTE

De acuerdo al diagnóstico realizado con base en el modelo de Cesar Nieto Litch a los procesos de gestión humana aplicados al personal no docente, se describe y evalúa cada proceso dependiendo su grado de aplicación. Esto se obtuvo según a las variables establecidas en el cuestionario para cada proceso, esta evaluación va de 0% a 100% de aplicación.

**Tabla 18 Puntaje de las variables.**

Respuestas	Total desacuerdo	Parcial desacuerdo	Parcial acuerdo	Completamente de acuerdo
<b>Calificación</b>	0	33	66	100

Fuente. Elaboración propia

- **Proceso - Administración del personal**

En el proceso de administración de personal, la Universidad de los Llanos obtuvo un 88% de aplicación. Esto se debe a que el área de gestión humana propende el trato y la exigencia a los colaboradores para que se realicen bajo parámetros de respeto y dignidad, además de aplicar prácticas laborales que ayudan a armonizar las relaciones empresa-trabajadores, estableciendo relaciones de confianza basadas en su confiabilidad técnica y personal. Por otro lado, la universidad no realiza encuestas salariales del mercado para la toma de decisiones en la asignación de sueldos, por lo que se desaprovecha una gran herramienta para la asignación salarial.

- **Proceso – Bienestar**

En el proceso de bienestar, la Universidad de los Llanos alcanzó un 100% de aplicación. Aquello es resultado de la administración de los riesgos de la salud y seguridad ocupacional de sus trabajadores, promoviendo su bienestar y continuidad, igualmente desarrolla programas para alinear el proyecto de vida de sus colaboradores (familia, trabajo, salud, bienestar, entre otros) con el proyecto organizacional.

- **Proceso – Capacitación**

En el proceso de capacitación, la Universidad de los Llanos consiguió un 93% de aplicación. Esto se logra mediante la ejecución de los programas de capacitación, coaching y asignación de proyectos o responsabilidades, a los colaboradores de bajo desempeño, para que mejoren; igualmente se verifica el impacto de los programas de capacitación y realiza seguimiento para ver la aplicación de los cursos en el desempeño de los cargos. Por lo contrario la universidad no ofrece programas de capacitación que pretendan mejorar las competencias de segunda lengua, ya que no lo consideran necesario en el momento.

- **Proceso – Compensación**

En el proceso de compensación, la Universidad de los Llanos obtuvo un 7% de aplicación. Esto es consecuencia de que no se realizan incentivos mediante programas de reconocimiento (premios monetarios y no monetarios) el alto desempeño de los colaboradores, asimismo tampoco cuenta con estrategias para mejorar el salario emocional de los trabajadores. Por lo tanto este proceso es de los menos aplicados de la universidad y tiene aún muchos aspectos por mejorar.

- **Proceso – Competencias**

En el proceso de competencias, la Universidad de los Llanos logró un 100% de aplicación. Esto se debe a que la universidad cuenta con un diccionario de competencias genéricas (no técnicas) el cual es conocido y aplicado para todos los cargos de la organización, además de los

manuales de funciones o descripciones de cargo y desarrolla proyectos de evaluación y certificación de competencias laborales para sus colaboradores.

- **Proceso – Comunicación**

En el proceso de comunicación, la Universidad de los Llanos alcanzó un 100% de aplicación. Esto se logra mediante el establecimiento de canales de comunicación respetuosos (formales o informales) para conocer el trato que los jefes dan a sus colaboradores y actuar en consecuencia, apoyados en herramientas tecnológicas.

- **Proceso - Evaluación de desempeño**

En el proceso de evaluación de desempeño, la Universidad de los Llanos consiguió un 63% de aplicación. Aquello es resultado de una evaluación del desempeño donde se miden resultados (objetivos) y comportamientos (competencias), todo esto contribuye a que los colaboradores se enfoquen en lo prioritario y estratégico, además de relacionar los objetivos individuales con los organizacionales. Por otra parte no se cuentan con un proceso de evaluación de desempeño de 360°, lo que no se obtiene una perspectiva de todos los involucrados en el proceso.

- **Proceso - Responsabilidad Social**

En el proceso de responsabilidad social, la Universidad de los Llanos alcanzó un 17% de aplicación. Esto se debe a que no se promueve y coordina actividades para que los colaboradores apoyen proyectos de bienestar y mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades que impactan con sus productos y/o servicios, ni coordina actividades de responsabilidad con el medio ambiente.

- **Proceso – Selección**

En el proceso de selección, la Universidad de los Llanos obtuvo un 7% de aplicación. Esto es consecuencia de que la decisión de la persona seleccionada no la toma el área solicitante, igualmente no se cuenta con una política formal para cubrir sus vacantes donde, en la mayoría de los casos, no tienen prioridad los colaboradores de la organización sobre los candidatos externos. Por lo tanto este proceso es de los menos aplicados de la universidad y tiene aún muchos aspectos por mejorar.

- **Proceso - Gestión integral**

En el proceso de gestión integral, la Universidad de los Llanos alcanzó un 100% de aplicación tal como lo muestra la figura 25; haciendo que se cumplan los indicadores institucionales.

Cada proceso de gestión humana debe enfocarse en su correcto funcionamiento de tal forma que contribuya sinérgicamente al logro de los objetivos organizacionales en cada una de las funciones misionales de la Universidad de los Llanos, especialmente a la docencia que es la función más afectada por la falta de alineación estratégica entre gestión humana y las demás áreas de la Universidad.

“Ahora bien, el sistema tradicional de medición estratégica para las empresas era el sistema contable, ya que había un énfasis importante en el corto plazo y poca disposición para invertir en el largo plazo y por ende, en la creación de valor de la empresa. A partir del auge de la creación de valor en el largo plazo (activos intangibles e intelectuales) que generan un crecimiento futuro como, por ejemplo, mejora de procesos, desarrollo de los recursos humanos, tecnologías de la información, bases de datos y sistemas, la estrategia tomada por una empresa empieza a adquirir mayor valor y se convierte en su sostenibilidad o su terminación (Wright, Gardner, Moynihan, y Allen, 2005). Citado por (Nieto C. , 2013)

A continuación, se muestra una tabla y una gráfica en la cual se resumen el grado de aplicación de cada uno de los diez procesos.

**Tabla 19. Porcentaje de aplicación de los procesos.**

	<b>Procesos de Gestión Humana</b>	<b>% de Aplicación</b>
<b>1</b>	Administración de Personal	88%
<b>2</b>	Bienestar	100%
<b>3</b>	Capacitación	93%
<b>4</b>	Compensación	7%
<b>5</b>	Competencias	100%
<b>6</b>	Comunicación	100%
<b>7</b>	Evaluación	63%
<b>8</b>	Responsabilidad Social	17%
<b>9</b>	Selección	7%
<b>10</b>	Gestión Integral	100%

Fuente. Elaboración propia.

La siguiente tabla muestra el paralelo entre la percepción del líder del proceso de gestión humana y la percepción de los trabajadores contratados por CPS y su respectiva variación.

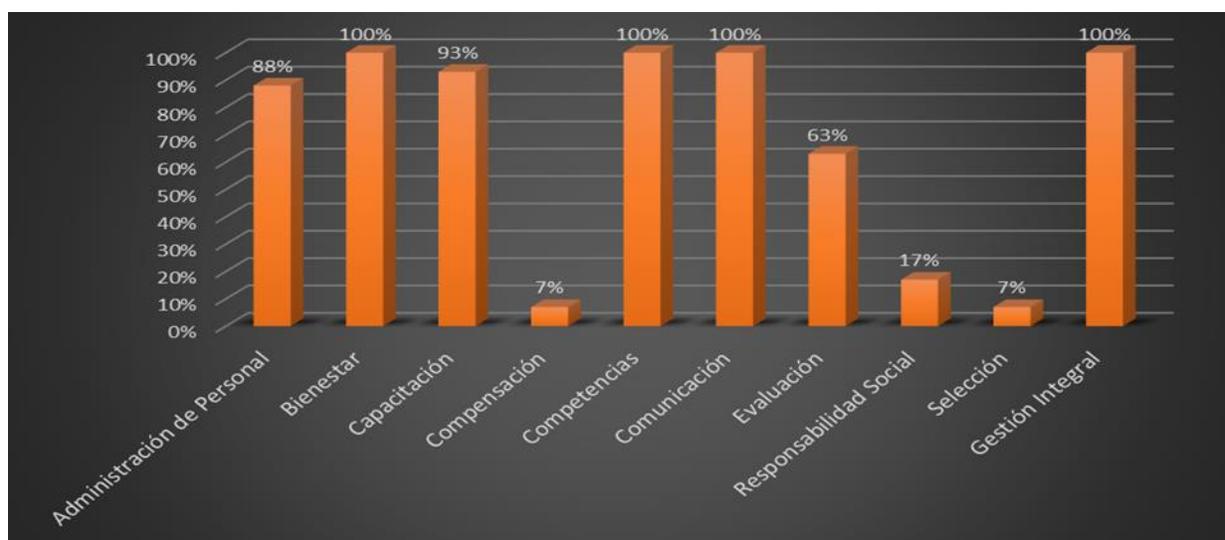
**Tabla 20. Comparativo de aplicación de los procesos de gestión humana.**

Proceso de gestión humana	Percepción líder del proceso	Percepción personal cps	Variación
Adm. De personal	88%	54,70%	33%
Bienestar	100%	46,20%	54%
Capacitación	93%	39,10%	54%
Compensación	7%	6,70%	0%
Competencias	100%	26,20%	74%
Comunicación	100%	70,50%	30%
Eval. De desempeño	63%	19,80%	43%
Resp. Social	17%	33,30%	-16%
Selección	7%	15,20%	-8%
Gestión integral	100%	36,80%	63%

Fuente. Elaboración propia.

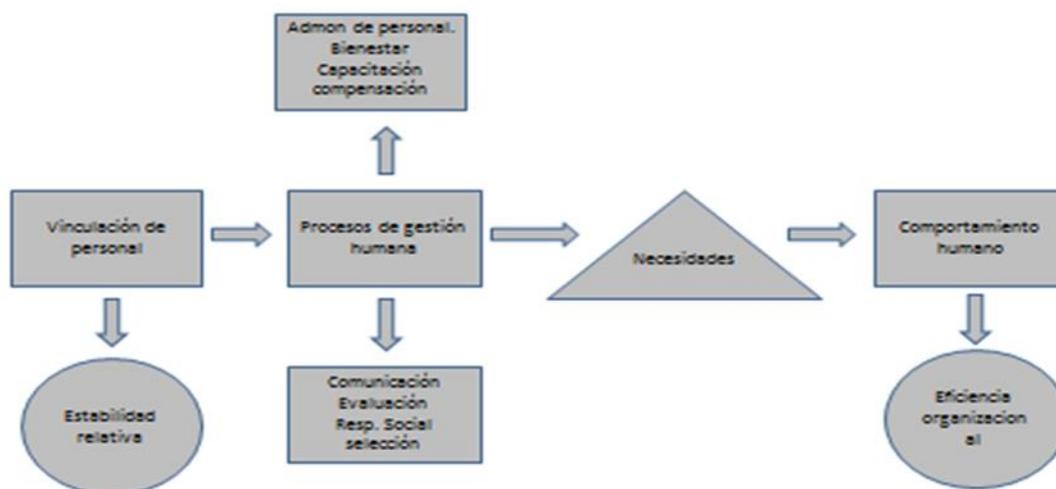
Para finalizar se puede concluir que de los diez procesos de gestión humana planteados en el modelo de Cesar Nieto Litch, los procesos de bienestar, competencias, comunicación y gestión integral son los que se aplican de la mejor manera, todo estos obteniendo un 100%. Por lo contrario los procesos de compensación y selección son los que se aplican de manera ineficiente, alcanzando obtener solo un 7%.

**Figura 15. Porcentaje de aplicación de los procesos.**



Fuente. Elaboración propia.

### Modelo de gestión humana para el personal no docente



Fuente. Elaboración propia.

La vinculación del personal contratado por prestación de servicios en la Universidad de los Llanos, a pesar de las falencias de esta modalidad de vinculación, espera una relativa estabilidad que mediante la aplicación de los procesos de gestión humana le genere al trabajador la satisfacción de sus necesidades tanto básicas como secundarias, incrementando su valencia motivacional que a su vez influye de manera determinante en el comportamiento humano lo cual es fundamental para incrementar la eficiencia organizacional.

## CONCLUSIONES

Es de suma importancia que el personal no docente de la Universidad de los Llanos así sea vinculado por contrato de prestación de servicios tenga un tratamiento desde la gestión humana de tal manera que se le brinde algunas condiciones que le permita mejorar su desempeño y así contribuir a la eficiencia organizacional.

Según el estatuto general, los empleos del personal no docente vinculado a la Universidad están en reglamentación con lo previsto en la Constitución Política y la ley, los cuales se clasifican así: De carrera, libre nombramiento y remoción, período fijo, temporales o transitorios y trabajadores oficiales.

Por medio de la información obtenida de la oficina de personal de la Universidad de los Llanos, se encontró que para el año 2015 el personal administrativo de planta estaba compuesto por 164 empleados y el personal por CPS (Contrato de Prestación de Servicios) estaba compuesto por 364 empleados.

Mediante la caracterización del personal no docente se encontró que el personal no docente está compuesto en su mayoría por mujeres, lo cual se considera algo normal debido a la distribución demográfica del país y a que los cargos desempeñados no son excluyentes. Además de esto se evidenció que más del 70% del personal no docente tienen edades superiores a los 40 años, esto representa un envejecimiento del personal y refleja la poca participación y oportunidades que tienen las personas menores de 30 años dentro de la Universidad.

Otra variable que resalto sobre las demás fue el tiempo de contratación, esta variable solo se aplica al personal contratado por prestación de servicios debido a que solo ellos se les hace

contratos por cortos periodos de tiempo, en donde se encontró que 1 de cada 3 trabajadores está contratado por un periodo de 3 meses y los otros 2 no superan los 6 meses, esto refleja la inestabilidad del personal, debido a que sus contratos son por cortos periodos de tiempo tienen una gran incertidumbre sobre sus trabajos, no alcanzan a llegar a desempeñarse de la mejor manera y no se logra obtener un compromiso de los trabajadores con la Universidad.

En cuanto al diagnóstico de los procesos de gestión humana que se realizó de acuerdo al cuestionario diseñado según el modelo de gestión humana de Cesar Nieto Licht, se evidenció que existen grandes diferencias entre lo que percibe el líder del proceso y la percepción de los trabajadores vinculados por contrato de prestación de servicios; dejando claro que efectivamente la gestión del talento humano en la Universidad de los Llanos tiene falencias en la aplicación de sus diferentes procesos.

La cultura corporativa de la institución de cierta manera es cambiante ya que no se establecen prioridades al tratamiento de las personas que son vinculadas por prestación de servicios; la alta rotación de personal causada por la temporalidad de la contratación del personal no docente al servicio de las funciones misionales ponen en riesgo la eficiencia organizacional.

## RECOMENDACIONES

Con el desarrollo de éste trabajo se identificaron varios aspectos que afectan al personal no docente de la Universidad de los Llanos, cuando en una organización los trabajadores no están plenamente satisfechos con sus condiciones laborales, esto repercute directamente en su rendimiento. Al analizar cómo se desempeñan, se encontraron algunas falencias, por lo tanto, a continuación se mencionan algunas recomendaciones para que estos procesos mejoren considerablemente:

En administración de personal, mejorar la calidad de vida de los empleados, ajustando sus niveles de ingresos de acuerdo a su función realizada, para una buena toma de decisiones en la asignación de sueldos. En un concepto más definido que haya entre los empleados de la Universidad de los Llanos por CPS (Contrato de Prestación de Servicios) una equidad interna.

Ahora bien, el salario juega un papel importante en el concepto de equidad interna puesto que esta se fundamenta en el precepto legal que establece que a trabajo igual, desempeñado en puesto, jornada y condiciones de eficiencia también iguales, deben corresponder también un salario igual y como consecuencia, a mayor trabajo, debe corresponder también mayor salario. En otras palabras el salario es utilizado para que el empleado mida el equilibrio que este percibe entre sus aportes a los fines de la empresa y lo que considera una compensación justa a esos aportes. (Manzo, 2004)

Definir una escala salarial, con el fin de establecer sueldos a cada uno de los empleados de acuerdo a criterios como: nivel de educación, experiencia laboral, nivel de riesgo, y demás criterios

En capacitación, teniendo en cuenta que la Universidad de los Llanos está actualmente ampliando sus estrategias para certificarse en alta calidad, este proceso es importante para el desarrollo del personal y contribuir a tal meta mencionada. Una capacitación integral sería de gran magnitud y que aborde temas primordiales como: segunda lengua, ética, capacitación a distancia, servicio al cliente, resolución de conflictos, trabajo en equipo, autoridad delegada y corrección. “La capacitación en una segunda lengua muestra sensibilidad hacia los aspectos de diversidad, y ayuda a las empresas a tratar con los empleados en una forma que optimiza las relaciones de trabajo personales” (NOE, 2005)

En compensación, crear un programa que este alineado de acuerdo a las funciones realizadas por cada uno de los empleados, ya sea una remuneración emocional (medicina complementaria, viajes, días libres, beneficios sociales, espacios de distracción, etc.) o remuneración variable (comisiones, primas, bonificaciones, etc.).

Remuneración variable es la porción de la remuneración total que se le paga al empleado con periodicidad trimestral, semestral o anual. Es selectiva y depende de los resultados logrados por la empresa en determinado periodo mediante el trabajo en equipo o el trabajo individual de cada empleado. (CHIAVENATO, 2001)

En evaluación de desempeño, implementar el proceso de 360° donde se realiza una autoevaluación, evaluación por parte del jefe inmediato, y evaluación por los demás compañeros de área. De igual manera con la puntuación obtenida mediante este proceso de evaluación de desempeño, alinearlos con la compensación salarial o demás tipos de incentivos. “Es una innovación reciente en la apreciación del desempeño, donde cada persona es evaluada por las personas de su entorno; esto significa que cualquier persona con la que mantenga cierta interacción o intercambio participa en la evaluación de su desempeño” (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2001)

En responsabilidad social, la Universidad de los Llanos, siendo la única universidad pública de la región de la Orinoquia, debe responsabilizarse también con el cuidado del medio

ambiente a través de campañas como: sin basura es mejor, bosque urbano comunitario, día de la limpieza, etc.

En selección, dar un enfoque estratégico, valorar los participantes por el cargo o puesto de trabajo a través de entrevistas, referencias y seguridad, pruebas técnicas, pruebas psicométricas, competencias, etc. Con el fin de contratar el mejor personal y conservarlo.

El primer paso de la selección consiste en obtener información acerca del cargo a proveer (mediante el análisis del cargo, del requerimiento de personal, etc.); el segundo es la obtención de informes acerca del candidato mediante la aplicación de técnicas de selección: entrevista, pruebas de conocimientos o de capacidad, pruebas psicométricas, pruebas de personalidad y técnicas de simulación. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2001)

## REFERENCIAS

- Alles, M. (2007). *Comportamiento organizacional*. Buenos Aires: Granica.
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la investigación*. Bogotá: Pearson.
- Calderón, G. (2004). Gerencia del talento humano en el sector público: análisis en entidades públicas de Pereira, Armenia y Manizales. *Cuadernos de Administración*.
- Calderón, G. (2006). La gestión humana y sus aportes a las organizaciones colombianas. *Cuadernos de Administración*, 48.
- Calderón, Gregorio. (2003). Cultura organizacional y bienestar laboral. *Cuadernos de administración*.
- Cárdenas, J. A. (2011). Detalles del contrato de prestación de servicios. *El empleo*.
- Caso Neira, A. (2003). *Sistemas de incentivos a la producción*. Madrid: FC Editorial.
- Castaño, M. R. (2009). Compensación salarial y calidad de vida. *Scientia Et Technica*, 89-94.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá: Mc Graw-Hill.
- CHIAVENATO, I. (2001). *ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS*. BOGOTA DC: NOMOS SA.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá DC: Nomos SA.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. Ciudad de México: Mc Graw-Hill.
- Congreso de Colombia. (1998). *Ley 443 de 1998*.
- Cordoba, C. H. (2008). *Caracterización de procesos*.
- Davis, W. B. (2008). *Administración de recursos humanos* (6a ed.). México DF, México: Mc Graw Hill.
- Fitz-enz, J. (2000). The ROI of human capital: Measuring the economic value of employee performance. New York: Amacon. *Training Magazine*, 114.

- Freddy. (23 de Marzo de 2012). *Historia del Talento Humano*. Recuperado el Abril de 2016, de Historia del Talento Humano: <http://historiadeltalentohumano.blogspot.com.co/>
- Giraldo, T. (2014). *Las prácticas de Gestión del Talento Humano en empresas desarrolladoras de software en Pereira*. Pereira. Recuperado el Abril de 2016, de Las prácticas de Gestión del Talento Humano en empresas desarrolladoras de software en Pereira: <http://ribuc.ucp.edu.co:8080/jspui/bitstream/handle/10785/3069/CDMAE142.pdf?sequence=1>
- Jaramillo, N. O. (2005). Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa. *Pensamiento y Gestión*.
- Manzo, Z. M. (2004). *REMUNERACIÓN SALARIAL RECIBIDA, BENEFICIOS RECIBIDOS Y ASPIRADOS RELACIONADOS CON LA CALIDAD DE VIDA LABORAL PERCIBIDA*. Caracas.
- Mejia, A. (2006). Formación del talento humano: factor estratégico para el desarrollo de la productividad y la. *Revista Científica Guillermo de Ockham*, 43-81.
- Méndez, A. (2005). *Metodología*. Bogotá: Limusa.
- Nieto, B. G. (abril-junio de 2014). PRESENTE DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN LA PYME ESPAÑOLA. *Razón y palabra*, 18(86).
- Nieto, C. (2013). Enfoque sistémico en los procesos de gestión humana. *Revista escuela de administración de negocios*.
- NOE, W. M. (2005). *ADMINISTRACION DE RECURSOS*. MEXICO: PEARSON Prentice Hall.
- Ospina, H. (2010). Nuevos paradigmas en gestión humana. *Ciencias estratégicas*, 18(23), 79-97.
- Pardo, C. E. (2014). Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá D.C. *Suma de negocios*, 39-48.
- Pedraza, E. (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal. *Revista de Ciencias Sociales*.
- Puchol, L. (2003). *Dirección y gestión de recursos humanos*. Madrid: Diaz de Santos .
- Secretaria del senado. (2016). *Código sustantivo del trabajo*.
- Simon Dolan & Randall Schuler. (1999). *La Gestión de los Recursos Humanos*. Madrid: Mc Graw-Hill.
- Teijeiro, J. M. (julio-diciembre de 2013). La evaluación del rendimiento individual. Un instrumento. *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*(10), 1-18.

- Torrealba, B. (2007). *Procesos de recursos humanos*.  
Universidad de los Llanos. (29 de abril de 2005). Acuerdo 007 Nuevo estatuto administrativo.  
*Acuerdo 007 Nuevo estatuto administrativo*. Villavicencio.
- Universidad de los Llanos, U. (16 de Marzo de 2014). *Quienes Somos*. Recuperado el 15 de  
Febrero de 2016, de [www.unilllanos.edu.co](http://www.unilllanos.edu.co)
- Universidad de Pamplona. (2010). *Vinculación de personal*.
- Universidad Nacional Abierta y a Distancia. (2013). *Curso de profundización Gerencia del  
Talento Humano*. Recuperado el Abril de 2016, de Curso de profundización Gerencia del  
Talento Humano:  
[http://datateca.unad.edu.co/contenidos/101007/EnLinea/leccin\\_2\\_generalidades\\_sobre\\_el  
\\_capital\\_humano\\_y\\_la\\_gestin\\_por\\_competencias.html](http://datateca.unad.edu.co/contenidos/101007/EnLinea/leccin_2_generalidades_sobre_el_capital_humano_y_la_gestin_por_competencias.html)
- Universidad Rafael Belloso Chacín. (2007). *CICAG*.
- Vesga, j. J. (2011). Los tipos de contratación laboral y sus implicaciones en el contrato  
psicológico. *Pensamiento psicológico*, 171-182.
- Wayne, Noe. (2005). *Administracion de recursos humanos*. Ciudad de México: Mc Graw-Hill.
- Werther, W. (2008). *Administración de recursos humanos, el capital humano de las empresas*.  
Ciudad de México: Mc Graw-Hill.

