

**ANÁLISIS DE LAS CAUSAS DE LA ROTACIÓN DEL PERSONAL QUE
PRESENTA LA UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE PALMIRA EN EL AÑO 2016.**

**LEIDY JOHANNA GOENAGA MARROQUÍN
CAROLINA RAMÍREZ CASTRILLÓN**



**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PALMIRA
2017**

**ANÁLISIS DE LAS CAUSAS DE LA ROTACIÓN DEL PERSONAL QUE
PRESENTA LA UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE PALMIRA EN EL AÑO 2016.**

Trabajo de grado elaborado por las estudiantes:

LEIDY JOHANNA GOENAGA MARROQUÍN

Código 201052460

CAROLINA RAMÍREZ CASTRILLÓN

Código 200731310

Requisito para optar al título de:

Administrador de empresas

Director de trabajo de grado:

Holbein Giraldo Paredes

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PALMIRA
2017**

NOTA DE ACEPTACION

Aprobado por el Comité de Grado en cumplimiento con los requisitos exigidos por la Universidad del Valle Sede Palmira para optar por el título de administrador de empresas.

FIRMA DEL DIRECTOR

FIRMA DEL JURADO

FIRMA DEL JURADO

Palmira (Valle), 02 de Febrero de 2017

AGRADECIMIENTOS

Primeramente a Dios porque sin él hubiera sido imposible llegar hasta este momento de nuestras vidas y a través de un familiar se pronunció dejando un mensaje de la biblia: versículo 3 capítulo 2 de Habacuc:

“Porque es aún visión para el tiempo señalado; se apresura hacia el fin y no defraudará. Aunque tarde, espérala; porque ciertamente vendrá, no tardará”.

Segundo al profesor Holbein Giraldo Paredes por su orientación y apoyo.

Tercero a nuestras familias porque sin su soporte incondicional, visión de la vida y valores inculcados este no hubiera sido camino a seguir.

Y demás personas que han estado durante este proceso de aprendizaje aportando su grano de arena para que seamos no solo mejores profesionales sino mejores personas teniendo una capacidad de afronte y avance en la vida social, familiar, espiritual, sentimental y económica.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCION.	10
1. ANÁLISIS DE LAS CAUSAS DE LA ROTACIÓN DEL PERSONAL QUE PRESENTA LA UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE PALMIRA EN EL AÑO 2016.	11
1.1 ESTADO DEL ARTE.	11
1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.	16
2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.	17
2.1. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.	17
3. OBJETIVOS.	18
3.1. GENERAL.	18
3.2. ESPECÍFICOS.	18
4. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO.	19
5. HIPÓTESIS.	20
6. MARCO CONTEXTUAL.	21
6.1. Reseña histórica de la Universidad del Valle, Cali Colombia.	21
6.2. Reseña histórica de las Sedes regionales.	22
6.3. Reseña histórica de la Universidad del Valle Sede Palmira.	23
6.4. Historia de las fundaciones de apoyo de la Universidad del Valle Sede Palmira.	26
6.5. Manual de funciones para los docentes.	30
6.6. Manual de funciones empleados públicos no docentes.	33
7. MARCO TEÓRICO.	36
8. MARCO CONCEPTUAL.	48
9. MARCO LEGAL.	50
10. METODOLOGÍA.	52
10.1. TIPO DE ESTUDIO Y SU ENFOQUE.	53
10.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN, POBLACIÓN Y MUESTRA.	55
10.3. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.	57
10.4. TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.	64

11.	CAPÍTULO 1: CARGOS, ASIGNACIÓN SALARIAL Y DESCRIPCIÓN SOCIECONÓMICA Y ACADÉMICA DE LA UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE PALMIRA EN EL AÑO 2016.....	65
11.1.	Personal de la Universidad del Valle Sede Palmira por Niveles	65
11.2.	Asignación salarial	72
11.3	Descripción socioeconómica y académica de la Universidad del Valle Sede Palmira.	76
12.	CAPÍTULO 2: FORMAS DE CONTRATACIÓN DEL PERSONAL DE LA UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE PALMIRA EN EL AÑO 2016.	83
12.1.	Formas de contratación para los docentes.	84
12.2.	Descripción de las formas de contratación para todo el personal.....	88
13.	CAPÍTULO 3: ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE PUEDEN ESTAR INCIDIENDO EN LA ROTACIÓN DEL PERSONAL EN LA UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE PALMIRA EN EL AÑO 2016.	91
13.1.	Descripción de los Resultados de la encuesta.	94
13.2.	Descripción de las entrevistas.....	118
13.3.	Análisis y discusión de resultados.....	119
14.	CONCLUSIONES.	130
15.	RECOMENDACIONES.	131
	BIBLIOGRAFÍA.....	134
	ANEXOS.....	140

LISTADO DE IMÁGENES

Imagen 1. Organigrama de la Universidad del Valle Sede Palmira.	24
Imagen 2: Foto panorámica de la Sede Palmira.	26
Imagen 3. Jerarquía de las necesidades de Maslow.	45
Imagen 4. Teoría de la motivación e higiene de Herzberg.	46
Imagen 5. Teoría de la equidad de Adams.	46
Imagen 6. Mapa conceptual diseño metodológico.	50
Imagen 7. Formula del tamaño de la muestra.	55
Imagen 8. Estructura de la encuesta o cuestionario.	57-60
Imagen 9. Estructura de la entrevista.	62
Imagen 10. Rango de Edad de los encuestados.	92
Imagen 11. Antigüedad de los trabajadores.	93
Imagen 12. Grado de escolaridad de los trabajadores.	94
Imagen 13. Tipo de vinculación contractual.	95
Imagen 14. Tipo de contrato laboral.	96
Imagen 15. Tiempo convenido en el contrato laboral.	97
Imagen 16. La forma distribución del tiempo contractual.	98
Imagen 17. Personal de la universidad con trabajos en otras instituciones.	99
Imagen 18. Consideraciones con el tipo de contrato actual.	100
Imagen 19. El contrato laboral de la Sede Palmira en referencia con el de las otras sedes.	101
Imagen 20. Modalidad de contratación y el impacto en el clima laboral.	102
Imagen 21. Modalidad de contratación y calidad en el servicio.	103
Imagen 22. Modalidad de contratación y estabilidad laboral.	104
Imagen 23. Rango salarial frente al de otras instituciones.	105
Imagen 24. Incentivos laborales para un mejor desempeño laboral.	106
Imagen 25. Supervisión y vigilancia de las funciones laborales.	107
Imagen 26. Cargos con mayor afluencia de rotación de personal.	108
Imagen 27. Sin garantías de permanencia laboral.	109

Imagen 28. La Universidad del Valle sede Palmira y la rotación de personal.	110
Imagen 29. La Universidad del Valle sede Palmira y el sistema de gestión en seguridad y salud en el trabajo - SG-SST.	111
Imagen 30. El manejo adecuado de los recursos de trabajo.	112
Imagen 31. Plan carrera y ascensos en la Universidad del Valle Sede Palmira.	113
Imagen 32. Reclutamiento interno para nuevas vacantes.	114
Imagen 33. Diagrama de entradas y salidas.	123

LISTADO DE CUADROS

Cuadro 1. Categorías de las encuestas por número de preguntas.	56
Cuadro 2. Categorías de las entrevistas por número de preguntas.	62
Cuadro 3. Listado de cargos administrativos.	66
Cuadro 4. Listado de docentes medio tiempo y tiempo completo.	66
Cuadro 5. Listado de docentes hora cátedra.	67
Cuadro 6. Listado de personal cargos administrativos y de servicios.	69
Cuadro 7. Asignación de salarios docentes 2015.	70
Cuadro 8. Asignación salarial docente por hora cátedra.	71
Cuadro 9. Asignación salarial coordinadores sede.	72
Cuadro 10. Asignación salarial docente hora cátedra 2015-2016.	72
Cuadro 11. Programas académicos Univalle sede Palmira.	73
Cuadro 12. Razones de desvinculación laboral.	76
Cuadro 13. Cifras de Desvinculación y despidos de cargos administrativos en el año 2014.	77
Cuadro 14. Cifras de Desvinculación y despidos de cargos administrativos en el año 2015.	78
Cuadro 15. Número de empleados desvinculados y despedidos.	79
Cuadro 16. Tipo de contrato laboral.	88
Cuadro 17. Resultado de encuestas.	90-91
Cuadro 18. Resultado de entrevistas.	115
Cuadro 19. Consecuencias de la rotación de personal según las entrevistas.	116
Cuadro 20. Resultado de las encuestas y entrevistas para determinar la causal de rotación de personal en la Universidad del Valle Sede Palmira en el año 2016	117
Cuadro 21. Comparativo tarifa salarial con nivel de escolaridad y unificada.	120
Cuadro 22. Salario mensual promedio de Universidades acreditadas por nivel de formación.	121
Cuadro 23. Recomendaciones.	124
Cuadro 24. Respuestas de cada entrevista.	138-143

INTRODUCCION.

En este trabajo de grado se analiza las causas que inciden en la rotación de personal de la Universidad del Valle sede Palmira en el año 2016, describiendo los factores que generan en el recurso humano.

Este trabajo se divide en tres capítulos, el primero establece cuáles son los cargos, funciones, asignación salarial, historia de la Universidad del Valle, la creación de la Fundación de la Universidad del Valle sede Palmira, las políticas organizacionales y los cargos existentes en la universidad el valle sede Palmira.

En el segundo capítulo se determina la forma de contratación y sus modalidades, se detalla la problemática existente reforzando con la información del sindicato y paros estudiantiles.

En el tercer capítulo se esboza los factores que inciden en la rotación del personal en la Universidad del Valle sede Palmira para el periodo 2016 en el cual se realiza la triangulación metodológica, es decir, se aplican entrevistas, encuestas y fundamentos teóricos para consolidar la información y tener certeza de las causas reales.

Por último se realizan las recomendaciones pertinentes para la mejora de todos estos aspectos mencionados.

1. ANÁLISIS DE LAS CAUSAS DE LA ROTACIÓN DEL PERSONAL QUE PRESENTA LA UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE PALMIRA EN EL AÑO 2016.

1.1 ESTADO DEL ARTE.

En la Tesis titulada “*Análisis de la subjetivación laboral sobre la calidad de vida laboral del personal docente de la Universidad de Antioquia*” realizada por Angélica López Velásquez y Francisco Restrepo Escobar en el año 2011¹ busca indagar con mayor profundidad sobre los factores generadores de riesgo psicosocial en su población docente de la Universidad de Antioquia, con el fin de generar alternativas de intervención al interior de ésta, por ello se constituye éste en un estudio novedoso en cuanto es el primero en su tipo, en desarrollarse en la Universidad de Antioquia; además, aporta instrumentos de recolección de información particulares, pues con su diseño de investigación transversal, con instrumentos como la encuesta, entrevista, grupo focal y registros fotográficos, obtienen como resultado la relación con los datos numéricos realizando comparaciones de las variables a través de la Prueba T para muestras independientes teniendo en cuenta el tipo de contrato y el género. Del mismo modo se calcula los estadísticos descriptivos para identificar el perfil de la población. Finalmente, a través del análisis de regresión lineal, se identifica relaciones de causalidad hipotética entre las variables. Con respecto a los datos textuales, éstos analizan atendiendo a los siguientes momentos: generación de códigos, generación de categorías, para finalmente llegar al nivel explicativo, es decir, de diálogo activo con la teoría se concluye: *la inestabilidad en el trabajo es una realidad*, al igual que el hecho de que las empresas prefieren contratar personal temporal del que puedan prescindir en cualquier momento sin incurrir en indemnizaciones, lo cual alivia su estructura de costos, pero aumenta los

¹ López V, Angélica y Restrepo E. Francisco. *Análisis de la subjetivación laboral sobre la calidad de vida laboral del personal docente de la Universidad de Antioquia*. (2011) Recuperada de:
<http://ridum.umanizales.edu.co:8080/xmlui/handle/6789/872>

sentimientos de indefensión, vulnerabilidad, inestabilidad e inseguridad de los empleados. ¿Hasta dónde puede ser entonces sostenible un modelo económico que busca la maximización de las utilidades aún en detrimento de la CV de las personas? El mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores es y debe seguir siendo, un requisito de la competitividad.

En este trabajo pasa lo mismo, la universidad del Valle sede Palmira contrata al personal a través de la fundación de la Universidad del Valle sede Palmira para ahorrar costos, desmejorando las condiciones laborales con contratos temporales, tarifas salariales más bajas, entre otros.

En la tesis titulada “*caracterizar el proceso de rotación del personal administrativo de la empresa INMOCALMOSA S.A*” realizada por Mercedes Aurora Ramírez Franco en el año 2014² busca como objetivo analizar el nivel de satisfacción que caracteriza el proceso de rotación del personal de administrativo para mejorar la misión de la Empresa INMOCALMOSA de Guayaquil, a través de una metodología con enfoque mixto, por la combinación del enfoque cualitativo y el cuantitativo evaluando diversos elementos del proceso de rotación de personal. Es decir, que se seleccionan los elementos o variables que conforman el proceso de rotación de personal y se mide cada una de ellas de manera independiente, para así de esta manera lograr describir el proceso. Se realiza una encuesta a una población de 25 empleados de la empresa INMOCALMOSA concluyendo que la mayoría del personal se encuentra insatisfecho al trabajar, por varias causas: salario, metas y objetivos, entorno físico, espacio, formación y promoción entre otros, y de acuerdo a los resultados obtenidos, existe cierto nivel de insatisfacción en los trabajadores de la empresa INMOCALMOSA, es ocasionada por el poco apoyo de la dirección a la formación, las pocas oportunidades de crecimiento en la compañía y el paquete

² Ramírez F. Mercedes A. *caracterizar el proceso de rotación del personal administrativo de la empresa INMOCALMOSA S.A.* (2014). Recuperado de:
<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/6288/1/TESIS%20%20CARACTERIZAR%20LA%20ROTACION%20DE%20PERSONAL.docx>

remunerativo poco atractivo. En la Universidad del Valle sede Palmira puede existir una insatisfacción laboral por la modalidad de contratación que emplea la sede Palmira frente a las sedes de la ciudad de Cali.

En la tesis titulada “*Coaching, Motivación y Retención de Personal*” realiza por María Juliana Álvarez A., Diana Marcela Arocha J., Mónica Andrea Ortiz V. y Sandra Beatriz Morales C. en el año 2011³ cuyo objetivo del estudio es analizar y comprender cómo el modelo del Coaching empresarial incide en la motivación de los trabajadores y qué influencia tiene en la rotación de personal en las organizaciones. El método empleado es una investigación de corte cualitativo con diseño descriptivo. Para tal fin se realiza seis (6) entrevistas semiestructuradas para conocer cuál es la percepción que los participantes tienen del trabajo, los factores motivacionales, el modelo de Coaching empresarial y la rotación de personal. La información obtenida, se examina a través de una matriz intertextual en la que se relacionan las categorías de análisis, con los fragmentos narrativos de cada participante a la luz de la fundamentación bibliográfica. Además, se encuentra principalmente que hay un cambio en las creencias sobre el mundo del trabajo en los dos grupos, por lo tanto existe diferencias entre el grupo N.1 y grupo N.2 principalmente en las categorías de análisis de motivación y Coaching empresarial. En cuanto a la motivación, se encuentra diferencias en cuanto a la forma en la cual ambos grupos conciben la motivación y sus formas de motivarse. Para las personas que no han hecho parte del modelo esta se centra de manera predominante en cuestiones materiales, como lo es una buena remuneración económica, bonificaciones, viajes, entre otros. En contraste de las personas que sí han hecho parte del modelo, las cuales logran su motivación y su satisfacción personal y laboral, a través del equilibrio que logran entre su vida personal, familiar, laboral, entre otras.

³ Álvarez A., María J., entre otros. *Coaching, Motivación y Retención de Personal*. (2011) Recuperado de: <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/psicologia/tesis153.pdf>

En el Coaching empresarial se encuentra que es un modelo de intervención a través de la motivación, que no solo logra aumentar la productividad y desempeño de las personas, sino que se centra en el bienestar y calidad de vida de los participantes. Por último se halla que el Coaching empresarial incide en la rotación de personal en la medida que si las condiciones que le ofrece el trabajo a un individuo no fomentan su desarrollo, la persona prefiere cambiar de organización. Se tiene como conclusión que las organizaciones el capital humano es el activo más importante de la economía; los conocimientos, la formación y las capacidades de los trabajadores sólo pueden ser propiedad de la organización en sus activos físicos, de esta manera es esencial que se tenga una visión del Coaching como una herramienta que ayuda a superar problemas de las personas los cuales pueden incidir en su desempeño, productividad, resultados e inclusive ser un puente para motivar al individuo; pero no se debe ver como una estrategia de retención de personal, porque si dentro de los objetivos de la persona interfieren las políticas de un empresa, el capital humano prefiere moverse hacia otro campo que no le genere obstáculos en su desarrollo.

Esta tesis ayuda a comprender como la satisfacción de los empleados es un factor importante para que el empleado se sienta en un clima laboral atractivo, además de motivado, escuchado y actúe como parte de la organización porque esta no pone barreras para que mejore su calidad de vida, consiguiendo así, que el empleado permanezca más tiempo en la empresa y mejore su desempeño laboral.

En la tesis titulada “*propuestas para reducir el índice de rotación en la empresa SALJAMEX servicios S.A de C.V*” realizada por Viridiana Aguilar Ramos en el año 2015⁴ cuyo objetivo principal del trabajo es determinar las causas que motivan la rotación de del personal operativo de la empresa SALJAMEX Servicios S.A de C.V. y presentar las diferentes propuestas para su control, se concluye que si las empresas se preocupan más por los empleados estos pueden llegar a ser más productivos, lo que implica que se adhieran a los objetivos institucionales y un punto de gran importancia para motivar la reducción del índice de rotación es hacer que el trabajador se sienta escuchado y tomado en cuenta, por lo cual se aconseja que se manejen las juntas de empleados donde ellos puedan expresar directamente con los jefes inmediatos sus inconformidades y puedan dar su punto de vista sobre las acciones que toma la empresa en lo que a ellos conciernen, recomendando a la organización a trabajar en el clima laboral para lograr la participación de los trabajadores y con ello fomentar la cooperación y el sentido de pertenencia en los trabajadores. Esta tesis aporta en esta investigación que el clima laboral es un factor importante e influyente en la rotación del personal.

⁴ Aguilar R., Viridiana. *Propuestas para reducir el índice de rotación en la empresa SALJAMEX servicios S.A de C.V.* (2015)
Recuperada de: <http://avalon.cuautitlan2.unam.mx/biblioteca/tesis/1267.pdf>

1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.

Hoy en día, el éxito de las organizaciones depende en gran medida de una buena elección de capital humano para el buen funcionamiento y desarrollo de tareas y procesos de empresa. Una empresa no existe sin personal, ya que es la productividad de la misma y se destaca inicialmente la importancia de los procesos de Reclutamiento, Selección e Inducción, (por la necesidad de tener al personal que cubra con los conocimientos, habilidades, necesidades y disposición que requiere la empresa) y la necesidad de hacerlo lo más eficiente posible para evitar la deserción laboral.

En la Universidad del Valle sede Palmira se observa que puede existir una rotación de personal. Es decir, que puede presentarse un intercambio de personas que ingresan a la organización así como de las que salen de la misma.

La relación laboral puede terminarse debido a: “Separaciones, renunciaciones o despidos.”⁵ Por lo tanto en la actualidad, la rotación de personal es un factor que afecta a muchas organizaciones, en especial a las que se dedican a la rama de servicios, ya que el recurso humano es clave para que éstas sean exitosas debido a que su trato con el cliente es directo.

Rotación de personal es la consecuencia de ciertos factores internos o externos en la organización. Es por lo tanto una variable dependiente de aquellos fenómenos internos y externos de la oferta y demanda de recursos humanos en el mercado laboral, la coyuntura económica y las oportunidades de empleo. Cuando surgen problemas en la inestabilidad laboral en una organización que afecta el desempeño de la misma hay que buscar las causas fundamentales que han dado origen a una excesiva rotación de personal. De esta manera se busca saber cuáles son las causas de la rotación del personal de la Universidad del Valle sede Palmira.

⁵ Chiavenato, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos*. México: Editorial Mc Graw-Hill, 2001.

2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.

¿Cuáles son las causas de la rotación de personal en la Universidad del Valle sede Palmira para el periodo 2016?

2.1. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.

- 1.** ¿Cuáles son los cargos, descripción socioeconómica y académica de la Universidad del Valle sede Palmira para el periodo 2016 en el cual se presenta la rotación del personal?
- 2.** ¿Cuáles son las modalidades de contratación del personal de la Universidad del Valle sede Palmira en el año 2016? Descripción.
- 3.** ¿Qué factores pueden estar incidiendo en la rotación del personal en la Universidad del Valle sede Palmira para el periodo 2016?

3. OBJETIVOS.

3.1. GENERAL.

1. Analizar las causas de la rotación del personal que presenta la Universidad del Valle sede Palmira en el año 2016.

3.2. ESPECÍFICOS.

1. Establecer cuáles son los cargos, asignación salarial y descripción socioeconómica y académica de la Universidad del Valle sede Palmira para el periodo 2016 en el cual se presenta la rotación del personal
2. Describir las modalidades de contratación del personal de la Universidad del Valle sede Palmira para el periodo 2016
3. Identificar y analizar los factores que pueden estar incidiendo en la rotación del personal en la Universidad del Valle sede Palmira para el periodo 2016

4. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO.

Hoy en día las universidades a nivel nacional e internacional buscan ser las mejores y cada día son más competitivas dejando a un lado el recurso humano que es la base del conocimiento; uno de los problemas que se presenta en las organizaciones es la inestabilidad y la insatisfacción laboral, trayendo consecuencias negativas y altos costos, produciendo pérdida del personal con conocimientos, desmotivación e insatisfacción laboral, produciendo efectos negativos sobre estas.

La rotación se da por factores internos y externos afectado el personal en sus comportamientos y actitudes. Con este trabajo se busca saber cuáles son los factores internos que están incidiendo la actitud y comportamiento de los empleados que provocan la insatisfacción laboral.

Esta información se obtuvo de las entrevistas y encuestas realizadas al personal de diferentes jornadas, diurno y nocturno. Además de información suministrada por la Fundación de la Universidad del Valle sede Palmira sobre la rotación del personal del último año y los cambios de política salarial, que fue una de las determinantes en la causal de rotación de algunos empleados.

La permanencia del personal en la Universidad debe ser un índice de buenas políticas de los recursos humanos, sumando a este compromiso y sentido de pertenencia. Por ello es importante que la universidad brinde estabilidad laboral para que impacte de manera positiva en la calidad académica y el buen funcionamiento de la sede. Por este motivo que surge la necesidad de realizar una investigación sobre los Factores que causan la rotación de personal en la Universidad del Valle sede Palmira, porque afecta a la calidad de la organización y la calidad académica de los estudiantes.

5. HIPÓTESIS

La hipótesis de trabajo que orienta a esta investigación muestra como la contratación y la tercerización es un factor que influye fuertemente en la rotación de personal en la Universidad del Valle sede Palmira en el año 2016 generando insatisfacción laboral.

La tercerización a la que son sometidos los trabajadores, en especial los docentes, quienes son los más cualificados, es el personal que tiene más posibilidades laborales que el resto que cuenta con un nivel educativo más bajo. Es por esta razón que son el foco de análisis, ya que son parte de las personas más importantes en el proceso educativo.

“La satisfacción es la diferencia de la cantidad de recompensas que reciben los trabajadores y la cantidad que piensan debían recibir, es más una actitud que un comportamiento. Entre los factores más importantes que hacen que un trabajador se sienta satisfecho se encuentran; trabajos interesantes, recompensas justas y equitativas, condiciones laborales adecuadas y buenos compañeros de trabajo. En la cual influye en la estabilidad empresarial”.⁶

Una de las formas más frecuentes de manifestarse la insatisfacción es el abandono que se comienza con la búsqueda de otro empleo y que culmina con la renuncia cuando aparece lo que el trabajador está buscando.

En este trabajo se buscará saber si la fluctuación o rotación laboral posee una estrecha relación con la insatisfacción laboral.

⁶ Robbins, Stephen. (1999) Comportamiento Organizacional. México, Editorial Prentice; p. 24-25.

6. MARCO CONTEXTUAL.

6.1. Reseña histórica de la Universidad del Valle, Cali Colombia.

La Universidad del Valle, es una universidad pública colombiana ubicada en el Valle del Cauca y considerada la principal institución de educación superior del suroccidente del país. Cuenta con Acreditación Institucional de Alta Calidad del Ministerio de Educación, la cual le fue otorgada por primera vez en 2005 y renovada en 2014 por diez años, el máximo tiempo que se le concede a las instituciones de educación superior en Colombia, una distinción que comparte únicamente con la Universidad Nacional y la Universidad de Antioquia. Diferentes rankings la catalogan como el mayor centro de investigación del suroccidente colombiano y uno de los más importantes del país⁷. Su campus principal se encuentra en Cali y cuenta con sedes regionales en el Valle y en el norte del Cauca. En todas sus sedes cuenta con más de 30,000 estudiantes de los cuales alrededor del 85% son de pregrado y el resto de postgrado⁸. Los pregrados incluyen programas de formación tecnológica y profesional. Los postgrados sólo se ofrecen en Cali e incluyen especializaciones, maestrías, especialidades clínicas y doctorados. A nivel regional y del suroccidente colombiano, la Universidad del Valle es líder en el campo académico e investigativo. Incluyendo todas las sedes la universidad ofrece 252 programas académicos de los cuales 160 son de pregrado y 92 de postgrado⁹.

⁷ Organizaciones fundadas en 1945, Universidad del Valle. última modificación 13 sep. 2016. consultado el 13 de octubre de 2016. Recuperado de: https://es.wikipedia.org/wiki/Universidad_del_Valle.

⁸ Ibid., párrafo 2.

⁹ Universidad del Valle, Rectoría, Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional. «Universidad del Valle en cifras, 2007 semestre I» (PDF). Archivado desde el original el 25 de noviembre de 2015. Consultado el 18 de diciembre de 2007.

Si el lector desea ampliar más la información sobre este tema puede consultar en la página creada para tal fin por Carolina Ramírez: <http://carolinaramirezcastrillon.pbworks.com/w/page/113342032/FrontPage>

6.2. Reseña histórica de las Sedes regionales.

Las Sedes Regionales están ubicadas en los Municipios de Buenaventura, Buga, Caicedonia, Cartago, Santander de Quilichao (Departamento del Cauca), Palmira, Tuluá, Yumbo y Zarzal¹⁰. La Universidad del Valle, gracias a su gestión y en medio de las dificultades económicas, ha contribuido a recobrar patrimonios como el Colegio Académico de Buga, Monumento Nacional, Sede de la Universidad; construyó una Sede en la ciudad de Zarzal; en unión al Gobierno Municipal y Departamental y del Comité de Cafeteros se ha construido una nueva planta física para la Sede de Caicedonia, se ha reformado y adecuado las instalaciones de la Sede Tuluá y se continua haciendo gestiones para lograr contar con terrenos y plantas físicas que mejoren la estructura de las Sede Regionales¹¹.

El 15 de septiembre de 1986, mediante el Acuerdo No. 008 del Consejo Superior se creó el entonces programa de regionalización, que ha servido de base al actual sistema de regionalización de la Universidad del Valle. La creación de este Sistema Universitario ha permitido la descentralización de la educación superior y ha consolidado la presencia de la Universidad, en las subregiones del Departamento del Valle del Cauca¹².

Gracias al esfuerzo de la universidad y de las comunidades locales, el sistema de regionalización ha permitido que 6.529 colombianos sean hoy estudiantes de la Universidad del Valle, una de las Instituciones de educación superior más importantes del país¹³. En Octubre de 1986 se iniciaron actividades académicas en seis Sedes, con cerca de 750 estudiantes, en los municipios de Palmira, Buga,

¹⁰ Plan estratégico de desarrollo de la Universidad del Valle 2005-2015. La regionalización, Universidad del Valle. Recuperado de: <http://saberesygeneros.univalle.edu.co/plandesarrollo2005-2015/contenido/3.analisis-interno/4-regionalizacion.html>

¹¹ Reseña de las sedes, sedes regionales, Dirección de regionalización. Recuperado de: <http://regionalizacion.univalle.edu.co/sedes.html>

¹² Reseña histórica, marco legal, dirección de regionalización, Universidad del Valle. Recuperado de: <http://regionalizacion.univalle.edu.co/estatutos.html>

¹³ Ibíd. Reseña histórica párrafo 2.

Tuluá, Zarzal, Caicedonia y Buenaventura y ya se preveía la apertura de la Sede de Cartago. En el año 1993 se matricularon 2.891 estudiantes, en el año 1996 la población ascendió a 5.436 estudiantes y para el año 2000, se matricularon 6.529 estudiantes. Como se puede observar el Sistema se ha consolidado como una alternativa viable en un contexto en el que la oferta se concentra en los grandes núcleos urbanos¹⁴.

6.3. Reseña histórica de la Universidad del Valle Sede Palmira.

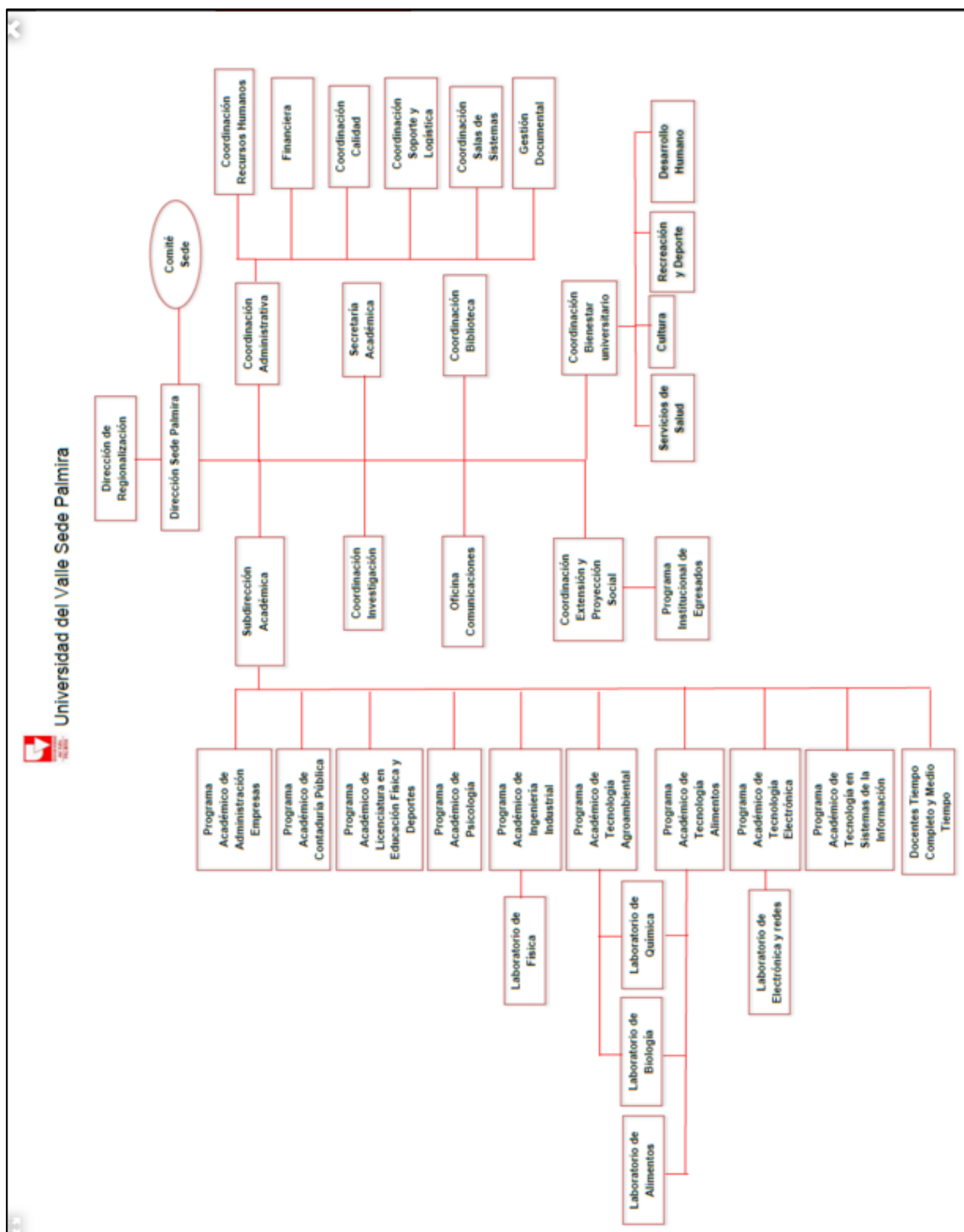
La Sede Palmira inició actividades a partir del año 1986 y está localizada en el Municipio de Palmira, tiene influencia en los Municipios de: Candelaria, El Cerrito, Florida, Ginebra, Guacarí y Pradera. Para las actividades de tipo cultural y artístico la Sede tiene el apoyo de la Casa de la Cultura de Palmira y cuenta con un grupo musical conformado por profesores y estudiantes. La Universidad del Valle se ha caracterizado por el interés de mejorar la cobertura y la calidad de la educación superior que ofrece. Por lo tanto, la Universidad ha sido pensada como una institución de cobertura regional, que busca difundirse en ciudades como Palmira, a través de un Sistema Universitario Regional Descentralizado¹⁵.

El organigrama de Universidad del Valle sede Palmira se compone del siguiente organigrama:

¹⁴ Ibíd. Reseña histórica párrafo 3.

¹⁵ Historia. Universidad del Valle Sede Palmira. Recuperado de: <http://palmira.univalle.edu.co/>

Imagen 1. Organigrama de la Universidad del Valle Sede Palmira.



Fuente: Universidad del Valle sede Palmira.

Actualmente la Universidad del Valle sede Palmira cuenta con los siguientes Programas académicos:

- Administración de Empresas
- Contaduría Pública
- Ingeniería Industrial
- Tecnología en Sistemas
- Tecnología en Alimentos
- Tecnología en Electrónica
- Tecnología Agroambiental
- Tecnología en Agroforestería
- Tecnología en Gestión Logística
- Psicología
- Licenciatura en Educación Física
- Licenciatura en Literatura

6.3.1. Misión.

La Universidad del Valle, como Universidad Pública, tiene como misión educar en el nivel superior, mediante la generación y difusión del conocimiento en los ámbitos de la ciencia, la cultura y el arte, la técnica, la tecnología y las humanidades, con autonomía y vocación de servicio social. Atendiendo a su carácter de institución estatal, asume compromisos indelegables con la construcción de una sociedad justa y democrática¹⁶.

¹⁶ Universidad del Valle, la sede Palmira, información general, misión (2016) recuperado del Url: <http://palmira.univalle.edu.co/index.php/la-sede/mision-y-vision>

6.3.2. Visión.

La Universidad del Valle, como una de las más importantes instituciones públicas de educación superior del país (Colombia) en cobertura, calidad y diversidad de sus servicios, aspira a consolidarse como una universidad de excelencia, pertinente, innovadora, eficiente, competitiva, con proyección internacional y de investigación científica.¹⁷

Imagen 2: Foto panorámica de la Sede Palmira.



Fuente: Universidad del Valle Sede Palmira.

6.4. Historia de las fundaciones de apoyo de la Universidad del Valle Sede Palmira.

6.4.1. Fundación General de apoyo a la Universidad del Valle en Cali.

La Fundación Universidad del Valle se constituye en el año 1992, con ámbito de operación a nivel nacional e internacional. Es una entidad de carácter mixto, con participación pública mayoritaria, razón por la cual puede celebrar convenios y contratos interadministrativos.

¹⁷Universidad del Valle, la sede Palmira, información general, visión (2016) recuperado del Url: <http://palmira.univalle.edu.co/index.php/la-sede/mision-y-vision>

Su amplia experiencia le ha permitido trabajar con éxito, ofreciendo servicios de: producción, comercialización, promoción y administración de todo tipo de bienes y servicios; la ejecución y financiación de planes, programas y proyectos que apoyan actividades de investigación, de extensión, de desarrollo y de difusión cultural y deportiva, para entidades del sector público, privado y comunidad en general.¹⁸

6.4.2. Fundación Universidad del Valle Palmira

La Fundación se crea en el año 2008. Las sedes regionales existen gracias al sector empresarial que solicitan a la Universidad del Valle la descentralización, porque la responsabilidad del sector empresarial es ayudar a la Universidad del Valle a subsistir en cada uno de sus municipios a donde se van a ubicar, por ello se genera un compromiso entre la Universidad del Valle, el sector privado y la alcaldía, para que aporten simultáneamente y de esta manera exista la Universidad en cada sede regional.

Para lograr lo anterior fue necesario introducir fundaciones. La Fundación de la Universidad del Valle sede Palmira se crea en el año 1986, con ese compromiso y conformada por unos miembros. Pero en el año 99 desaparece, se liquida por razones políticas y administrativas, y su nómina empieza ser manejada por las fundaciones de las otras sedes, porque su principio inicial es el de servir de apoyo a la Universidad del Valle sede Palmira y a su vez generar recursos propios, sin embargo, con el tiempo administra el recurso humano de la Universidad. Esta es una de las razones principales, más otras inconformidades para que se cerrara en el año 1999.

¹⁸ Si el lector desea ampliar más la información sobre este tema puede consultar en la página creada para tal fin por Carolina Ramírez: <http://carolinaramirezcastrillon.pbworks.com/w/page/113342032/FrontPage>

En el año 2008 la dirección de la Universidad del Valle considera necesaria la Fundación para que sirva de soporte financiero, por ello se decide reunir con los antiguos miembros de la Fundación cerrada, en el que algunos deciden participar y otros no, logrando ser conformada con 23 empresas. La Fundación Universidad del Valle Palmira ya no aparecía como sede, sino como Universidad del Valle Palmira, por eso estas empresas la encuentran en la página con el compromiso de generar recursos para la universidad.

La Fundación comienza a hacer su trabajo, el primer director ejecutivo fue el ingeniero Diego Fernando Saavedra, el cual hizo un trabajo de implementación de la entidad, como entidad de formación para el trabajo y el desarrollo humano. Se logra la certificación ante la secretaria de educación, por ello la Fundación empieza a ofrecer cursos de extensión y proyección social, un beneficio de optimización del recurso, porque como es un ente privado, tiene la manera de administrar un poco más rápido que la Universidad. El director Diego Fernando, labora hasta el 29 de diciembre del 2011, porque entra a ser parte el gabinete de la alcaldía y por esta razón no puede continuar en la Fundación. Por ende entra el señor Michell Ángel Molina quien es director ejecutivo de los años 2012, 2013 hasta mayo del 2014. Realiza el mismo trabajo que se dedicaba el ingeniero Diego y los recursos que anexa a la Universidad suma a más de mil seiscientos millones de pesos.

Construyendo el sendero peatonal y vehicular, con las redes internas de la Universidad, adaptando algunos laboratorios, canchas y el ascensor. La Fundación ha hecho ese trabajo con los diplomados y seminarios que ha hecho en conjunto con la Universidad del Valle, siendo revertidos en casi a su totalidad.

En el año 2010 la Fundación logra el convenio con el SENA y se amplía en otros espacios, no solo en el trabajo con la Universidad, sino en otras zonas. Por esta

razón la nómina administrativa de la Fundación es autónoma y la Universidad no tiene necesidad de pagarle, prácticamente todas las personas que trabajan con la Fundación se le cancelan por otros proyectos y a la Universidad se le cancela del recurso disponible producto de los diplomados y seminarios, alcanzando a aportarse más dinero por los otros espacios.

En el 7 de julio de 2014 la Fundación cambia de director por el ejecutivo Edwin Espinal, quien ejerce sus labores hasta la fecha, realizando como una de sus funciones a sus labores el ascensor a la Universidad, la adaptación del laboratorio de la planta 108 y la implementación de los video beam en las aulas, los asientos de la sala de sistemas, además ha servido de apoyo a eventos como el de “*La Cumbre por la paz*” y a todos los eventos que tienen los estudiantes como los de visitas empresariales, en el año 2015, todas las salidas de campo las dio la Fundación, y las becas alimenticias la Fundación hace el apoyo completo para que el estudiante solo pague 1900 pesos o 2000 pesos.

6.4.2.1. Misión.

La Fundación Universidad del Valle Palmira es una entidad colegiada, mixta y sin ánimo de lucro, de utilidad común, autónoma de derecho privado la cual fomenta y promueve las acciones que permitan gestionar recursos para el buen funcionamiento de la Universidad en esta Sede. Además se encuentra comprometida con el desarrollo de la región a través de estrategias enmarcadas en el mejoramiento de la calidad educativa, ofreciendo alternativas que brinden y contribuyan al fortalecimiento de los conocimientos y aprendizaje de la comunidad en general con el apoyo académico la Universidad del Valle Sede Palmira.¹⁹

¹⁹ Misión, Inicio. Fundación Universidad del Valle sede Palmira. Recuperado de: <http://fundacionpalmira.info/web/>

6.4.2.2. Visión.

Establecerse como una institución líder a nivel local y regional, en el desarrollo social, económico y cultural de la Universidad del Valle y la comunidad en general.

6.4.2.3. Reglamento interno de trabajo.

El Reglamento Interno de Trabajo prescrito por la Fundación Universidad del Valle Palmira, domiciliada en la Carrera 31 Avenida 65 La Carbonera, del municipio de Palmira, Valle del Cauca, Colombia, y a sus disposiciones quedan sometidos tanto el empleador como todos sus colaboradores. Este reglamento hace parte de los contratos individuales de trabajo, celebrados o que se celebren con todos los colaboradores, salvo estipulaciones en contrario, que sin embargo sólo pueden ser favorables al colaborador²⁰.

6.5. Manual de funciones para los docentes.

Son funciones principales del Profesor Asociado y Titular:²¹

- a) Dirigir y desarrollar las cátedras, los grupos de trabajo académico y los programas de investigación o de extensión.
- b) Orientar y coordinar a los Profesores Auxiliares y Asistentes.
- c) Participar en organismos colegiados y desempeñar cargos de dirección académicos administrativos.

La docencia presencial, semipresencial y a distancia son modalidades de enseñanza que realiza el profesor; tienen por objeto facilitar en el estudiante el aprendizaje, la comprensión, el acceso y la construcción del conocimiento.

²⁰ Reglamento interno de trabajo. Fundación Universidad del Valle Sede Palmira. Recuperado de: <http://fundacionpalmira.info/web/nosotros>

²¹ Universidad del Valle consejo superior ACUERDO No. 007-07 C.S., estatuto profesoral. Recuperado de: <http://secretariageneral.univalle.edu.co/consejo-superior/estatuto-profesoral/index.html>

La docencia se realiza mediante diferentes actividades de formación, valoradas con relación al tipo de actividad, la producción de materiales requeridos y el número de estudiantes a los que se imparte.

Las actividades de formación a través de las cuales se realiza la docencia, son²²:

- Actividades docentes teóricas.
 - a) Clase Magistral
 - b) Clase
 - c) Seminario
 - d) Curso Dirigido
- Actividades docentes teórico-prácticas.
 - a) Taller
 - b) Dirección y Asesoría de Trabajos de Grado
 - c) Tutoría Académica.
- Actividades docentes prácticas.
 - a) Laboratorio
 - b) Trabajo de Campo
 - c) Práctica Supervisada

La Clase Magistral es la actividad docente que realiza el profesor mediante conferencias o disertaciones, orientada a impartir enseñanza con base en la presentación y desarrollo de temáticas generales o específicas, o en la demostración metodológica de la solución de problemas. Por su carácter, permite la presencia de un número considerable de estudiantes. Normalmente, los cursos

²² Ibíd. Página 15.

que se realizan, a través de Clases Magistrales, suelen complementarse con talleres, seminarios u otras actividades docentes.

La Clase es la actividad docente que realiza el profesor mediante la combinación de varios métodos pedagógicos a grupos más pequeños que de los de la clase magistral y en cuyo desarrollo los estudiantes solicitan aclaraciones o asesoría y participan a través de preguntas e intervenciones.

El Seminario es la actividad docente en la que el estudiante, previo conocimiento del tema a ser tratado y con base en documentos escritos, participa activamente en la exposición, análisis y discusión, bajo la dirección de un profesor.

El Curso Dirigido es la actividad docente que realiza el profesor, previa autorización de su Jefe inmediato, mediante acciones de asesoría y tutoría, de apoyo bibliográfico y lecturas dirigidas y de asignación y corrección de tareas. Se imparte a un estudiante o a grupos pequeños de estudiantes, máximo diez.

El Taller es la actividad docente destinada al fomento del trabajo en grupo, la socialización y confrontación del conocimiento entre los estudiantes, el estímulo de la creatividad y productividad académicas y la puesta en práctica del principio de aprender haciendo.

La Dirección y Asesoría de Trabajos de Grado son actividades docentes que realizan los profesores mediante acciones de reorientación y de tutoría, de lectura y de revisión de informes de avance en el desarrollo de los trabajos de grado.

La Tutoría Académica es la actividad docente encaminada a ayudar a un estudiante o a un grupo de estudiantes a apropiarse, profundizar o desarrollar conocimientos y a identificar problemas que surgen a partir de sus experiencias y actividades académicas.

El Laboratorio es la actividad docente destinada a nuevas relaciones con el hecho científico, a reflexionar e interrogarse sobre los resultados de la observación y la experimentación, a propiciar una actitud investigativa que permita al estudiante establecer relaciones entre la teoría y la práctica y a desarrollar habilidades técnicas.

Trabajo de Campo es la actividad docente en la que el profesor dirige o asesora a un grupo de estudiantes en la realización de una actividad académica, con el propósito de observar, indagar o resolver un problema por fuera del aula de clase y en ocasiones vinculado a procesos productivos o de servicio comunitario.

La Práctica Supervisada es la actividad docente orientada por el profesor que pone al estudiante en contacto y vivencia con los asuntos teórico-prácticos, técnicos y operativos del ejercicio de la profesión y con los contextos y ambientes que le son propios. Deberá estar bajo la responsabilidad de profesores con experiencia profesional y obedecer a un plan de trabajo.²³

6.6. Manual de funciones empleados públicos no docentes.

Nivel Directivo: Director de sede²⁴ - Director Ejecutivo FUVF

objetivo básico del cargo: Administrar las actividades propias de su dependencia de acuerdo con la Ley, con la normatividad interna, con los objetivos, políticas, estrategias administrativas y de desarrollo trazadas por las directivas universitarias, haciendo eficiente el uso de los recursos asignados.

²³ Ibíd. Páginas 16 y 17.

²⁴ Manual de funciones. Secretaría general. resoluciones, acuerdos y actas de interés general. Recuperado de: <http://secretariageneral.univalle.edu.co/rectoria/manualfunciones/Nivel%20Directivo.pdf>

Funciones básicas

1. Participar en el diseño, la organización, la coordinación, la ejecución, el control y la evaluación de planes, programas, proyectos o actividades técnicas y/o Administrativas de una dependencia o grupo de trabajo; garantizar la correcta aplicación de las normas y de los procedimientos vigentes.
2. Proponer el diseño y la formulación de los procedimientos y sistemas atinentes a las áreas de desempeño, con miras a optimizar la utilización de los Recursos disponibles.
3. Promover y tramitar asuntos de diferente índole en representación de la Universidad, por delegación de autoridad competente; realizar las investigaciones y preparar los informes respectivos de acuerdo con las instrucciones recibidas.
4. Estudiar, evaluar y conceptuar acerca de los asuntos de competencia de la Universidad y de la dependencia, de acuerdo con las normas preestablecidas. Absolver consultas sobre las materias de competencia de la dependencia, de acuerdo con las disposiciones legales, normas y acuerdos convencionales y las políticas institucionales.
5. Preparar y presentar los informes sobre las actividades desarrolladas, con la oportunidad y la periodicidad requeridas.
6. Desempeñar las demás funciones asignadas por autoridad competente, de acuerdo con el nivel, naturaleza y el área de desempeño del empleo, y con la profesión del titular del cargo.²⁵

²⁵ Si el lector desea ampliar más la información sobre este tema puede consultar en la página creada para tal fin por Carolina Ramírez: <http://carolinaramirezcastrillon.pbworks.com/w/page/113342032/FrontPage>

7. MARCO TEÓRICO.

- **Rotación del personal.**

Según Idalberto Chiavenato se dice que “la rotación del personal es una fluctuación del personal entre la organización y su ambiente, es un intercambio del personal esta rotación del personal se puede dar por una terminación del contrato o por voluntad del trabajador”.²⁶

Según Wayne Monday “la renuncia se da por el deseo de obtener un mejor sueldo o prestaciones, podemos ver que en su estudio se ha demostrado que la razón de la renuncia tiene unos motivos profundos estos pueden ser por el gerente, la cultura, el ambiente, un mejor trabajo”.²⁷

- **Causas de la rotación del personal.**

Una de las causas más comunes puede ser por un desajuste entre el empleado y jefe, la filosofía de la organización, el entrenamiento incorrecto del empleado, la poca remuneración salarial, las políticas de la organización que debilitan la satisfacción por el trabajo, malas condiciones, el mal trato, la economía de la empresa. Sin embargo, es inevitable también, cierta cantidad de movilidad por motivos de enfermedades, accidentes, envejecimiento, muerte y otras razones personales que producen la deserción de un puesto de trabajo. Los colaboradores son los que día a día generan ideas, produciendo bienes y servicios, cerrando proyectos, negocios y contratos, logrando satisfacer las necesidades que demanda haciendo las organizaciones eficientes y productivas, creando organizaciones competitivas.

²⁶ Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos, Bogotá Colombia. McGraw-Hill Edición 5, 1999 Pág. 195.

²⁷Monday, Wayne. Administración de recursos humanos. México, Pearson educación sexta edición, 2005, pág. 206.

La rotación del personal suele ser costoso y por lo tanto sólo es factible con un nivel de rotación de personal bajo, que refleje seguridad y confianza en la empresa por parte de los empleados mientras una rotación de personal muy frecuente genera un alto grado de incertidumbre e inestabilidad por lo tanto una baja confianza en la organización. En cuanto al personal que no ha decidido retirarse debe asumir las responsabilidades y funciones del empleado que ya no pertenece a la organización, la calidad de vida de los empleados que se quedan desmejora porque el nivel de compromiso es mayor, la carga laboral es más alta, por tal motivo el tiempo no les alcanza para cumplir los objetivos e incluso no se cumplen y esto genera pérdidas en las utilidades de la compañía e incrementan más los costos.

Esta situación genera una cadena sin fin ya que los empleados que asumen estas responsabilidades no sobrellevan ni aceptan estas condiciones por mucho tiempo, debido a que no hay una retribución salarial o motivaciones que determinen a asumir más carga laboral. La Rotación de personal trae consigo gastos que se encuentran ligados en la vinculación y desvinculación de personal, estos son unos procesos largos donde intervienen factores externos e internos que no se lograron controlar y son dilatados por lo que hay que adecuar estrategias e implementar segundas opciones para que no se vea afectada la productividad significativamente.

- **Costos de la rotación del personal.**

La alta rotación de empleados es un problema que afecta a las organizaciones ya que se presentan serios problemas negativos ya que el constante cambio de empleados representa problema, afectando en sí el ambiente laboral de la organización y de esta manera afecta la productividad elevando los costos y desmejorando el desempeño lo cual baja la calidad uniforme ya que la rotación no permite la eficiencia.

Los costos de rotación de personal²⁸ son:

- Costo de Reclutamiento y Selección.
- Costo de Admisión.
- Costo de Registro y Documentación.
- Costo de Ingreso.
- Costo de Desvinculación.
- Costo del anticipo de pagos relacionados con vacaciones proporcionales, prima.
- proporcional y preaviso.
- Costos extra laborales.
- Costo extra operacional.
- Costo de inversión extra.

También hay unos costos ocultos que son de reclutamiento, desvinculación, de inversión, registros y documentación. Entrenar correctamente al recurso Humano implica dedicar mucho tiempo e invertir dinero, el trabajador no es productivo en su totalidad, por lo que el costo resulta muy grande y si después de entrenar a un empleado, este renuncia al poco tiempo, es necesario iniciar un nuevo proceso de reclutamiento y entrenamiento, y esto implica un costo elevado para la organización.

Es de gran importancia para la empresa desarrollar en los empleados un sentido de pertenencia y lealtad, La gerencia debe reconocer que el éxito de su empresa depende de los empleados, pues son estos los que hacen que la empresa marche. Son ellos los que a diario dedican su tiempo y esfuerzo para que la empresa cumpla con sus objetivos.

²⁸ Mendoza Roberto. ¿sabe cuánto le cuesta la rotación de personal?, revista escuela de administración de negocios no. 48 15 de agosto de 2003, Agosto de 2003 Págs. 104 - 109 recuperado de : <http://journal.ean.edu.co/index.php/Revista/article/viewFile/255/246>

De los empleados depende que en la empresa marche bien o mal. Un empleado tranquilo, feliz, es en la mejor de las probabilidades un empleado productivo, que ofrece rendimiento a su empresa, por tanto la empresa se verá beneficiada evitando costos innecesarios por adiestramiento y logra la máxima productividad de sus empleados.

- **Los fenómenos en la rotación.**

La rotación es por tanto una variable dependiente en mayor o menor grado de esos fenómenos internos y externos a la organización. Entre los fenómenos externos e internos se encuentran:

- Situación de oferta y demanda de recursos humanos en el mercado.
- Coyuntura económica favorable o desfavorable a la organización.
- Política salarial de la organización.
- Política de prestaciones de la organización.
- Tipo de supervisión que se ejerce sobre el personal.
- Oportunidades de crecimiento profesional.
- Tipo de relaciones humanas dentro de la organización.
- Condiciones físicas de trabajo en la organización.
- Moral del personal.
- Cultura organizacional.
- Políticas de reclutamiento y selección de recursos humanos.
- Criterios y programas de capacitación de recursos humanos.
- Políticas disciplinarias de la organización.
- Criterios de evaluación de desempeño.
- Grado de flexibilidad de las políticas de la organización.

Otra de las causas que generar la rotación del personal en la organización es la insatisfacción laboral sobre todo si la persona insatisfecha constituye un recurso humano altamente demandado, estableciendo una competencia entre oferta y demanda donde es el trabajador quién toma la decisión final y donde la satisfacción juega un importante papel en dicha elección; la satisfacción es la diferencia de la cantidad de recompensas que reciben los trabajadores y la cantidad que piensan debían recibir, es una actitud de comportamiento el cual busca una recompensa justa, unas condiciones laborales justas y equitativas, unas condiciones de trabajo adecuadas y un buen ambiente de compañerismo.

- **Insatisfacción laboral.**

“La insatisfacción laboral cuando la persona inconforme constituye un recurso humano altamente demandado, establece una competencia entre oferta y demanda donde es el trabajador quién toma la decisión final y donde la satisfacción juega un importante papel en dicha elección.”²⁹ “La insatisfacción consiste en el abandono de la organización que se comienza con la búsqueda de otro empleo y que culmina con la renuncia cuando aparece lo que el trabajador está buscando”³⁰.

La falta de motivación y la insatisfacción laboral juega un papel importante en la rotación del personal. A veces no se encuentra motivación para seguir trabajando ya que no encuentra la motivación o estímulo y el trabajo no llena o no permite realizar al trabajador en cuanto a lo que este esperaba. Esto se conoce como insatisfacción laboral “el grado de malestar que experimenta el trabajador con motivo de su trabajo”³¹.

- **Cuatro expresiones de insatisfacción laboral.**

²⁹ Hernández, Margarita. Algunas reflexiones acerca de la rotación de personal y sus causas fundamentales. 2004. Recuperado de: <http://www.monografias.com/trabajos15/rotacion-personal/rotacion-personal.shtml#BIBLIO>

³⁰ Hernández, Margarita. Algunas reflexiones acerca de la rotación de personal y sus causas fundamentales. 2004. Recuperado de: <http://www.monografias.com/trabajos15/rotacion-personal/rotacion-personal.shtml#BIBLIO>

³¹ Granda Carazas, Eloy. La Insatisfacción Laboral como factor de bajo rendimiento del trabajador. 2006 pág. 118 recuperado de: <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/quipu/article/view/5405>

Los empleados expresan su insatisfacción de diferentes maneras. Las cuatro respuestas que difieren en dos dimensiones: afán constructivo/destructivo y actividad/ pasividad, que se definen así³²:

- **Abandono:** La insatisfacción expresada mediante la conducta orientada a irse, incluye la búsqueda de otro empleo y renuncia.
- **Expresión:** La insatisfacción expresada por intentos activos y constructivos por mejorar la situación. Implica sugerir mejoras, analizar los problemas con supervisores, etc.
- **Lealtad:** Expresada mediante una espera pasiva y optimista para que la situación mejore. Incluye defender a la organización ante críticas externas y confiar en que la administración hará lo más conveniente.
- **Negligencia:** Implica actitudes pasivas que permiten que la situación empeore. Incluye ausentismo y retrasos crónicos, merma de esfuerzos, y aumento de errores.

“La conducta de abandono y negligencia, abarca las variables rendimiento, productividad, ausentismo y rotación. Sin embargo, este modelo amplía la respuesta de los empleados e incluye expresión y lealtad: conductas constructivas que permiten a los individuos tolerar situaciones desagradables o revivir una situación laboral satisfactoria. Ayuda a comprender situaciones como las que se presentan, en ocasiones, en el caso de trabajadores sindicalizados, donde la escasa satisfacción laboral va unida a una baja rotación. Tales trabajadores manifiestan su insatisfacción mediante quejas o negociaciones contractuales formales. Esto permite a los trabajadores seguir en su empleo, al tiempo que se convencen de que están actuando para mejorar la situación”³³.

³² Pinilla, A. (1982). Dinámica de la Gestión Empresarial. Lima, Ed. Iberoamericana de Editores S.A.

³³ Robbins, S. (1994). Comportamiento Organizacional, México, Ed. Prentice Hall.

Es de vital importancia y responsabilidad de los directivos investigar el estado de satisfacción o insatisfacción que influye en un centro de trabajo. Para ello “debe investigarse las actitudes de trabajadores y directivos. Del éxito que se tenga en la obtención de un conocimiento objetivo del clima de actitudes determinantes de la satisfacción o insatisfacción del personal, dependerá que la eficiencia de la producción, objetivo vital de toda empresa competitiva, obtenga el más decisivo, inmediato y directo estímulo”³⁴.

- **Satisfacción laboral.**

Hay factores en el trabajo que determinan la satisfacción laboral. “Las evidencias indican que los principales factores son un trabajo intelectualmente estimulante, recompensas equitativas, condiciones favorables de trabajo y colegas cooperadores. Los trabajadores tienden a preferir puestos que les brinden oportunidades de aplicar sus habilidades y capacidades y ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación sobre qué tan bien lo están haciendo, características que hacen que el trabajo posea estímulos intelectuales”³⁵.

Los empleados buscan políticas de pagos y de ascensos que les sean justos y claros. Cuando el salario les parece equitativo, fundado en las exigencias del puesto, las habilidades del individuo y el nivel de los sueldos del lugar, es muy probable que el resultado sea la satisfacción. Los empleados prefieren los entornos seguros, cómodos, limpios y con el mínimo de distracciones y así mismo busca satisfacer necesidades de trato personal, es decir, contar con compañeros que brinden amistad y respaldo, y a su vez satisfacción económica más realización personal.

³⁴ Pinilla, A. (1982). *Dinámica de la Gestión Empresarial*. Lima, Ed. Iberoamericana de Editores S.A.

³⁵ Robbins, S. (1994). *Comportamiento Organizacional*, México, Ed. Prentice Hall.

- **Satisfacción con el salario.**

“Los sueldos o salarios, incentivos y gratificaciones son la compensación que los empleados reciben a cambio de su labor”³⁶. La administración de personal a través de esta actividad vital, garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva. Varios estudios han demostrado que la compensación es la característica que probablemente sea la mayor causa de insatisfacción de los empleados. Las comparaciones sociales corrientes dentro y fuera de la organización son los principales factores que permiten al empleado establecer lo que “debería ser” con respecto a su salario versus lo que percibe. Es muy importante recalcar que es la percepción de justicia por parte del empleado la que favorece su satisfacción.

- **Satisfacción con el sistema de promociones y ascensos.**

“Las promociones o ascensos dan la oportunidad para el crecimiento personal, mayor responsabilidad e incrementan el estatus social de la persona. En este rubro también es importante la percepción de justicia que se tenga con respecto a la política que sigue la organización. Tener una percepción de que la política seguida es clara, justa y libre de ambigüedades favorecerá la satisfacción.”³⁷

- **Relación entre satisfacción y rotación.**

La investigación sobre la relación entre la satisfacción y la rotación es mucho más fuerte. “Los empleados satisfechos tienen niveles más bajos de rotación, en tanto que los insatisfechos tienen niveles de rotación más altos. Sin embargo, aspectos como las condiciones de la mano de obra y el mercado, las expectativas sobre

³⁶ Administración de personal y recursos humanos, por William B. Werthehr JR. Y Keith Davis, editado por Mc Graw-Hill interamericana de México S.A., pág. 290.

³⁷ Portales González, Claudia, La satisfacción laboral y la rotación de personal en una mediana empresa del sector transportista, México, pág. 10.

oportunidades de trabajo alternativas y la duración del empleo en la organización también afectan la decisión de cambio de empleo. La investigación también sugiere que un moderador importante de la relación entre satisfacción y rotación es el nivel de desempeño del empleado. Para los empleados con un desempeño alto, el nivel de satisfacción es menos importante para predecir la rotación. ¿Por qué? Comúnmente, la organización hace todo lo posible para retener a los empleados que tienen un desempeño alto (obtienen aumentos de sueldo, elogios, reconocimiento, mayores oportunidades de promoción, etc.)”³⁸

- **Remuneración.**

Es el salario que recibe el trabajador a cambio de realizar una labor en la organización, la remuneración no solo es el dinero que pueda recibir si no también el trato, beneficios, ayuda bonos, incentivos, premios que le pueda brindar al trabajador.

“La remuneración económica puede ser directa o indirecta. Ya que la remuneración directa es la paga que cada empleado recibe en forma de salarios, bonos, premios, y comisiones. El salario representa el elemento más importante. Y la remuneración indirecta es el salario indirecto que se desprende de las cláusulas del contrato de trabajo y del plan de prestaciones sociales y servicios sociales que ofrece la organización, el salario indirecto incluye vacaciones, gratificaciones, bonos, participación de utilidades, horas extras así como el dinero correspondiente a los servicios y prestaciones sociales que ofrece la organización como subsidios para alimentación y transporte, seguros de vida. La suma del salario directo e indirecto constituye la remuneración”³⁹. De esta manera, la remuneración representa todo lo

³⁸ Portales González, Claudia, La satisfacción laboral y la rotación de personal en una mediana empresa del sector transportista, México, pág. 11.

³⁹ Hernández Robles, Juarandir Isidoro. Gestión del Talento Humano, parte 6. Recuperado de: <http://www.monografias.com/trabajos81/gestion-del-talento-humano/gestion-del-talento-humano7.shtml#relacionea>

que recibe el empleado, directa e indirectamente, con consecuencia de su trabajo en una empresa. Así, la remuneración se paga en dinero o en especie.

- **Motivación de la persona.**

“La buena disposición, se refiere a los factores de madurez y experiencia que forman parte de sus antecedentes de capacitación. La otra es la motivación, para que se tenga un aprendizaje óptimo los participantes deben reconocer la necesidad del conocimiento o habilidades nuevos, así como conservar el deseo de aprender mientras avanza la capacitación. Las siguientes seis estrategias pueden ser esenciales”⁴⁰:

- Utilizar el refuerzo positivo
- Eliminar amenazas y castigos
- Ser flexible
- Hacer que los participantes establezcan metas personales
- Diseñar una instrucción interesante
- Eliminar obstáculos físicos y psicológicos de aprendizaje.

- **Teoría de la motivación o jerarquía de las necesidades.**

La teoría de la motivación mejor conocida tal vez sea la teoría de la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow. Maslow⁴¹ fue un psicólogo que propuso que en cada persona existe una jerarquía de cinco necesidades.

- 1. Necesidades fisiológicas:** Alimento, bebida, vivienda, satisfacción sexual y otras necesidades físicas.

⁴⁰ Sutton, Carolina. *Capacitación del personal*. Buenos Aires, Argentina 2001. Recuperado de: <http://www.monografias.com/trabajos16/capacitacion-personal/capacitacion-personal.shtml>

⁴¹ Robbins, Stephen. (2005) *Comportamiento Organizacional*. México, Editorial Prentice; p. 393-394.

2. **Necesidades de seguridad:** Seguridad y protección al daño físico y emocional, así como la certeza de que se seguirán satisfaciendo las necesidades físicas.
3. **Necesidades sociales:** Afecto, pertenencia, aceptación y amistad.
4. **Necesidades de estima:** Factores de estima internos, como respeto a uno mismo, autonomía y logros, y factores de estima externos, como estatus, reconocimiento y atención.
5. **Necesidades de autorrealización:** Crecimiento, logro del propio potencial y autosatisfacción; el impulso para convertirse en lo que uno es capaz de llegar a ser.

En cuanto a la motivación, Maslow sugiere que para que se avance de nivel la necesidad anterior debe de quedar satisfecha, para que se active esta nueva y sea dominante. Aunque una necesidad no puede ser satisfecha en un 100%, si se satisface en un mayor término ya no motivará a un individuo. Es decir, si desea motivar a alguien hay que comprender en qué nivel de la jerarquía se encuentra esa persona y enfocarse en satisfacer las necesidades en esa categoría o por arriba de la misma.

Imagen 3. Jerarquía de las necesidades de Maslow

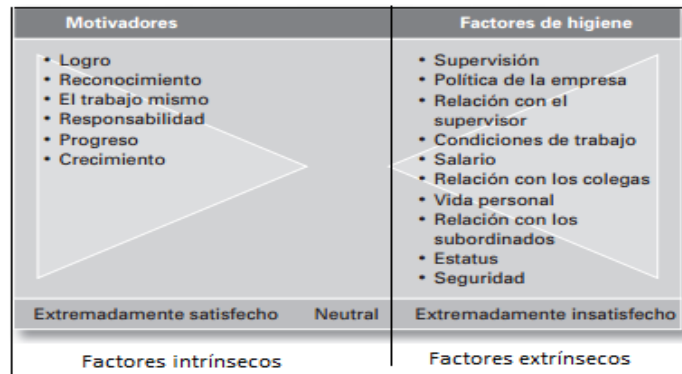


Fuente: Libro de Administración de Robbins Stephen.

- **Teoría de la motivación e higiene de Herzberg**

La teoría de la motivación e higiene de Frederick Herzberg propone que “la satisfacción y la motivación en el trabajo se relacionan con factores intrínsecos, en tanto que la insatisfacción en el trabajo se relaciona con factores extrínsecos.”⁴²

Imagen 4. Teoría de la motivación e higiene de Herzberg.



Fuente: Libro Administración de Robbins Stephen.

Según Herzberg, los factores que generan satisfacción en el trabajo son independientes y distintos de los que generan insatisfacción en el mismo, porque reducir los factores extrínsecos induce a un clima armonioso pero sin motivación. Para motivar a las personas en sus trabajos, Herzberg sugiere destacar los motivadores, es decir, los factores intrínsecos que aumentan la satisfacción en el trabajo.

• Teoría de la equidad

La teoría de la equidad, desarrollada por J. Stacey Adams, propone que los empleados se interesen por los resultados de su situación laboral (salidas) con referencia a lo que contribuyen a esta (entradas) y luego lo comparan con las entradas y salidas de otros empleados importantes.

Imagen 5. Teoría de la equidad de Adams.

⁴² Robbins, Stephen. (2005) **Comportamiento Organizacional**. México, Editorial Prentice; p. 395-396.

Comparación de la relación percibida ^a		Evaluación del empleado
$\frac{\text{Salidas A}}{\text{Entradas A}} < \frac{\text{Salidas B}}{\text{Entradas B}}$		Inequidad (compensación insuficiente)
$\frac{\text{Salidas A}}{\text{Entradas A}} = \frac{\text{Salidas B}}{\text{Entradas B}}$		Equidad
$\frac{\text{Salidas A}}{\text{Entradas A}} > \frac{\text{Salidas B}}{\text{Entradas B}}$		Inequidad (compensación excesiva)

^a La persona A es el empleado y la persona B es otro empleado importante o referente.

Fuente: Libro Administración de Robbins Stephen.

8. MARCO CONCEPTUAL.

- **Rotación de personal:** El total de trabajadores que se retiran e incorporan, en relación al total de empleados de una organización. Es decir una renovación constante de personas en una empresa debido a las altas y bajas en un periodo determinado.⁴³
- **Empresa:** Entidad que mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados.⁴⁴
- **Calidad:** Calidad es traducir las necesidades futuras de los usuarios en características medibles, solo así un producto puede ser diseñado y fabricado para dar satisfacción a un precio que el cliente pagará; la calidad puede estar definida solamente en términos del agente.⁴⁵
- **Satisfacción laboral:** Es la actitud general que desarrolla la persona ante el trabajo, el conjunto de sentimientos favorables o desfavorables que se generan en el ambiente laboral respecto a la forma como asuntos como desarrollo profesional, relación con el jefe, relación con los

⁴³ Reyes Ponce, Agustín. Administración de personal. México: Editorial Limusa; 2005, Pág. 163.

⁴⁴ García del Junco, Julio y Casanueva Rocha, Cristóbal. Prácticas de la Gestión Empresarial. Mc Graw Hill, 2001 Pág. 3.

⁴⁵ Deming, W. Edwards; Calidad, productividad y competitividad a la salida de la crisis; Editorial Díaz de Santos; Madrid, 1989.

compañeros, desarrollo de la función permanencia laboral y condiciones físicas de trabajo. ⁴⁶.

- **Motivación:** A medida que el hombre va satisfaciendo sus necesidades surgen otras que cambian o modifican el comportamiento del mismo; considerando que solo cuando una necesidad está “razonablemente” satisfecha, se disparará una nueva necesidad⁴⁷.
- **Desempeño laboral:** Cómo las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes el logro de los objetivos de la organización.⁴⁸
- **Recursos humanos:** Una de las principales tareas de la gerencia es la de optimizar la utilización de los recursos de que se disponen para lograr los objetivos de la organización, labor que comienza con el proceso de la toma de decisiones, las cuales caen en tres categorías: estratégicas, administrativas y operativas.⁴⁹

⁴⁶ Grajales, Tevni y Araya, Edgar. Escala del Grado de satisfacción en el trabajo entre empleados Universitarios. Escala de satisfacción en el trabajo- Manual pag.2. recuperado de: <http://tgrajales.net/satisftrab-a.pdf>

⁴⁷ Quintero; J (2007); Universidad Fermin Toro; Escuela de Doctorado; Seminario Teorías y paradigmas educativos; Venezuela; extraído el 28 de Junio del 2012 en sitio web: <http://doctorado.josequintero.net/>

⁴⁸ Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Bogotá, Colombia. McGraw-Hill Edición 5, 2000.

⁴⁹ SERNA, Humberto. Gerencia Estratégica. Caracas 2000.

9. MARCO LEGAL.

- **Decreto 1443 de 2014**

“Que de conformidad con el artículo 2° del Decreto número 1295 de 1994, los objetivos generales del Sistema General de Riesgos Laborales son la promoción de la seguridad y salud en el trabajo y la prevención de los riesgos laborales, para evitar accidentes de trabajo y enfermedades laborales. En la cual se adoptó el “Instrumento Andino de Seguridad y Salud en el Trabajo”, mediante el cual se establecen las normas fundamentales en materia de seguridad y salud en el trabajo que sirven de base para la gradual y progresiva armonización de las leyes y los reglamentos que regulen las situaciones particulares de las actividades laborales que se desarrollan en cada uno de los Países Miembros, y que deben servir al mismo tiempo para impulsar en tales países la adopción de directrices sobre sistemas de gestión de la seguridad y la salud en el trabajo así como el establecimiento de un sistema nacional de seguridad y salud en el trabajo⁵⁰.

- **Código sustantivo del trabajo**

“Adoptado por el Decreto Ley 2663 del 5 de agosto de 1950 “Sobre Código Sustantivo del Trabajo”, publicado en el Diario Oficial No 27.407 del 9 de septiembre de 1950, en virtud del Estado de Sitio promulgado por el Decreto Extraordinario No 3518 de 1949. Nos habla en el artículo 9 sobre el derecho al trabajo y en el artículo

⁵⁰ el presidente de la república y ministerio del trabajo. *Decreto 1443 de 2014*. diario oficial no. 49.229 de 31 de julio de 2014. recuperado de: http://www.icbf.gov.co/cargues/avance/docs/decreto_1443_2014.htm

69 de las obligaciones de los empleadores en el cual debe garantizar unas mínimas condiciones de seguridad laboral”⁵¹.

Imagen 6. Mapa conceptual diseño metodológico.

⁵¹ código sustantivo del trabajo. *Protección al trabajo y responsabilidad de los empleadores*, decreto 2663 de 1950 nivel nacional. recuperado de: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/norma1.jsp?i=33104>.



Fuente: autor

10. METODOLOGÍA.

Los aspectos metodológicos comprenden la planeación y organización de los procedimientos que se van a establecer para desarrollar la investigación.

Comprende cuatro (4) elementos importantes para tener en cuenta en el desarrollo de la investigación

- Tipos de estudio.
- Método de Investigación.
- Técnicas para la Recolección de la Información.
- Tratamiento de la información.

Este proyecto se lleva a cabo mediante una triangulación metodológica donde se realiza una investigación cuantitativa, cualitativa y fundamentos teóricos, permitiendo obtener datos, elementos importantes, cuantificables y precisos acerca de la investigación.

Con esta metodología se busca la objetividad de los datos y ganar una mayor credibilidad en los hechos de la investigación, por medio de este, se quiere analizar las causas de la rotación desde diferentes acercamientos ofreciendo mejores aspectos sobre la investigación, mostrando una mejor comprensión y profundización sobre las causas de la rotación de la Universidad del Valle sede Palmira.

10.1. TIPO DE ESTUDIO Y SU ENFOQUE.

El estudio es explicativo porque se centra en descubrir las razones o causas que originan ciertos fenómenos. Su objetivo último es explicar por qué sucede un

fenómeno y en qué circunstancias se desarrolla. Los estudios explicativos están orientados a la justificación de las hipótesis y su elaboración supone el ánimo de apoyar al avance de la noción científica; así que este conocimiento científico es una característica que predomina en este tipo de estudio.

De esta manera en este trabajo de investigación se determina las causas de la rotación de personal en la Universidad del Valle sede Palmira a través de fundamentos teóricos que la soporten, se analiza un mismo fenómeno a través de diversos acercamientos, logrando un mejor panorama de lo que sucede del por qué la rotación del personal en la Universidad del Valle sede Palmira y de esta manera buscar las causa que la origina.

El enfoque de la investigación es cuantitativo porque “permite medir, cuantificar, proporcionando información específica de la realidad que podemos explicar o predecir a través de la estadística. La información recopilada obtiene valor cuando es analizada a través de estadística que permite visualizar los resultados de una forma más explícita”⁵². Y a su vez el enfoque es cualitativo porque permite comprender fenómenos, emociones, entender contextos o puntos de vistas de los actores sociales para lograr una aproximación a problemas más amplios o casos muy particulares.

Cuando se adquiere información complementaria como: género, estado civil, información socioeconómica, el análisis suele ser mucho más potente, logrando que el investigador desarrolle conclusiones de alto nivel y calidad.

A su vez, se emplea el método cuantitativo en el tratamiento de la información a través de la estadística para poder explicar mejor los resultados y el método cualitativo en las entrevistas que se realizaron el cual permite analizar con mayor

⁵² Daniel Jiménez Cornejo, ejemplo de un enfoque cuantitativo y un enfoque cualitativo de la investigación, 2016.

profundidad las causales de la rotación del personal de la Universidad del Valle sede Palmira en el año 2016.

10.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN, POBLACIÓN Y MUESTRA.

10.2.1. Método de investigación.

El método de investigación inicialmente es el de análisis porque por medio del análisis se estudian hechos y fenómenos aislando sus elementos que la constituyen para establecer su importancia, su relación, como están organizadas y su funcionamiento. Así, en este caso se analizan los antecedentes y causas por las técnicas empleadas. Con el método analítico se puede abordar un tema desde un concepto integral hasta sus elementos y desde sus segmentos se puede analizar hasta el concepto matriz.

La metodología que se utiliza es la triangulación secuencial ya que primero se hará cuantitativamente y se complementará de manera cualitativa.

La triangulación secuencial “es la combinación de dos o más teorías, fuentes de datos, métodos de investigación, en el estudio de un fenómeno singular. Existen distintos tipos de Triangulación se usara una Triangulación íter-métodos: Combinación de métodos cualitativos y cuantitativos”⁵³. La combinación de estos dos enfoques de manera secuencial busca analizar un mismo fenómeno a través de diversos acercamientos, logrando un mejor panorama de lo que sucede del por qué la rotación del personal en la Universidad del Valle sede Palmira y de esta manera encontrar asertivamente las causas que la origina.

10.2.2. Población.

⁵³ Denzin N. Strategies of Multiple Triangulation. The Research Act: A theoretical Introduction to Sociological Methods. 1989.

La población de la investigación es el personal está ubicada la universidad del
Universidad del Valle sede Palmira que está conformada de la siguiente manera:

- Docente hora cátedra, 120 personas.
- Docente hora cátedra medio tiempo, 17 personas.
- Docente hora cátedra tiempo completo, 16 personas.
- Cargos administrativos y de servicios 52 personas.

Para un total de población de: 205 empleados.

10.2.3. Muestra.

Para el cálculo de tamaño de muestra para el caso de las encuestas se trata la
siguiente fórmula:

Imagen 7. Formula del tamaño de la muestra.

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$
54

Dónde:

- N = Total de la población
- Z_{α} = 1.96 al cuadrado (con la seguridad es del 95%)
- p = proporción esperada (en este caso 5% = 0.05)
- q = 1 – p (en este caso 1-0.05 = 0.95)
- d = precisión (en este caso 5%)

Esta formula se emplea para el cálculo de la muestra poblaciones finitas, ya que se
trata de un universo que es finito, es decir, contable, ya que se conoce la población

⁵⁴ Ramos Anthony, cálculo tamaño óptimo de la muestra, estadística aplicada la investigación, UNEFM 2009, pág. 3.

de la Universidad del Valle sede Palmira con 205 personas, empleando la formula se conoce la muestra:

$$n = \frac{205 * 1.96^2 * 0.05 * 0.95}{0.05^2 * (205 - 1) + 1.96^2 * 0.05 * 0.95}$$

N	205
Z	1,96
P	0,05
Q	0,95
D	0,05

Cuyo resultado es 49.5 se aproxima a 50 encuestas, este se divide de manera equitativa de acuerdo a la composición del personal de la siguiente manera:

Son 205 / 50 = 4.1

- Docente hora cátedra: 120 personas/4.1 =29 personas
- Docente hora cátedra medio tiempo: 17 personas /4.1.=4 personas
- Docente hora cátedra tiempo completo: 16 personas /4.1 =4 personas
- Personal administrativo y de servicios: 52 personas/4.1 =13 personas

Para completar la triangulación metodológica secuencial se hace una serie entrevistas para complementar y elevar la objetividad de los datos y ganar una mayor credibilidad en los hechos de la investigación.

Para calcular el número de entrevistados se toma el 3% de la población total:
205 / 3% = 6.

El número de entrevistados son seis personas y son distribuidos equitativamente de acuerdo a la composición del personal para una mejor equidad y veracidad en la información.

10.3. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.

Para el trabajo de grado titulado causas de rotación de personal en la Universidad del Valle sede Palmira se emplean las técnicas de encuestas y entrevistas al personal de las diferentes áreas para determinar con precisión las causas de la rotación del personal.

Las técnicas permiten obtener información, proporcionado por ellos mismos, sobre opiniones, actitudes o sugerencias. Hay dos maneras de obtener información con éstos métodos: la entrevista y el cuestionario.

La encuesta o cuestionario es el método que utiliza como herramienta una impresión de un formulario para conseguir respuestas sobre el problema en estudio y que el investigado o consultado diligencia por sí mismo. El cuestionario puede aplicarse a grupos o individuos estando presente al investigador o el responsable de recoger la información. Las ventajas que tiene es que su costo es relativamente bajo, su capacidad para suministrar información sobre un conglomerado de personas en un período muy breve y la destreza de obtener, cuantificar, analizar e interpretar los datos.

La encuesta consta de cuestionario cerrado de 27 preguntas en cual se indaga sobre las siguientes categorías: estabilidad laboral, entorno organizacional, clima organizacional, rotación de personal e información complementaria que ayudará a reforzar el análisis como lo muestra el siguiente cuadro.

Cuadro 1. Categorías de las encuestas por número de preguntas.

Categorías	Preguntas			
	Edad.	Antigüedad.	Modalidad de contratación.	
Estabilidad laboral	Equidad de contratación entre sedes.	Política salarial.	Capacitaciones continuas.	Plan carrera
Satisfacción laboral	Elogios	Escucha sus ideas		
Motivación organizacional	Reclutamiento interno	Tipo de vinculación laboral.	Incentivos.	
Clima organizacional	Inestabilidad laboral	Mal clima laboral.	Labore en otras instituciones.	Sin garantías laborales.
Rotación de personal e información complementaria	Escolaridad	Supervisión directa.	Contratación & calidad servicio.	Seguridad laboral.

Fuente: autor

Imagen 8. Estructura de la encuesta o cuestionario.

Cuestionario

Cuestionario sobre las causas de la rotación de personal en la Universidad del Valle sede Palmira

Objetivo: Los fines de este cuestionario son para la realización de una investigación de tesis que nos permitirá diagnosticar los factores que están influyendo en la rotación del personal de la universidad. La información aquí escrita es solo para uso académico. De la veracidad de los datos depende la realización de nuestro trabajo. Muchas gracias por su colaboración.

Por favor diligencie la siguiente información:

Datos generales:

Cargo y grado: _____

Edad: _____ Sexo: _____ Estado Civil: _____

Escolaridad: _____ Lugar de nacimiento: _____

Antigüedad en el cargo: _____

Preguntas:

1. La empresa por la cual fue vinculado fue:
 - a. La fundación de la universidad del valle
 - b. Universidad del valle
 - c. Otro, por favor indicar cual _____
2. La modalidad de contrato que tiene actualmente es:
 - a. Obra labor
 - b. fijo
 - c. Indefinido
3. El tiempo de contrato firmado fue:
 - a. Menos de 6 meses
 - b. 6 a 12 meses
 - c. 1 a 2 años
 - d. 2 a 3 años
 - e. Más de 3 años

4. La distribución del tiempo por la cual fue contratado es:
- Tiempo completo
 - Medio tiempo
 - Hora cátedra
5. Labora actualmente para otras instituciones: ☐ SI ☐ NO
Para cuál o cuáles? _____
6. ¿Está de acuerdo con el contrato actual?
☐ SI ☐ NO Y por qué? _____
7. ¿Usted considera que el trato contractual que tiene la universidad del valle en la sede Palmira es igual con el de las otras sedes?
☐ SI ☐ NO Y por qué? _____
8. ¿Considera que la modalidad de contratación afecta el clima laboral?
☐ SI ☐ NO Y por qué? _____
9. ¿considera que la modalidad de contratación afecta la calidad del servicio?
☐ SI ☐ NO Y por qué? _____
10. ¿considera que tiene estabilidad laboral con el contrato actual?
☐ SI ☐ NO Y por qué? _____
11. ¿Usted considera que el salario de la Universidad del Valle sede Palmira es:
- Muy bueno
 - Bueno
 - Entre el promedio
 - Malo
 - Pésimo
12. ¿Cuál considera debería ser el rango salarial adecuado para su cargo?

13. ¿La universidad ofrece incentivos para mejorar su desempeño?

- a. Siempre
- b. Muchas veces
- c. Regularmente
- d. Ocasionalmente
- e. Nunca

14. ¿La universidad lo elogia por el buen trabajo realizado?

- a. Siempre
- b. Muchas veces
- c. Regularmente
- d. Ocasionalmente
- e. Nunca

15. ¿Tiene supervisión directa al realizar sus funciones diarias?

- a. Siempre
- b. Muchas veces
- c. Regularmente
- d. Ocasionalmente
- e. Nunca

16. ¿La Universidad escucha sus ideas para mejorar su trabajo?

- a. Siempre
- b. Muchas veces
- c. Regularmente
- d. Ocasionalmente
- e. Nunca

17. ¿La universidad brinda capacitaciones continuas para el mejor desarrollo de sus actividades?

- a. Siempre
- b. Muchas veces
- c. Regularmente
- d. Ocasionalmente
- e. Nunca

18. ¿La universidad Brinda posibilidades de ascenso y plan carrera?

SI	NO
----	----

19. ¿Le da importancia la sede de Palmira al reclutamiento interno cuando se presenta un vacante?

SI	NO
----	----

20. ¿Cuenta con los recursos necesarios para realizar su trabajo satisfactoriamente?

SI	NO
----	----

21. ¿La universidad del valle Sede Palmira cuenta con un Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el trabajo para anticipar, reconocer, evaluar y controlar los riesgos que puedan afectar la seguridad y salud en el trabajo?

SI	NO
----	----

22. ¿Considera que los procedimientos actuales con los que cuenta la universidad del valle sede Palmira garantiza la efectividad de las acciones a realizar?

SI ☐ NO ☐ Y por qué? _____

23. Considera adecuado los criterios de desempeño laboral que maneja la universidad?

SI ☐ NO ☐ Y por qué? _____

24. ¿Si le ofrece mejores beneficios y estabilidad laboral en otra institución usted dejaría de trabajar con la universidad del Valle?

SI ☐ NO ☐

25. ¿Considera usted que la universidad del valle sede Palmira es un espacio laboral donde hay mucha rotación de personal?

SI ☐ NO ☐ Y por qué? _____

26. ¿En que ámbito de contratación cree usted que se genera mayor rotación de personal?

- a. Docentes
- b. Personal administrativo
- c. Personal de servicios generales
- d. La rotación se presenta en el mismo porcentaje en las tres anteriores
- e. Nunca

27. ¿Cuál considera que sea la causa principal para que el personal de la Universidad del Valle se retire?

- a. No brinda posibilidades de ascenso
- b. El salario es muy bajo
- c. La forma de contratación es inadecuada.
- d. No capacita al personal
- e. No escucha sus opiniones para tomar decisiones
- f. Todas las anteriores
- g. Ninguna de las anteriores, méncionela _____

Para mejores resultados se recurre a la triangulación metodológica secuencial en la cual se hizo una entrevista tipo conversación dirigida, y se usa un formato de preguntas con el fin de recoger información. La conversación es de tipo periodístico basado en cinco de preguntas o afirmaciones como se visualiza en la ficha técnica, la cual se le plantea al entrevistado con el fin de conocer mejor sus ideas, sus sentimientos su forma de actuar, se hace preguntas abiertas con el fin de que describan hechos o situaciones con una gran cantidad de detalles, sobre su antigüedad, tipo de contrato, condiciones laborales, referenciando las siguientes categorías: estabilidad laboral, entorno organizacional, clima organizacional, rotación de personal e información complementaria que ayudará a reforzar el análisis.

La entrevista “es la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto de estudio a fin de obtener respuestas verbales a los interrogantes planteados sobre el problema propuesto. Se estima que este método es más eficaz que el cuestionario, ya que permite obtener una información más completa. A través de ella el investigador puede explicar el propósito del estudio y especificar claramente la información que necesita; si hay una interpretación errónea de la pregunta permite aclararla, asegurando una mejor respuesta”⁵⁵.

Imagen 9. Estructura de la entrevista.

Estructura de la entrevista.
1. ¿Cuánto tiempo lleva laborando para la Universidad del valle sede Palmira?
2. ¿Qué tipo de contrato tiene actualmente?
3. ¿Considera que la Universidad del valle sede Palmira le brinda al trabajador una estabilidad laboral?
4. ¿Considera que en esta sede hay rotación de personal?
5. ¿Usted cree que la rotación afecta al nivel académico, las relaciones interpersonales y la parte social de la universidad?
6. ¿Usted cree que si se termina la tercerización, habría más estabilidad y las condiciones laborales mejorarían?

Fuente: Autor

⁵⁵ Eva Luz de Alvarado y otros. Metodología de la Investigación. Ed. Limusa. Bogotá, 1988.

Cuadro 2. Categorías de las entrevistas por número de preguntas.

CATEGORIAS	N. PREGUNTAS
Estabilidad laboral	1, 3
Clima organizacional	5
Rotación de personal	2, 4

Fuente: Autor.

10.4. TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.

El tratamiento de la información fija los medios precisos para la recopilación, tabulación de la información para su análisis e interpretación. La tabulación de la información consiste en ordenar los datos numéricos en filas y columnas, con las descripciones necesarias acerca de su naturaleza. Se presentan en un cuadro o una tabla.

El análisis de la información depende del tipo de investigación que se ha escogido y los objetivos trazados.

La estadística “se constituye en la herramienta fundamental en el análisis de la información. Y el tratamiento estadístico se selecciona dependiendo del tipo de investigación; teniendo en cuenta el enfoque cualitativo o cuantitativo, la escala de medición de las variables, la hipótesis y los objetivos”⁵⁶

Los datos son los que se almacenan durante la recolección de la información; habitualmente se organizan en tablas de frecuencia y se despliega en gráficos de barras porque se facilitan para mostrar poca información de manera cuantitativa y cualitativa. O los gráficos son perfectos para mostrar comparaciones de pocas categorías con información cualitativa.

⁵⁶ Tamayo y Tamayo, Mario. (1999) Análisis de la Información. Página 25.

Estas son una buena forma de presentar la información ya que dan claridad y organización a la misma.

11. CAPÍTULO 1: CARGOS, ASIGNACIÓN SALARIAL Y DESCRIPCIÓN SOCIECONÓMICA Y ACADÉMICA DE LA UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE PALMIRA EN EL AÑO 2016.

En este primer capítulo el objetivo es conocer y describir los cargos que presenta el personal de la Universidad del Valle sede Palmira, a su vez determinar cuál es su asignación salarial en los años 2015 y 2016 de acuerdo a la forma de contratación y por ultimo explicar cuál es la situación socioeconómica que atraviesa la Universidad en ese periodo.

11.1. Personal de la Universidad del Valle Sede Palmira por Niveles

La Universidad del Valle sede Palmira agrupa los cargos del personal dependiendo del nivel jerárquico al que cada uno pertenece empezando desde el directivo, seguido del ejecutivo, profesional, administrativo y el operativo.

El nivel Directivo son los empleos a los cuales corresponden funciones de dirección general, de formulación de políticas institucionales y de adopción de planes, programas y proyectos.

- Director de sede.
- Director Ejecutivo FUV⁵⁷.

El nivel Ejecutivo comprende los empleos cuyas funciones consisten en la dirección, coordinación, supervisión y control de las divisiones, unidades, secciones

⁵⁷ Universidad del Valle, la sede Palmira, información general, personal administrativo (2016) recuperado de: <http://palmira.univalle.edu.co/index.php/la-sede/personal-administrativo>.

o áreas alternas de la universidad, encargadas de ejecutar y desarrollar las políticas, planes programas y proyectos.

- **Jefe de división.**
 - Coordinador Biblioteca.
- **Jefe de unidad.**
 - Coordinador Bienestar Universitario
 - Coordinador Comunicaciones, Extensión y Proyección Social.
 - Coordinador Sala Sistemas.
 - Coordinador Soporte Técnico y Logística.
 - Coordinador Convenio SENA.
- **Jefe de sección.**
 - Coordinador Administrativo
 - Coordinador Investigación.

El nivel profesional agrupa aquellos empleos a los cuales corresponde funciones cuya naturaleza demanda la aplicación de los conocimientos propios de cualquier carrera profesional reconocida por ley.

- Coordinador por cada carrera.
- Profesional: Psicólogo.

El nivel administrativo agrupa los empleos cuyas funciones implican el ejercicio de actividades de orden administrativo, complementarias de las tareas propias de los niveles superiores.

- Asistente administrativo
- Secretario Académico

- Secretaria de Dirección
- Gestor Documental
- Auxiliar de cada carrera
- Auxiliar de enfermería
- Auxiliar de Biblioteca

Y el nivel operativo son los empleos cuyas funciones implican el ejercicio de labores que se caracterizan por el predominio de actividades o tareas de simple ejecución.

- Auxiliar de servicios generales.⁵⁸

En el año 2016 la Fundación de la Universidad del Valle tienen vinculados a 120 Docentes hora cátedra, 17 Docentes hora cátedra medio tiempo, 16 Docentes hora cátedra tiempo completo y 52 empleados entre el personal de cargos administrativos y de servicios generales, para un total de 205 empleados.

⁵⁸Ibíd. Personal administrativo.

El personal del nivel administrativo y nivel operativo está compuesto por los siguientes cargos:

Cuadro 3. Listado de cargos administrativos.

CARGOS DE NIVEL ADMINISTRATIVO.	
AUXILIAR DE ENFERMERIA	AUXILIAR DE CONVENIO SENA
COORDINADOR DE ELECTRONICA	PSICOLOGO
COORDINADOR DE BIBLIOTECA	COORDINADOR DE SALA DE SISTEMAS
AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES	GESTORA DOCUMENTAL
AUXILIAR CONVENIO SENA	AUXILIAR DE RECURSOS HUMANOS
COORDINADOR DE COMUNICACIONES	AUXILIAR DE MANTENIMIENTO
COORDINADOR DE SOPORTE Y LOGISTICA	COORDINADORA DE PSICOLOGIA
AUXILIAR DE CULTURA	COORDINADOR CONVENIO SENA
SECRETARIA RECEPCIONISTA	MENSAJERO
SECRETARIO ACADEMICO	AUXILIAR DE LABORATORIO
ALMACENISTA	COORDINADOR DE EXTENSION
COORDINADORA DE PROGRAMA DE ALIMENTOS	COORDINADOR DE TECNOLOGIA EN SISTEMAS
COORDINADORA DE BIENESTAR UNIVERSITARIO	COORDINADORA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
COORDINADOR DE PROGRAMA ACADEMICO DE CONTADURIA	ASISTENTE ADMINISTRATIVA
COORDINADOR DE INGENIERIA INDUSTRIAL	COORDINADORA DE LICENCIATURA EN LITERATURA
JARDINERO	SECRETARIA RECEPCIONISTA
COORDINADORA DE CALIDAD CON FUNCIONES DELEGADAS DE DIRECCIÓN	AUXILIAR DE EXTENSIÓN
COORDINADORA DE TECNOLOGIA AGROAMBIENTAL	COORDINADOR DE LABORATORIOS DE ELECTRONICA Y FÍSICA
AUXILIAR CONTABLE	AUXILIAR DE APOYO CONVENIO SENA
COORDINADOR DE INVESTIGACION	AUXILIAR LOGÍSTICA
AUXILIAR DE BIBLIOTECA	SECRETARIA RECEPCIONISTA

Fuente: Fundación Universidad del Valle sede Palmira

Cuadro 4. Listado de docentes medio tiempo y tiempo completo.

DOCENTES MEDIO TIEMPO Y TIEMPO COMPLETO
CONSUEGRA CAIAFFA ADOLFO MARIO
GRANOBLES PELÁEZ JULIAN ANDRES
MARTINEZ PUERTO PEDRO JOSÉ
RODAS SALGADO FERNANDO
BOTERO CARDONA EDWIN JAVIER
BUITRAGO SOTO MAURICIO ALEJANDRO
HOLGUIN PEÑA ROBINSON
LEAL LONDOÑO VICTOR HUGO
MARQUEZ NAVARRO OSCAR ENRIQUE
TORO CARDONA JULIANA ANDREA
VALENCIA IBARRA EDUCLEISXER
CAICEDO BRAVO CECILIA DOLORES
CONSUEGRA CAIAFFA ADOLFO MARIO
FUERTES DIAZ MARTHA LUCIA
GIRALDO VALENCIA MARIO ANDRES
LIS CHAUX GUILLERMO
MANZANO PALOMINO EDINSON

GUARIN NARVAEZ ADRIANA
MARTINEZ GIRON JADER
MAYA MUÑOZ JULIAN ANDRES
REYES OTALORA ESPERANZA
REYES OTALORA YOLANDA
VASQUEZ RIASCOS ANDREA MELISA
BUITRAGO MUÑOZ JOSE DARIO
MOSQUERA OCAMPO WILMER HUMBERTO
RONDON GONZALEZ MARIA ELENA
GIRALDO PAREDES HOLBEIN
GONGORA CHAVEZ MARIA DEL CARMEN
GONZALEZ RODRIGUEZ JUAN MANUEL
MOSQUERA MOSQUERA JOSE OLIVAR
SALGADO VILLEGAS MARGARITA MARIA
VALENCIA SERNA ANGELICA
VILLALOBOS MARTINEZ LORENA

Fuente: Fundación Universidad del Valle sede Palmira.

Cuadro 5. Listado de docentes hora cátedra.

PERSONAL DE DOCENTES HORA CATEDRA
ALVAREZ VIERA OLIVER
ANGARITA MARULANDA ANDRES FELIPE
ARANGO ESPINAL EDWIN
AYALA AYALA FLOR DE MARIA
CADENA GOMEZ MARTHA ISABEL
CALERO MIRANDA ALEX
CANDELO QUINTERO HARVEY
CHICAIZA URBANO OMAR CAMILO
CORTES PAEZ LUIS ENRIQUE
DIAZ PACHECO RAÚL ANTONIO
ENRIQUEZ MARTINEZ FABIO ALBERTO

FLOREZ MORALES OMAR JULIAN
FLOREZ PIAMBA JAIME ALBERTO
FUERTES DIAZ MARTHA LUCIA
GARCIA CEDEÑO DUVAN FERNANDO
GARCIA ORTIZ JOHN HARDY
GIRALDO ARENAS CRISTOBAL MARINO
GIRALDO CARDONA JULIAN ALBERTO
GOMEZ NARANJO RAUL HERNAN
GONGORA NAZARENO FRANCISCO ANDRES
GONZALEZ QUINTERO CARLOS ARBEY
GRANOBLES PELAEZ GIOVANNY
GUZMAN LUIS EDUARDO

HENAO CARDONA NATHALIA MARIA

JARAMILLO GIRON VICTOR FABIAN
LLANOS SOTO ALBERTO
LONDOÑO HERNANDEZ LILIANA
LOPEZ SANABRIA MARIA BETTY
LOZANO ARANGO DIANA FERNANDA
MARIN CARDENAS HUGO ARLEX
MARTINEZ GRANADA MARIA VICTORIA TATIANA
MERINO VINASCO ALVARO TADEO
MICAN RINCON CAMILO ANDRES
MONTAÑO URMENDIS MARIBEL
MURILLO MUÑOZ JAVIER ALONSO
NOGUERA NAÑEZ HERLIS ARTURO
ORREGO CHANSI WILSON ELIECER
OSORIO GARCIA JONATHAN STEVEN
OSORIO LONDOÑO MAURICIO
PALACIO GARCES JOHN EDWIN
PAREJA CASTAÑO ANTONIO MARIA
PAYAN REY JORGE ELIECER
PEÑARANDA ANGULO VERONICA
PEREA CASTILLO MARIA CRISTINA
PINO BONILLA CRISTIAN ANDRES
PINO CASTILLO EDINSON
POSADA ORREGO ORLANDO
PRIETO DUARTE JOHN CARLOS
QUINAYA OCAMPO DIANA PATRICIA
QUIÑONEZ LONDOÑO NEWTON WILFREDO
RESTREPO CASTILLO EDGAR ALIRIO
SABALA MORENO MARTHA CECILIA
SANCHEZ PEÑARANDA WILDER
SAÑUDO CAICEDO JUANA MARICEL
SILVA VELA DIANA CAROLINA
SOLIS CADENA ALBERTO
TELLO ESPINOZA CARLOS JAVIER
TRUJILLO BEJARANO WILSON
VALLEJO MORAN LUIS ALBERTO
VALLES EDILBERTO
VELEZ QUINTERO ANTONIO JOSE
VIVAS TAMAYO DIEGO FERNANDO

ACOSTA RIOS MARIO FERNANDO
ALVAREZ VIERA OLIVER
ANGARITA MARULANDA ANDRES FELIPE
BETANCOURT BOTERO SANDRA PATRICIA
BOTERO CARDONA EDWIN JAVIER
CALERO MIRANDA ALEX
CANDELO QUINTERO HARVEY
CARDONA NUÑEZ NOHORA VIVIANA
CONSUEGRA CAIAFFA ADOLFO MARIO
CORTES MUÑOZ JOSE JULIAN
ENRIQUEZ MARTINEZ FABIO ALBERTO
FLOREZ MORALES OMAR JULIAN
FLOREZ PIAMBA JAIME ALBERTO
FONTAL GIRONZA LAURA SOFIA
GARCIA ORTIZ JOHN HARDY
GARCIA TAMAYO JOSE ARBEY
GIRALDO ARENAS CRISTOBAL MARINO
GIRALDO CARDONA JULIAN ALBERTO
GONZALEZ QUINTERO CARLOS ARBEY
GONZALEZ RODRIGUEZ JUAN MANUEL
GRANOBLES PELAEZ GIOVANNI
GRANOBLES PELAEZ JULIAN ANDRES
GUZMAN LUIS EDUARDO
HENAO CARDONA NATHALIA MARIA
HERNANDEZ MONTOYA JAVIER IVAN
HINCAPIE MEJIA JUAN PABLO
HOLGUIN PEÑA ROBINSON
HURTADO SANCHEZ ISABEL CRISTINA
LLANOS SOTO PAULINO ALBERTO
LONDOÑO GAITAN YEIMMY
LOPEZ BECERRA OSCAR ORLANDO
LOPEZ LOPEZ LEWIN ANDRES
MARQUEZ NAVARRO OSCAR ENRIQUE
MARTINEZ GIRON JADER
MARTINEZ PUERTO PEDRO JOSÉ
MAYA MUÑOZ JULIAN ANDRES
MORENO TORRES LEOVIVIANA
MUÑOZ GUEVARA SANDRA LUCIA

MURILLO MUÑOZ JAVIER ALONSO
NOGUERA NAÑEZ HERLIS ARTURO
ORREGO CHANSI WILSON ELIECER
OSORIO LONDOÑO MAURICIO
PALACIO GARCES JOHN EDWIN
PAREJA CASTAÑO ANTONIO MARIA
PAYAN REY JORGE ELIECER
PEÑA CALDERON DIANA ANDREA
PEÑA MONTOYA CLAUDIA CECILIA
PEÑA OROZCO JUAN CARLOS
PEÑARANDA ANGULO VERONICA

REYES OTALORA YOLANDA
RODAS SALGADO FERNANDO
SALAZAR CASTILLO MANUEL ALBERTO
SALGADO VILLEGAS MARGARITA MARIA
SOLIS CADENA ALBERTO
TRUJILLO BEJARANO RODRIGO
VALENCIA IBARRA EDUCLEISXER
VALENCIA SERNA ANGELICA MARIA
VILLALOBOS MARTINEZ LORENA

Fuente: Fundación Universidad del Valle sede Palmira

Cuadro 6. Listado del personal de cargos administrativos y de servicios.

PERSONAL DE CARGOS ADMINISTRATIVOS Y DE SERVICIOS.
ARANGO ESPINAL EDWIN
BANGUERO MINA YULI ADRIANA
GONZALEZ GIRALDO OSIRIS
GONZALEZ RIOS JUAN PABLO
ZAMBRANO NARVAEZ DEXI MARCELA
BEDOYA GOMEZ CARMEN ROSA
CAICEDO EDUAR
CASTAÑO PATIÑO JESUS DAVID
CHACON PINZON JOHN FREDDY
CUELLAR CATAÑO ANDRES FELIPE
DOMINGUEZ BENAVIDES ANA ISABEL
FLOREZ MORALES OMAR JULIAN
GALLARDO DIAZ ANYELA MELISSA
HURTADO MONICA PATRICIA
LOZANO TREJOS SONNYA FERNANDA
MARULANDA HOLGUIN CAROLINA
MONTENEGRO LARA JERALDIN
MORALES UTIMA DADIANA ANDREA
MURILLO MUÑOZ JAVIER ALONSO
NARVAEZ URREA OLGA LUCIA
NEIRA QUINTERO FABIAN MAURICIO
OSORIO GARCIA JONATHAN
PALACIO GARCES JOHN EDWIN
PEREZ GARZON CLAUDIA XIMENA
RAMIREZ IZZA MOISES
ROMERO CARLOS ANDRES

TORO PINEDA LUIS ADOLFO
VALENCIA PERLAZA SHARON ELIANA
VALLEJO CALDERON DIANA MARCELA
CAMBINDO CUENU FREDDY
CERON CANCHALA JOSE LUIS
MARTINEZ ROJAS KERLY YULIANA
OROZCO DELGADO LINA VANESSA
SALAZAR CASTILLO MANUEL ALBERTO
DIAZ PINO YEISON DAVID
WILCHEZ BOLAÑOS DIEGO MAURICIO
SALAZAR BLANDÓN CRISTIAN
CHUD PANTOJA VIVIAN LORENA
GIRONZA LOZANO NANCY
MARIN RIVERA JENNY VANESSA
ROMERO JARAMILLO CAROLINA
VERA JARAMILLO FRANCISNEY
CAICEDO FREDY HUMBERTO
DELGADO SANCHEZ JAVIER
GARCIA RIOS ESGARDO ARTURO
GIRALDO ROJAS JORGE EDUARDO
JIMENEZ MELO GIRALDO JOSE ABEL
LOPEZ DUARTE GIOVANNI
LOPEZ DUARTE OMAR HERNAN
MONTENEGRO SALAZAR JESUS NELSON
RAMIREZ LUIS ERNESTO
SALAZAR RODRIGUEZ RUBEN DARIO
SANTACRUZ DAVILA CARLOS ANDRES
SARMIENTO UTRIA JAMILTON

SERRANO CASTELLANOS RODRIGO
SERRANO GONZALEZ NORMA CONSTANZA
VARGAS HORTA MARTHA INES

VELEZ QUINTERO HEIMY YULIAN
ZABALA ERAZO JOHN WILMER

Fuente: Fundación Universidad del Valle sede Palmira.⁵⁹

11.2. Asignación salarial

Actualmente la Universidad del Valle sede Palmira tienen a cinco docentes contratados directamente por Cali. Los docentes contratados por Cali cuentan con su respectivo escalafón, el auxiliar docente, docente asistente y docente titular. El auxiliar docente es quien tiene el salario más bajo, pero ese tiene sus variantes internamente, es decir, empieza con un salario básico aproximadamente de \$2.100.000 y sus variantes van aumentando de \$2.500.000 a \$2.800.000.

El docente asistente tiene una asignación salarial de \$3.200.000, y sus variantes pueden subir a más de \$4.200.000 y el docente titular parte de un mínimo de \$4.300.000 con sus variantes puede subir hasta \$11.300.000.

Cuadro 7. Asignación de salarios docentes 2015.

CLASES DE DOCENTES	salario básico 2015	otros ingresos	valor mensual	Sede
Auxiliar docente	\$ 2.100.000	\$ 700.000	\$ 2.800.000	Palmira
Docente asistente	\$ 3.200.000	\$ 1.000.000	\$ 4.200.000	Palmira
Docente Titular	\$ 4.300.000	\$ 7.000.000	\$ 11.300.000	Cali

Fuente: Fundación Universidad del Valle Sede Palmira.

La universidad tiene resoluciones internas de cómo realizar la asignación salarial con credenciales, es decir, se le da puntos a los docentes para que suban de escalafón, esos puntos van reflejados desde investigaciones, artículos en revistas, creación de libros, el que tenga maestría le dan puntos, entre otras, y van subiendo

⁵⁹ Arango Espinal, Edwin. Lista de personal de la Universidad del Valle Palmira". (E. Arango, comunicación personal, 06 de Junio de 2016).

de rango, la universidad tiene definido lo anterior bajo resolución. En la Sede particularmente, la aplicación de esta, obedece a la Fundación de la Universidad del Valle sede Palmira.

Los profesores titulares son los que laboran en la sede de Cali, es decir los que son contratados directamente por la Universidad del Valle y existe actualmente cinco coordinadores desde junio del año pasado en la sede Palmira, los demás están contratados por hora cátedra.

Así mismo a los docentes se les asigna la sede y el salario dependiendo del tipo de contrato. Hay tres tipos de contratos, está el docente de hora cátedra, el docente hora cátedra medio tiempo y el docente hora cátedra tiempo completo.

En el primer semestre de 2015 en la sede Palmira, se tiene una diferenciación de salario al docente de hora catedra de pregrado, especialización, maestría y doctorado.

Cuadro 8. Asignación salarial docente por hora cátedra.

PRIMER SEMESTRE AÑO 2015	
Docente Hora cátedra / Nivel de escolaridad	Valor Hora
Docente Hora Catedra Pregrado	\$24.200
Docente Hora Catedra Especialización	\$25.800
Docente Hora Catedra Maestría	\$28.800
Docente tiempo dedicación / Nivel de escolaridad	Valor Mensual
Docente Hora Catedra Medio Tiempo Pregrado	\$850.000
Docente Hora Catedra Medio Tiempo Especialización	\$906.000
Docente Hora Catedra Medio Tiempo Maestría	\$985.000
Docente Hora Catedra Tiempo Completo Pregrado	\$1.700.000
Docente Hora Catedra Tiempo Completo Especialización	\$1.812.000
Docente Hora Catedra Tiempo Completo Maestría	\$1.970.000

Fuente: Fundación de la Universidad del Valle sede Palmira

Pero eso desaparece desde el segundo semestre del año 2015 estandarizando al docente de hora cátedra la tarifa de **\$25.895**, sin importar su nivel de escolaridad. Esta tarifa se mantiene en el año 2016 porque la universidad no ha establecido el porcentaje de aumento.

De tal manera que al docente de medio tiempo se le paga la mitad que lo que gana un coordinador académico y el docente tiempo completo gana lo mismo que un administrativo.

El coordinador devenga un salario de \$2.178.000 aproximadamente con tarifa del año 2015.

Cuadro 9. Asignación salarial coordinadores sede.

CARGO	SALARIO
Coordinadores de la sede Palmira	\$ 2.178.000

Fuente: autor.

El docente medio tiempo y tiempo completo, es también hora cátedra, en su contrato se llama así, contrato de hora cátedra, pero también deben de cumplir con unas funciones administrativas, como la de hacer proyección social o la ayuda de acreditación del programa, entre otros, son las cosas que hacen los profesores de medio tiempo y tiempo completo hora cátedra.

Cuadro 10. Asignación salarial docente hora cátedra 2015-2016.

SEGUNDO SEMESTRE 2015 Y 2016	
Docente tiempo de dedicación.	Valor Hora
Docente Hora Catedra	\$25.896
	Valor Mensual
Docente Hora Catedra Medio Tiempo	\$1.100.000
Docente Hora Catedra Tiempo Completo	\$2.200.000

Existe otro contrato, el contrato de docencia y de administración que es el de los coordinadores en Cali, porque los coordinadores de Palmira tienen contrato de docente, es decir de obra o labor determinada.

En Palmira hay diez (10) coordinadores en total, porque son 10 programas, está el de ingeniería industrial, administración, contaduría, psicología, literatura, las cuatro tecnologías, la licenciatura en educación física. De esos diez (10), hay cinco (5) que están en Cali y cinco (5) en Palmira.

Cuadro 11. Programas académicos Univalle sede Palmira.

PROGRAMAS ACADEMICOS DE PALMIRA	SON CONTRATADOS DESDE LA SEDE	TIPOS DE CONTRATO PARA COORDINADORES
Ingeniería industrial	Cali	administrativo
Administración	Cali	administrativo
Contaduría Publica	Cali	administrativo
Psicología	Cali	administrativo
Tecnología en electrónica	Cali	administrativo
Licenciatura en literatura	Palmira	Docente
Licenciatura en educación física y deportes	Palmira	Docente
Tecnología en sistemas	Palmira	Docente
Tecnología en alimentos	Palmira	Docente
Tecnología en agroambiental	Palmira	Docente

Fuente: autor

11.3 Descripción socioeconómica y académica de la Universidad del Valle Sede Palmira.

El modelo de la Fundación de apoyo que inicia en Cali hace muchos años sirve de soporte para aplicarlo en las sedes de regionalización de la Universidad del Valle, aunque no han existido siempre las fundaciones. El modelo de regionalización consiste en que la Universidad coloca una parte de los recursos, la otra los municipios y la otra las matrículas de los estudiantes. Antes del año 2005 la matriculas de regionalización eran a precio de privada con los estudiantes.

Los del sindicato en Cali apoyaron el movimiento del pago de una matrícula costosa, era igual a la Universidad privada. Se llega a un debate con el gobierno de Angelino Garzón, un proceso de inequidad con los estudiantes, porque fácilmente las matriculas de Palmira llegaron a costar de 1 a 2 millones, lo que en Cali no pasaba, por el sistema de Universidad pública por subsidios de matrícula. Estos tres componentes fue el peso específico de regionalización de la Universidad.

En el 2005 se logra un impacto durísimo en las finanzas en la universidad con \$7.000 millones, nivelando las matriculas de las Regionalización como las de Cali, que son subsidiadas, pero en los municipios hay subsidios. Por ejemplo, el anterior alcalde de Palmira tuvo una muy buena relación y colaboración, igual que el alcalde de Yumbo quien normalmente ha inyectado recursos, pero los demás municipios no porque las alcaldías tienen muy poco presupuestos.

Eso refuerza mucho a la figura de fundaciones, es decir, el sistema de regionalización no nace con fundaciones. En Cali existe una gran Fundación general de apoyo constituida desde el año 1983, llevando 37 años con la Universidad y conoce muchas historias con la parte activa.

Este modelo de Fundación se plantea como una alternativa para apoyar esas deficiencias. Primero, que las finanzas de la universidad es el mismo recurso del año 1992, la ley 30 es del 92, la universidad desde el año 1992 hasta la fecha ha estado recibiendo el mismo presupuesto, sin embargo, ha duplicado el número de estudiantes. Esa es la inconsistencia de la ley 30, porque la ley 30 dice que el presupuesto de la Universidad se suministra con el índice del precio del consumidor, con la inflación. Es decir el mismo recurso ha aumentado la cifra por el efecto inflacionario, pero no hay dinero, realidad de las finanzas de la Universidad. Así mismo duplica el mismo número de estudiantes con el mismo dinero del año 1992, con un sistema de regionalización que además de que la Universidad en general esta con el problema del presupuesto por la ley 30, enfrenta y resuelve el aumento de las matriculas de regionalización, pero si las alcaldías no aportan la figura regionalización se desmonta, por ello se requiere el apoyo financiero de quienes integran esas fundaciones: de los empresarios y demás. Pero, el 90% y en algunos casos el 100% de los recursos que manejan las fundaciones son dinero de la Universidad.

Es muy poco el aporte en dinero diferente a la del fondo común de la Universidad que contribuye las fundaciones. La gran masa es del dinero público. Entonces las fundaciones no nacieron por regionalización, las fundaciones son una alternativa de esas realidades al escaso presupuesto nacional con respecto a la universidad pública, que revisa el ingreso de matrículas. No es lógico decir que una universidad pública se subsidie o financie con las matrículas de los estudiantes. Será lógico en la privada, pero en la pública no, y menos por el subsidio de alcaldía. A parte de ello a las fundaciones se les asigna por la Universidad la contratación del personal,

cuando su función consiste en apoyar con recursos, y a su vez ofrecen cursos, diplomados, haciendo seminarios y foros que los tiene que hacer la Universidad, pero los hace la Fundación. Esta es una forma de captar recursos para argumentar los recursos que aportan a la Universidad.⁶⁰

Fue por ello que la Universidad del Valle sede Palmira en el segundo semestre del año 2015 tiene una renuncia masiva por parte de los docentes. Una renuncia masiva aproximadamente de 15 docentes de 110 que están vinculados con la Fundación. Pero en el año 2014 si fue un poco más estable, el personal que se fue, lo hizo porque le sale un mejor trabajo, son dos, tres docentes, de resto no.

Los docentes de un año a otro siguen siendo los mismos, por lo menos en las líneas que son similares, porque hay asignaturas que solamente se dictan una vez al año. Al docente se le llama ahora, otra vez no lo llaman, luego lo llaman después y así dependiendo de la especialidad de la asignatura, entonces no es porque no quieran contratar al docente, sino porque no hay oferta.

Cuadro 12. Razones de desvinculación laboral.

RAZONES DE DESVINCULACIÓN LABORAL PARA LOS DOCENTES ENTRE LOS AÑOS 2014-2015
Poca oferta
Cambio en la Tarifa de pago
Mejor Oferta laboral

Fuente: autor

En el nivel administrativo si hubo despidos masivos, en el año 2014 no pero en el 2015 si porque no hubo renovación de contratos y 2016 también. Normalmente lo

⁶⁰ González, Carlos. Modelo de fundación de la Universidad del Valle sede Palmira". (C. González, comunicación personal, 10 de Mayo de 2016).

decide el director de la sede Universidad del Valle o el director de la Fundación Universidad del Valle.

Cuadro 13. Cifras de Desvinculación y despidos de cargos administrativos en el año 2014.

CARGOS ADMINISTRATIVOS EN EL AÑO 2014	No Empleados
ASISTENTE ADMINISTRATIVO	50
COORDINADOR DE BIBLIOTECA	
COORDINADORA PROMOCIÓN Y PREVENCIÓN EN SALUD MENTAL MEDIO TIEMPO	DESVINCULACION
COORDINADOR DE COMUNICACIONES	8
COORDINADOR DE SOPORTE Y LOGÍSTICA	
SECRETARIA RECEPCIONISTA	DESPIDO
AUXILIAR DE CULTURA	1
SECRETARIO ACADÉMICO	
COORDINADORA DE BIENESTAR UNIVERSITARIO	
SECRETARIO RECEPCIONISTA	
SECRETARIA DE DIRECCIÓN	
COORDINADORA AREA CALIDAD Y CREDENCIALES	
AUXILIAR DE BIBLIOTECA	
AUXILIAR DE LABORATORIO DE ELECTRÓNICA-MEDIO TIEMPO	
COORDINADOR SALA DE SISTEMAS	
GESTORA DOCUMENTAL	
COORDINADORA DE RECURSOS HUMANOS	
MENSAJERO	
AUXILIAR DE LABORATORIO DE ALIMENTOS	
COORDINADOR DE EXTENSIÓN Y PROYECCIÓN SOCIAL	
AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES	
SEGURIDAD INTERNA	
AUXILIAR DE APOYO CONVENIO SENA	
JARDINERO	
AUXILIAR DE ENFERMERIA	
PSICOLOGO	
COORDINADOR DE ELECTRONICA	
COORDINADORA DE PROGRAMA DE ALIMENTOS	
COORDINADOR DE PROGRAMA ACADEMICO DE CONTADURIA	
COORDINADOR DE INGENIERIA INDUSTRIAL	
COORDINADORA DE TECNOLOGIA AGROAMBIENTAL	
COORDINADOR DE INVESTIGACION	
COORDINADORA DE PSICOLOGIA	
COORDINADOR DE TECNOLOGIA EN SISTEMAS	
COORDINADORA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS	
COORDINADORA DE LICENCIATURA EN LITERATURA	

COORDINADOR DE LABORATORIOS DE ELECTRONICA Y FÍSICA	
---	--

Fuente: Fundación de la Universidad del Valle sede Palmira

Cuadro 14. Cifras de Desvinculación y despidos de cargos administrativos en el año 2015.

CARGOS ADMINISTRATIVOS EN EL AÑO 2015	No Empleados
AUXILIAR DE ENFERMERIA	52
COORDINADOR DE ELECTRONICA	
COORDINADOR DE BIBLIOTECA	DESVINCULACION
AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES	8
AUXILIAR CONVENIO SENA	
COORDINADOR DE COMUNICACIONES	DESPIDO
COORDINADOR DE SOPORTE Y LOGISTICA	1
AUXILIAR DE CULTURA	
SECRETARIA RECEPCIONISTA	
SECRETARIO ACADEMICO	
ALMACENISTA	
COORDINADORA DE PROGRAMA DE ALIMENTOS	
COORDINADORA DE BIENESTAR UNIVERSITARIO	
COORDINADOR DE PROGRAMA AC. DE CONTADURIA	
COORDINADOR DE INGENIERIA INDUSTRIAL	
JARDINERO	
COORDINADORA DE CALIDAD	
COORDINADORA DE TECNOLOGIA AGROAMBIENTAL	
AUXILIAR CONTABLE	
COORDINADOR DE INVESTIGACION	
AUXILIAR DE BIBLIOTECA	
AUXILIAR DE CONVENIO SENA	
PSICOLOGO	
COORDINADOR DE SALA DE SISTEMAS	
GESTORA DOCUMENTAL	
AUXILIAR DE RECURSOS HUMANOS	
AUXILIAR DE MANTENIMIENTO	
COORDINADORA DE PSICOLOGIA	
COORDINADOR CONVENIO SENA	
MENSAJERO	
AUXILIAR DE LABORATORIO	
COORDINADOR DE EXTENCION	
COORDINADOR DE TECNOLOGIA EN SISTEMAS	
COORDINADORA DE ADM. DE EMPRESAS	
ASISTENTE ADMINISTRATIVA	
COORDINADORA DE LICENCIATURA EN LITERATURA	
SECERTARIA RECEPCIONISTA	
AUXILIAR DE EXTENSIÓN	
COORDINADOR DE LAB. DE ELECTRONICA Y FÍSICA	

AUXILIAR DE APOYO CONVENIO SENA	
AUXILIAR LOGÍSTICA	
SECRETARIA RECEPCIONISTA	

Fuente: Fundación de la Universidad del Valle sede Palmira

La rotación del personal para el año 2015 está distribuida de la siguiente manera:

Cuadro 15. Número de empleados desvinculados y despedidos.

	ADMINISTRATIVOS	DOCENTES
No EMPLEADOS	52	153
DESVINCULACION	8	15
DESPIDO	1	

Fuente: Fundación Universidad del Valle sede Palmira.

La Fundación de la Universidad del Valle sede Palmira ahora debe de realizar estrategias para buscar recursos, porque el hecho de que la Fundación maneje el recurso de la Universidad le da como beneficio un 2,5 de un valor total de un contrato macro. Sobre ese 2,5 la Universidad le paga a la Fundación por hacer ese trabajo, que al ya no existe esos contratos. Por ejemplo, actualmente el contrato es de \$2.000.000.000, la Universidad de esos \$2.000 le paga el 2,5 a la Fundación por ese contrato, si la ya la Universidad no va a contratar a los docentes por la Fundación, sino que la Universidad va a contratar a los docentes directamente, significa ya no va a pasarle \$2.000.000.000 a la Fundación, sino que le paso \$600.000.000, entonces ya el 2,5 no es sobre los \$2.000 millones, sino sobre los \$600 millones.

La Fundación debe de buscar estrategias para recuperar ese 2,5 que se pierda de esa brecha para seguir brindando los beneficios que se han venido dando. La Fundación de la Universidad del Valle sede Palmira, es una entidad de acompañamiento a la Universidad en los desarrollos administrativos, de una forma más concreta, porque la Universidad sigue siendo autónoma, la universidad es la que decide las relaciones académicas y los procesos administrativos, pero la Fundación es la que le provee a las personas competentes a esos estándares que la Universidad indica.

La realidad es que hay tanta relación entra la universidad y la Fundación que sobre procesos administrativos que debería hacer la Fundación, los hace directamente la

universidad. La elección del docente debería de ser así, pero no, la universidad lo hace directamente y la Fundación solo se dedica a hacer el contrato, es decir, el formalismo, pero velar por la razón académica lo hace directamente la universidad.

La Universidad contrata a un docente un experto, sociólogo, investigador etc. y la Fundación tiene un proyecto con el SENA, no tiene que salir a buscar quien es experto en investigación, si no que ya lo tiene ahí, se le llama y se le da un incentivo económico para que le ayude en ese proyecto adicional. Son los beneficios que a algunos docentes se le ha podido mejorar el tema salarial, porque el valor hora cátedra de \$25.895 a comparación con lo que pagan en otras universidades, no es nada, pero si un docente dicta un diplomado se cancela entre \$70.000 a \$90.000 la hora cátedra, el docente puede quedarse teniendo en cuenta de otros procesos que no están directamente relacionados con la Universidad.

El papel de la Fundación es la de tercerizar la relación laboral con la Universidad sede Palmira. Eso ha impactado la calidad académica y Por qué no es atractivo ser profesor de las sedes por el mal pago en las horas y la manipulación. Aunque hay todavía docentes que trabajan con amor por la universidad muy pocos profesores lo hacen por el salario devengado, buscando otras fuentes de recursos, pero los más insatisfechos son los que dependen solamente de este ingreso.⁶¹

12. CAPÍTULO 2: FORMAS DE CONTRATACIÓN DEL PERSONAL DE LA UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE PALMIRA EN EL AÑO 2016.

⁶¹ Arango Espinal, Edwin. Historia de la Fundación de la Universidad del Valle Palmira”. (E. Arango, comunicación personal, 06 de Junio de 2016).

En este capítulo se describe la forma de contratación que tiene el personal de la Universidad del Valle sede Palmira en el año 2015 y 2016, desde el tipo de vinculación, tiempo de dedicación y escalafón profesoral. Así mismo, se puntualiza los tipos de contratos que se manejan para cada cargo.

En el año 2016 la Fundación de la Universidad del Valle vinculados a 120 Docentes hora cátedra, 17 Docentes hora cátedra medio tiempo, 16 Docentes hora cátedra tiempo completo y 52 empleados entre el personal administrativo y de servicios para un total de 205 empleados.

12.1. Formas de contratación para los docentes.

Existen diversas formas de contratación entre estas encontramos según el tipo de vinculación, el tipo de dedicación y escalafón profesoral.

Según el tipo de vinculación.

Los profesores de la Universidad son, según su vínculo laboral y administrativo⁶²:

- a) De Carrera
- b) De Cátedra, Ocasionales, Especiales y Visitantes
- c) Ad-honorem.

- **Los profesores de carrera:** Son los que han sido vinculados por nombramiento con dedicación exclusiva, de tiempo completo o de medio tiempo; ellos son empleados públicos, amparados por un régimen especial definido por la ley; no son de libre nombramiento y remoción, salvo durante el período de prueba que establecen la Ley y el presente Estatuto.
- **Los Profesores de Cátedra:** Son los que dictan uno (1) o más cursos en la Universidad. Su vinculación se hace por número de horas de cátedra, las

⁶² ACUERDO No. 007-07 C.S. Estatuto profesoral. Universidad del Valle consejo superior. Recuperado de: <http://secretariageneral.univalle.edu.co/consejo-superior/estatuto-profesoral/index.html>

cuales se ejecutan en un (1) período académico o en dos (2) consecutivos, mediante contrato. Los honorarios serán cancelados con recursos del Fondo Común si se trata de cursos.

- **Los profesores ocasionales:** Son los que, con dedicación de tiempo completo o de medio tiempo, son requeridos transitoriamente por la Universidad para un período inferior a un (1) año; sus servicios son reconocidos mediante Resolución.
- **Los Profesores Especiales:** Son profesores pensionados de la Universidad del Valle que, destacados por su proyección, méritos y trayectoria académica, artística o profesional, son contratados en la modalidad de Hora-cátedra para dictar uno o más cursos o de prestación de servicios, a fin de participar en proyectos especiales de investigación o ejercer asesoría universitaria en procura de fortalecer y apoyar un área de interés para la Universidad.
- **Los Profesores Visitantes:** Son los que están vinculados laboralmente a una Institución diferente a la Universidad del Valle y ejecutan, en forma transitoria y por períodos definidos prorrogables, en acuerdo con su Institución, actividades académicas en la Universidad. Su vinculación se hará mediante Resolución.
- **Los Profesores Ad-honorem:** Son los que no reciben ningún tipo de remuneración por parte de la Universidad. Su vinculación se hará mediante Resolución.

Los profesores de cátedra, ocasionales, especiales, visitantes y ad-honorem no son servidores públicos y no podrán desempeñar cargos de dirección académica o académica-administrativa en la Universidad. Para todo tipo de vinculación se requiere poseer título profesional universitario. En el caso de vinculación por nombramiento, se requiere, además, haber sido seleccionado mediante concurso público de méritos.⁶³

Actualmente la Universidad del Valle cuenta sede Palmira cuenta con cinco docentes contratados directamente por Cali. Los docentes contratados por Cali

⁶³ Ibíd. Página 7.

cuentan con su respectivo escalafón, el auxiliar docente, docente asistente y docente titular. El auxiliar docente es quien tiene el salario más bajo, pero ese tiene sus variantes internamente, que van aumentando. Por lo tanto, los profesores titulares están laborando solo en la sede de Cali y tienen actualmente cinco coordinadores desde junio del año pasado, los demás están contratados para la sede Palmira, dependiendo del tipo de contrato. Así mismo sucede con los docentes, dependiendo del tipo de contrato y dedicación se asigna sede y salario.

Los profesores son de dedicación exclusiva, de tiempo completo, de medio tiempo y de cátedra⁶⁴:

- **Es de dedicación exclusiva:** El profesor nombrado de tiempo completo que, por sus méritos académicos y en desarrollo de un programa de trabajo que ha sido aprobado por la Unidad Académica a la cual pertenezca y ratificado por los Consejos de Facultad o de Instituto Académico, labora exclusivamente para la Universidad y, en consecuencia, recibe un estímulo económico que, para efectos prestacionales, no constituye factor salarial. El otorgamiento de la condición de dedicación exclusiva deberá ser renovado anualmente, de acuerdo con la reglamentación que para el efecto expida el Consejo Superior.
- **Es de tiempo completo:** El profesor cuya dedicación a la Universidad es de cuarenta (40) horas laborales semanales. Hay profesores de tiempo completo que, en virtud de convenios interinstitucionales, distribuyan su jornada laboral entre la Universidad del Valle y otras Instituciones.
- **Es de medio tiempo:** El profesor cuya dedicación a la Universidad es de veinte (20) horas laborales semanales.
- **Es de cátedra:** El profesor contratado hasta por un máximo de nueve (9) horas laborales semanales, para dictar una (1) o más asignaturas en la Universidad.

⁶⁴ Ibíd. Página 5.

Los cargos de Vicedecano y Director de Escuela, Centro o Instituto Académico, serán ocupados por profesores nombrados con dedicación de Tiempo Completo a la Institución. Los cargos de Jefe de Departamento y de Directores de Programas Académicos, serán ocupados por profesores nombrados de tiempo completo y, en casos excepcionales, por profesores nombrados de medio tiempo. Quienes ocupen los cargos mencionados no podrán ejercer cargos directivos en otras Instituciones, excepto los que se deriven de la condición del cargo que desempeñan en la Universidad.

Los docentes de medio tiempo y tiempo completo son también hora cátedra, el contrato es de hora cátedra, pero deben cumplir con unas funciones administrativas también deben de ayudar a la coordinación a hacer investigación, a hacer proyección social o la ayuda de acreditación del programa. Son las actividades que normalmente hacen los profesores medio tiempo y tiempo completo hora cátedra.

La carrera profesoral en la Universidad se inicia con el ingreso del profesor en el escalafón que tiene por objeto garantizar su estabilidad y su promoción en la Institución, de conformidad con la evaluación de su desempeño académico. La producción intelectual es condición necesaria para el ascenso y la promoción en el escalafón profesoral con las siguientes categorías⁶⁵:

- a. Profesor Auxiliar
 - b. Profesor Asistente
 - c. Profesor Asociado
 - d. Profesor Titular
- **El Profesor Auxiliar:** Debe cumplir con labores de apoyo en la docencia y en la investigación o en programas de extensión, con la guía y orientación de Profesores Asociados y Titulares. La Universidad propicia la continuación de formación para el desempeño de funciones docentes e investigativas.

⁶⁵ Ibid. Página 7.

- **El Profesor Asistente:** Tiene a su cargo actividades docentes en coordinación con el trabajo que, al respecto, desempeñen los Profesores Asociados y Titulares. Puede, igualmente, dirigir y desarrollar programas de investigación y de extensión.
- **La asignación docente:** De cada profesor incluye el diseño, la preparación y la evaluación de la actividad académica, así como la consejería estudiantil. Su cuantificación, en términos de asignación académica, será ratificada por el Decano con previa aprobación de la Unidad Académica a la que pertenezca el profesor.
- **Todo profesor nombrado de dedicación exclusiva o de tiempo completo:** Tiene la obligación de realizar actividades docentes teóricas con una intensidad horaria no menor de seis (6) horas semanales promedio año, o su equivalente en las combinaciones que se hagan de actividad docente teórica, teórico práctica o práctica.

La universidad tiene su norma interna de cómo realizar la asignación salarial con norma de credenciales, es decir, se le da puntos a los docentes para que suban de escalafón, esos puntos van reflejados desde investigación, desde artículos en revistas, creación de libros, el que tenga maestría le dan puntos, entre otras, y van subiendo de un rango, la universidad tiene definido lo anterior bajo resolución pero no se aplica el pago conforme a ese dato.

12.2. Descripción de las formas de contratación para todo el personal.

12.2.1. Contrato de aprendizaje.

“El empleador se celebra con el aspirante, un contrato de aprendizaje, por el cual el colaborador se obliga a prestar sus servicios al empleador, a cambio de que éste le proporcione los medios para adquirir formación profesional metódica y completa del arte u oficio para cuyo desempeño ha sido contratado por un tiempo determinado y le pague una cuota de sostenimiento.”⁶⁶ El contrato de aprendizaje debe ser por escrito y en caso contrario, los servicios se entienden regulados por las normas del contrato individual de trabajo. En ningún caso podrá ser superior al cinco por ciento (5%) del total de colaboradores ocupados. En la etapa productiva del aprendizaje, no puede en ningún caso ser inferior al cien por ciento (100%) del salario mínimo mensual vigente; excepto los casos que indique la ley o reforma gubernamental. El contrato de aprendizaje debe exceder de dos (02) años de enseñanza y trabajo, alternados en períodos sucesivos e iguales. Los tres primeros meses se presumen como período de prueba.

12.2.2. Colaboradores accidentales o transitorios.

Son meros colaboradores accidentales o transitorios, los que se ocupen en labores de corta duración no mayor de un mes y de índole distinta a las actividades normales del empleador. Estos colaboradores tienen derecho, además del salario, al descanso remunerado en dominicales y festivos. Artículo 6 del Código Sustantivo del Trabajo.⁶⁷

12.2.3. Contrato de Obra, por labor determinada o destajo.

El contrato de trabajo a destajo, de obra o por labor es aquel contrato en el que la remuneración se pacta con base a la cantidad de unidades, obras o labores que el trabajador realice en una jornada determinada. El valor pagado por cada unidad,

⁶⁶ LEY 188 DE 1959. Congreso de Colombia. http://www.mineduccion.gov.co/1759/articles-103813_archivo_pdf.pdf

⁶⁷ fundación Universidad del Valle Palmira, reglamento interno de trabajo, recuperado de: https://drive.google.com/file/d/0bx4xkuz_abskwmtiwlr1nlneb3m/view?pref=2&pli=1

obra o labor, debe ser razonable y debe contemplar el esfuerzo estándar requerido para su realización.

En el contrato de obra, labor o por destajo, el periodo de pago puede ser diario, semanal, quincenal o como máximo mensual. En este tipo de contrato no se puede pactar el pago cuando se termine la obra, a no ser que la obra se termine en un tiempo inferior a un mes. Los trabajadores con salario a destajo tienen la misma jornada laboral, prestaciones sociales y demás derechos laborales que los trabajadores con salario fijo⁶⁸.

Todos los contratos para los docentes en la Universidad del Valle sede Palmira en el año 2016 son de hora cátedra, ya sea medio tiempo o tiempo completo, y el contrato de los coordinadores y del personal administrativo tienen un agravante de ser un contrato de obra o labor determinada, cuando se termina la obra o labor determina, que en este caso es el contrato que tiene la universidad con la Fundación.

La Fundación hace un contrato con la universidad por un año, el cual inicia desde el 8 o 9 de enero y trabaja el 30 de diciembre, solo en el momento en que el contrato esta entre la Fundación y la universidad, la Fundación puede convocar a la gente para que sea contratada y se hace como contrato obra o labor determinada.

Así, a cada uno se organiza según la obra, para los docentes es el semestre y para el coordinador y el área administrativa, está contratado por el año, entonces por esa razón los docentes inician en febrero, terminan en junio, inician en agosto y terminan en diciembre y los administrativos inician en enero y terminan en diciembre, de esta manera se asocian a un contrato, los docentes al contrato llamado semestre u obra

⁶⁸ Nota de clase 24 contrato de trabajo a destajo o labor contratada, recuperada de: <http://www.eafit.edu.co/escuelas/administracion/consultorio-contable/Documents/Nota%20de%20Clase%2024%20Contrato%20de%20trabajo%20a%20destajo%20o%20labor%20contratada.pdf>

labor y los coordinadores como los administrativos al contrato fijo o también obra labor.

Cuadro 16. Tipo de contrato laboral.

CONTRATO OBRA/LABOR TERMINADA			
Personal	Fecha Inicial	Fecha Final	Proyecto
Docentes	Febrero - Agosto	Junio -Diciembre	Contrato semestre u obra labor.
Administrativos y coordinadores	08-ene	31-dic	Contrato fijo o de obra labor.

Fuente: Autor.

13. CAPÍTULO 3: ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE PUEDEN ESTAR INCIDIENDO EN LA ROTACIÓN DEL PERSONAL EN LA UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE PALMIRA EN EL AÑO 2016.

En este capítulo se da a conocer las causas que pueden estar incidiendo en la rotación del personal de la Universidad del Valle sede Palmira para el año 2016, respaldado con el método de investigación de triangulación, cuantitativo y cualitativo, a través de encuestas realizadas a 50 empleados de la sede Palmira y

con apoyo de 6 entrevistas focalizadas al personal de diferentes áreas y cargos, entre estos, administrativo, directivo y operativo, con preguntas específicas que ayuda a determinar qué factores principales y secundarios está afectando no solo a quienes tienen vínculo laboral directo o indirecto con la universidad sino también a los estudiantes.

Encuesta o cuestionario.

Se les realizó a 50 personas distribuidas de la siguiente manera:

- Docente hora cátedra: 29 personas
- Docente hora cátedra medio tiempo: 4 personas
- Docente hora cátedra tiempo completo: 4 personas
- Cargos administrativos y de servicios: 13 personas

En la encuesta se realizó un formulario con respuestas cerradas, el cual consta de 27 preguntas arrojando el siguiente resultado:

Cuadro 17. Resultado de encuestas.

RESULTADO DE ENCUESTAS							
N.	Preguntas	Respuestas					TOTAL
1	¿Grado de escolaridad?	bachiller	técnico	profesional	maestría		
		6	3	29	12		50
2	¿Edad?	18-25	25-35	35-50	50...		
		10	25	13	2		50
3	¿Cuánto tiempo lleva laborando en la sede?	menos de 1 año	1 y 5	5 y mas			
		15	25	10			50
4	¿Estado civil?	soltero	casado	unión libre			

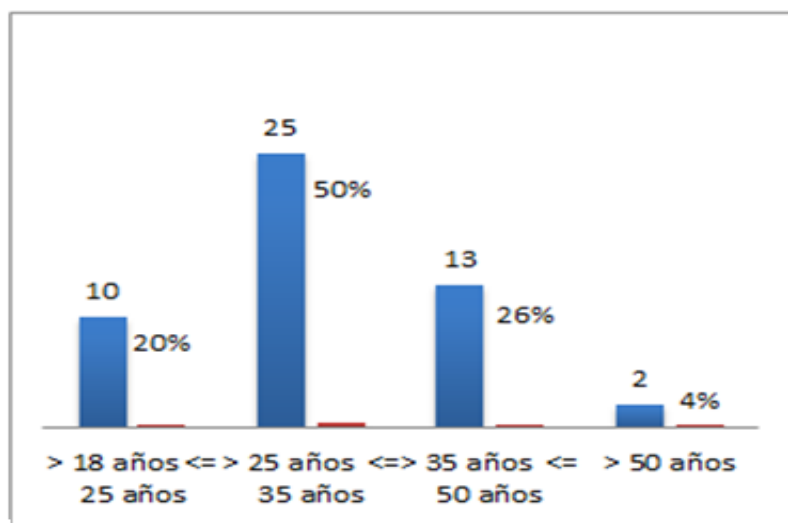
		14	10	26			50
5	¿La empresa por la cual fue vinculado fue?	la fundación	universidad del valle	otro			
		47	3	0			50
6	¿Qué modalidad de contrato tiene?	obra labor	fijo	indefinido			
		24	26	0			50
7	¿Cuál fue el tiempo de contratación?	< 6 meses	> 1 año <= 2 años	> 2 años <= 3 años	> 3 años		
		38	12	0	0		50
8	¿Cuál fue la distribución del tiempo contratado?	Tiempo completo	Medio tiempo	Hora cátedra			
		13	12	25			50
9	¿Labora actualmente para otras instituciones?	si	no				
		33	17				50
10	¿Está de acuerdo con su contrato actual?	si	no				
		16	34				50
11	¿Considera el contrato laboral igual al de las otras sedes?	si	no				
		0	50				50
12	¿La modalidad de contratación afecta el clima laboral?	si	no				
		28	22				50
13	¿La modalidad de contratación afecta la calidad del servicio?	si	no				
		43	7				50
14	¿Tiene estabilidad laboral con su contrato actual?	si	no				
		2	48				50
15	¿Cómo considera su salario?	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Pésimo	
		2	13	23	12		50
16	¿Tiene incentivos laborales para mejorar su desempeño?	Siempre	Muchas veces	Regularmente	Ocasionalmente	Nunca	
		0	0	0	3	47	50
17	¿La universidad lo elogia por su buen desempeño?	Siempre	Muchas veces	Regularmente	Ocasionalmente	Nunca	
		0	0	5	2	43	50
18	¿Cuenta con supervisión directa?	Siempre	Muchas veces	Regularmente	Ocasionalmente	Nunca	
		0	0	5	3	42	50

19	la universidad del valle escucha sus ideas para mejorar su trabajo	Siempre	Muchas veces	Regularmente	Ocasionalmente	Nunca	
		5	4	12	20	9	50
20	la universidad del valle le brinda capacitaciones continuas	Siempre	Muchas veces	Regularmente	Ocasionalmente	Nunca	
		13	17	16	4		50
21	¿Tiene posibilidades de ascenso y plan de carrera?	SI	NO				
		8	42				50
22	¿Cada vez que hay vacantes se realiza reclutamiento interno?	SI	NO				
		45	5				50
23	¿La universidad dota oportunamente de utensilios de trabajo?	SI	NO				
		38	12				50
24	¿La universidad cuenta con un programa de higiene y seguridad en el trabajo?	SI	NO				
		46	4				50
25	¿Si le ofrecen mejores beneficios y estabilidad laboral renunciaría?	SI	NO				
		35	15				50
26	¿Considera que la sede tiene mucha rotación de personal?	SI	NO				
		43	7				50
27	¿Qué cargos considera con mayor rotación de personal?	Docente	Administrativo	Servicios generales	Las tres por igual		
		39	6	3	2		50

Fuente: Autor.

13.1. Descripción de los Resultados de la encuesta.

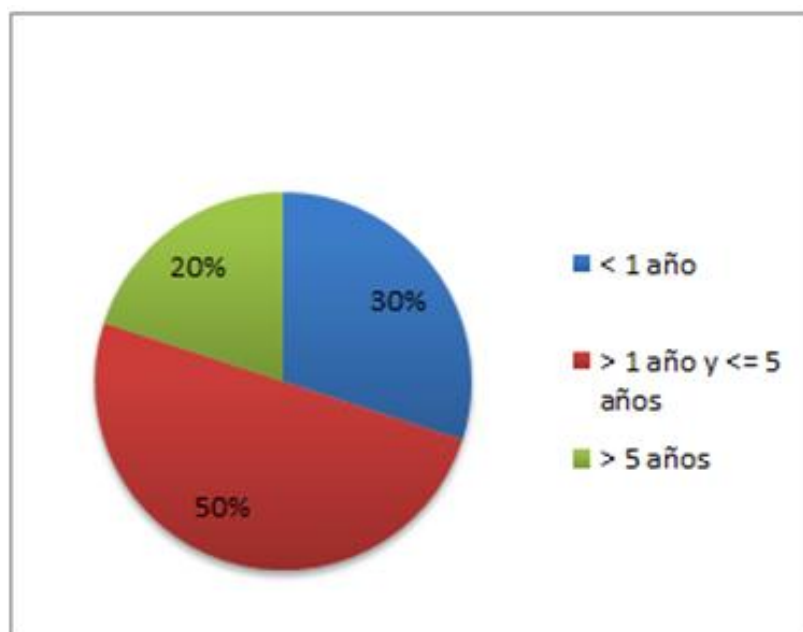
13.1.1. Imagen 10. Rango de Edad de los encuestados.



Fuente: Autor.

El 50% de los encuestados están entre el rango de edad de 25 a 35 años, le sigue, el 26% que están entre el rango de 35 a 50 años, continua el 20% entre el rango de 18 a 25 años, por ultimo con el 4% solo 2 personas tienen más de 50 años. El 35% del personal de la Universidad del Valle sede Palmira son relativamente jóvenes, ya que están entre los rangos de edad de 18 a 35 años, frente una población mayor a 35 años, que representa el 15% de la muestra. Esto nos muestra que la tendencia es contratar personal joven, por conocimiento fresco para atender a un estudiantado que en su mayoría también es joven.

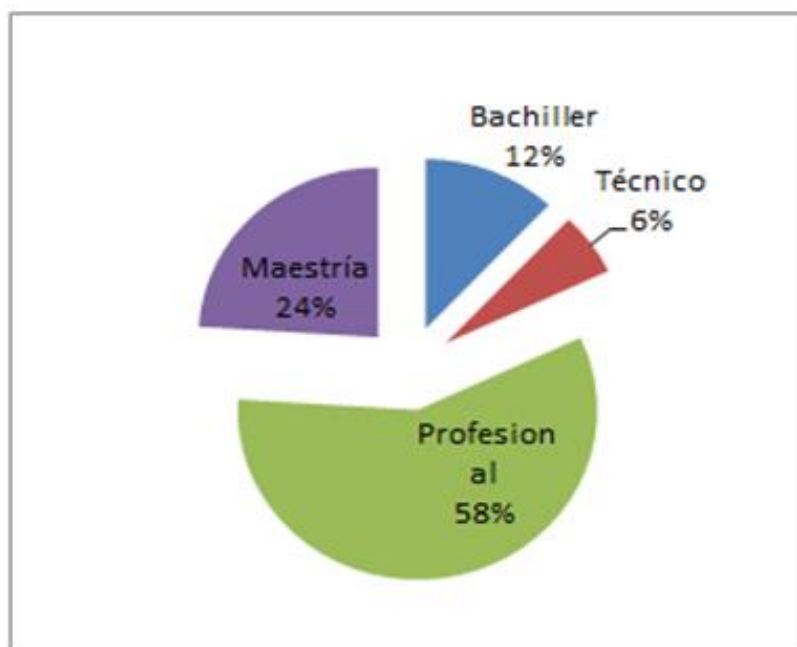
13.1.2. Imagen 11. Antigüedad de los trabajadores.



Fuente: Autor.

El 50% de los trabajadores de la Universidad del Valle ha estado laborando entre 1 a 5 años, le sigue el 30% que están vinculados menos de un año y solo el 20% labora hace más de 5 años. El 80% de la muestra indica que la tendencia en la Universidad del Valle Sede Palmira es renovar contratos laborales constantemente, ya que la mayor parte de los empleados son relativamente nuevos o llevan laborando hasta el máximo de término de 5 años.

13.1.3. Imagen 12. Grado de escolaridad de los trabajadores.

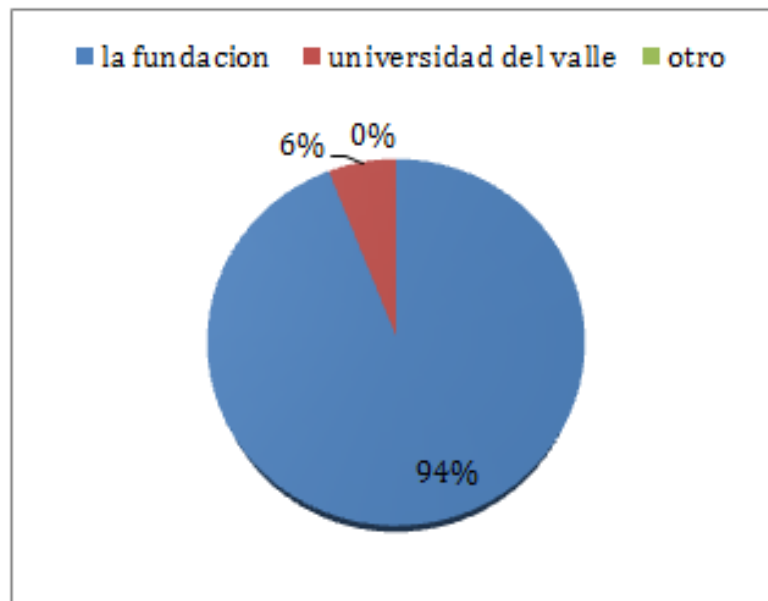


Fuente: Autor.

El grado de escolaridad con mayor personal es el de profesionales representando un 58% de la muestra, es decir 29 empleados de los 50 encuestados. Continúa los que tienen maestría con un 24%, son 12 empleados. Le sigue los bachilleres con 6 empleados, es decir un 12% y el 6% restante son 3 empleados que tienen estudios técnicos.

Más del 80% del personal encuestado cuenta con estudios de pregrado y postgrados, es un buen índice para resaltar que la Universidad contrata al personal altamente capacitado para soportar la calidad académica que infunde en sus estudiantes.

13.1.4. Imagen 13. Tipo de vinculación contractual.

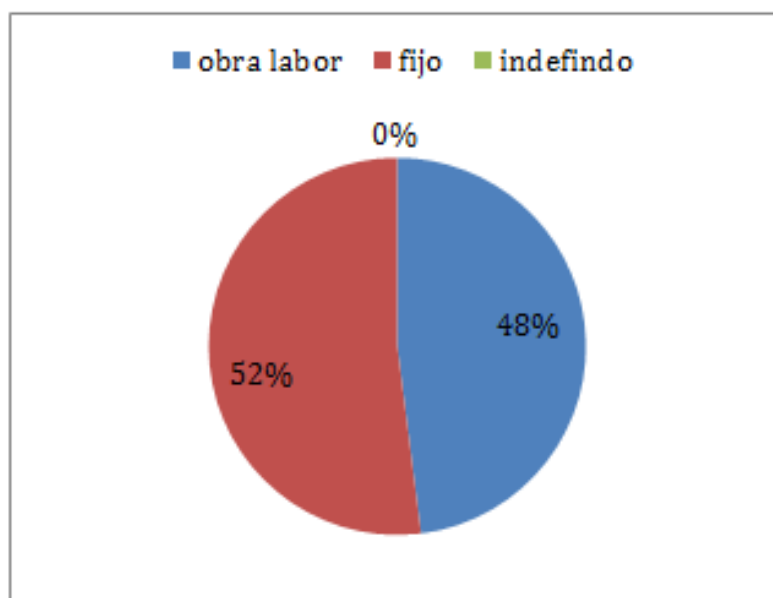


Fuente: Autor.

El 94% de los empleados de la Universidad del Valle es contratado por la Fundación de la universidad y el 6% restante trabaja directo.

La vinculación contractual prácticamente es realizada por la Fundación de la Universidad del Valle, cifra alarmante para los empleados porque genera incertidumbre, desmejorando las condiciones de vida porque las garantías no serán las mismas y a su vez desencadena inestabilidad laboral por querer buscar mejores oportunidades laborales.

13.1.5. Imagen 14. Tipo de contrato laboral.

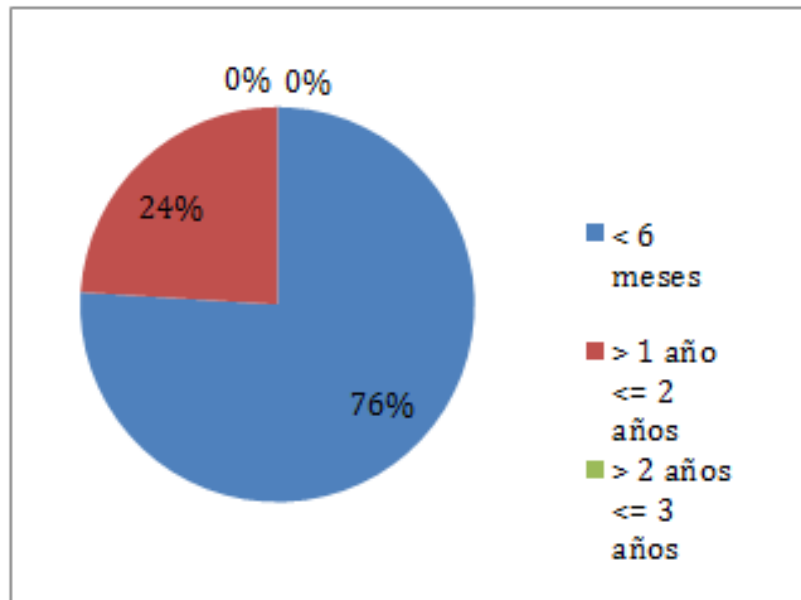


Fuente: Autor.

El 52% de los empleados son vinculados contractualmente a término fijo, el 48% son contratados por obra labor, y el 0% del personal encuestado no tiene contrato indefinido.

La universidad está evitando generar contratos de manera indefinida para no tener personal de alta duración y por ende vincula a términos de corto plazos como son los fijos a un año o por obra labor porque sabe que una vez termine el semestre o el año lectivo, dudará de continuar o no de sus servicios.

13.1.6. Imagen 15. Tiempo convenido en el contrato laboral.

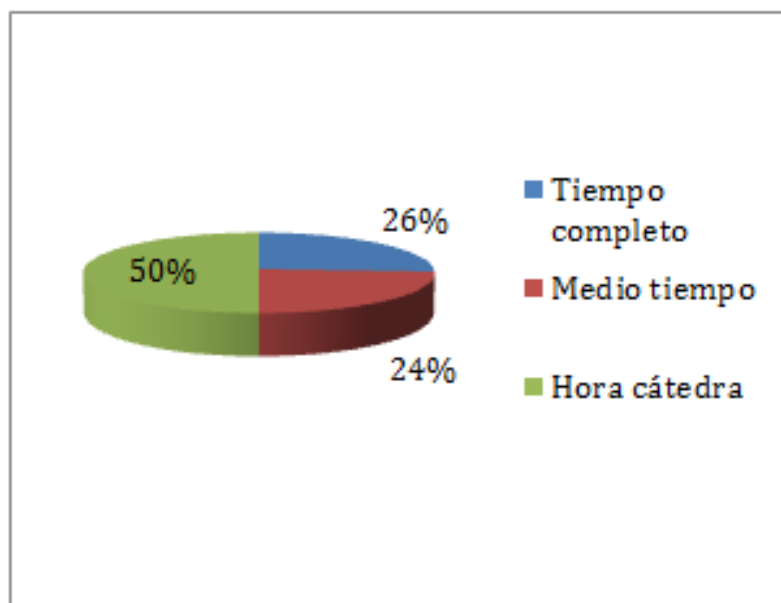


Fuente: Autor.

El 76% de los contratos son generados a un término no mayor de 6 meses y el 24% de los demás contratos son generados de 1 hasta 2 años.

Por el tipo de contrato que maneja la Fundación de la Universidad el término de estos es de 6 meses a un año, evidenciando que no hay personal encuestado que tenga un contrato con un tiempo superior mayor a 2 años.

13.1.7. Imagen 16. La forma distribución del tiempo contractual.

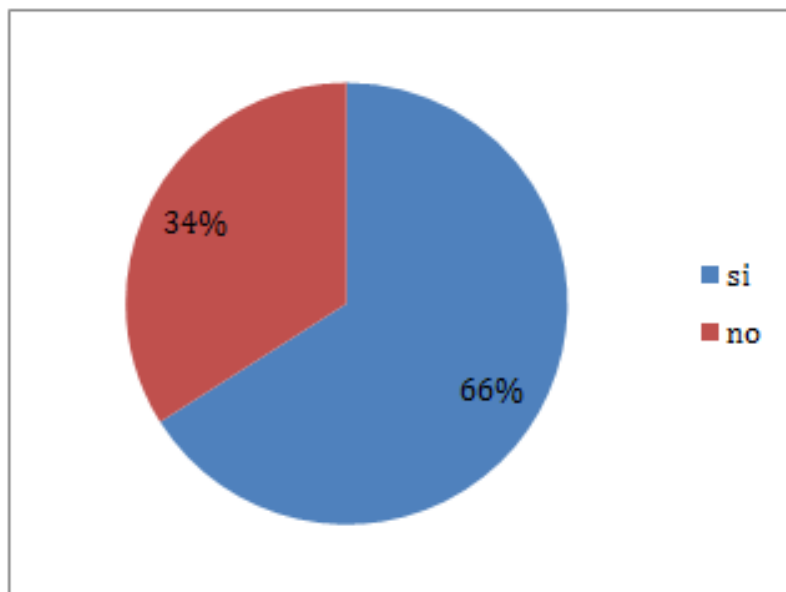


Fuente: Autor.

El 50% de los contratos que maneja la Fundación son de hora cátedra, el 26% son los contratos de tiempo completo, 13 personas, y el 24% restante tiene contratos de medio tiempo con 12 personas.

La mayoría de los contratos que emite la Fundación de la Universidad de la Universidad del Valle son de hora cátedra y medio tiempo, representando el 78% de la muestra. Esto quiere decir que la Fundación busca más ahorrar costos en contratación laboral, empleando por tiempo trabajado que por otras razones de mayor peso, como la de fomentar un sentido de pertenencia, generar menos inestabilidad laboral y mejorar el clima organizacional.

13.1.8. Imagen 17. Personal de la universidad con trabajos en otras instituciones.

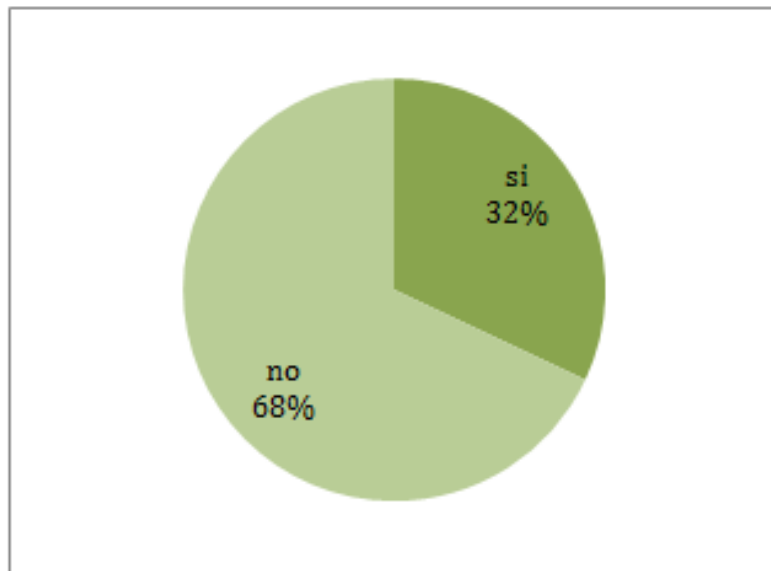


Fuente: Autor.

El 66% del personal se ayuda con otros contratos de diferentes empresas y el 34% solo dispone del contrato que ofrece la Fundación.

Por la tercerización, modalidad de contratación, tiempo convenido y distribución de horas más del 50% del personal encuestado debe de ayudarse con otros trabajos para poder tener un salario digno dependiendo de su escolaridad, y los que no están laborando para otras instituciones son porque están en el proceso de búsqueda de mejores oportunidades o tienen asignado el restante del tiempo para otras labores.

13.1.9. Imagen 18. Consideraciones con el tipo de contrato actual.

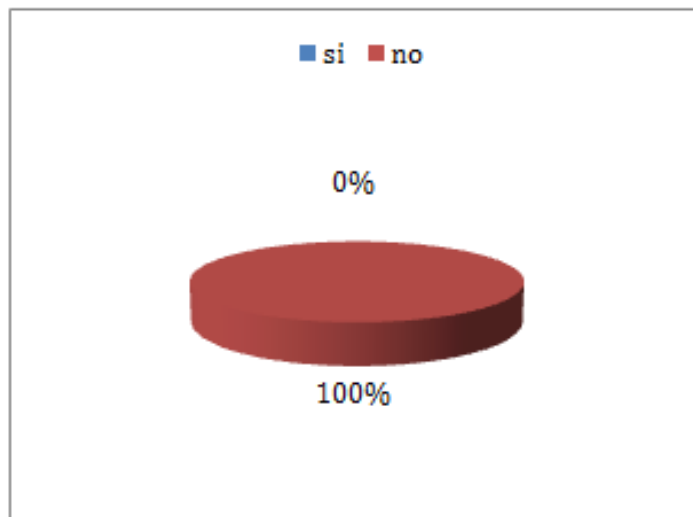


Fuente: Autor.

El 68% del personal manifiesta no estar de acuerdo con el tipo de contrato que tienen actualmente y el 32% está de acuerdo.

El personal es consciente que por el grado de escolaridad, la exigencia académica que rige la Universidad y el tiempo que dedican debe de ser acorde a la forma como se debe de contratar al personal. Por eso al no suplir estas necesidades los empleados están en la constante exploración de ofertas laborales llamativas que garantice lo anterior.

13.2.0. Imagen 19. El contrato laboral de la Sede Palmira en referencia con el de las otras sedes.

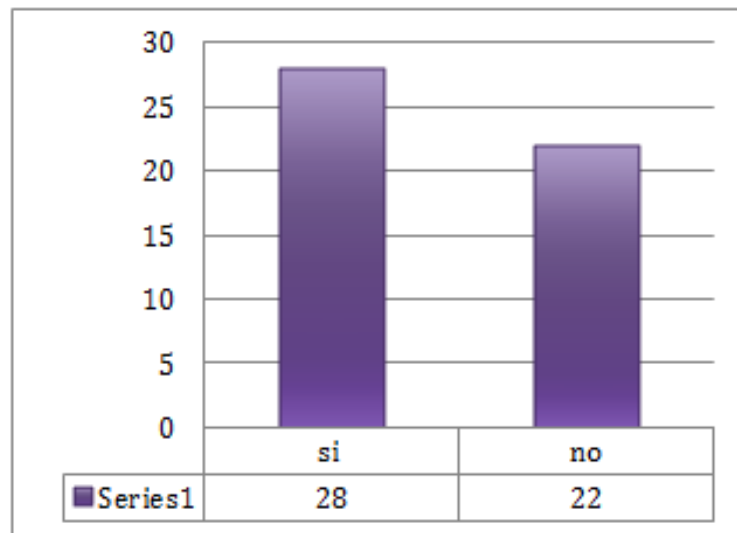


Fuente: Autor.

El 100% del personal encuestado considera que el tipo de contratación que se maneja en la sede Palmira es diferente al de las otras sedes.

El personal de la Universidad del Valle de la sede Palmira referencia inmediatamente al tipo de contratación que maneja las dos sedes de la ciudad de Cali, contratación directa, tipo de contrato indefinido, distribución de tiempo completo, considerando poder conseguir las mismas garantías si se está hablando de la misma institución.

13.2.1. Imagen 20. Modalidad de contratación y el impacto en el clima laboral.

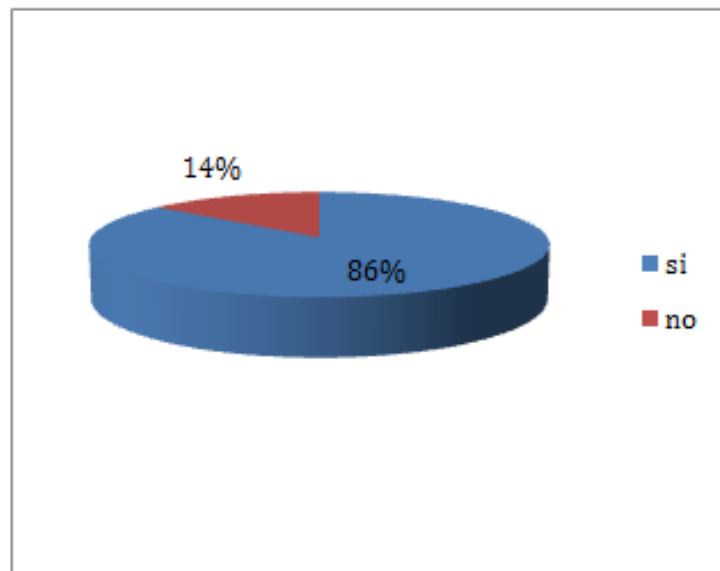


Fuente: Autor.

28 empleados de la Universidad consideran que el tipo de contratación afecta el clima laboral, frente a 22 personas.

Este resultado está casi a la par, pero de alguna u otra manera si el empleado no se siente contractualmente acorde a su perfil y cargo y para la institución que labora, el clima laboral tarde que temprano se debilita por no tener las garantías necesarias para desempeñarse de la mejor manera.

13.2.2. Imagen 21. Modalidad de contratación y calidad en el servicio.

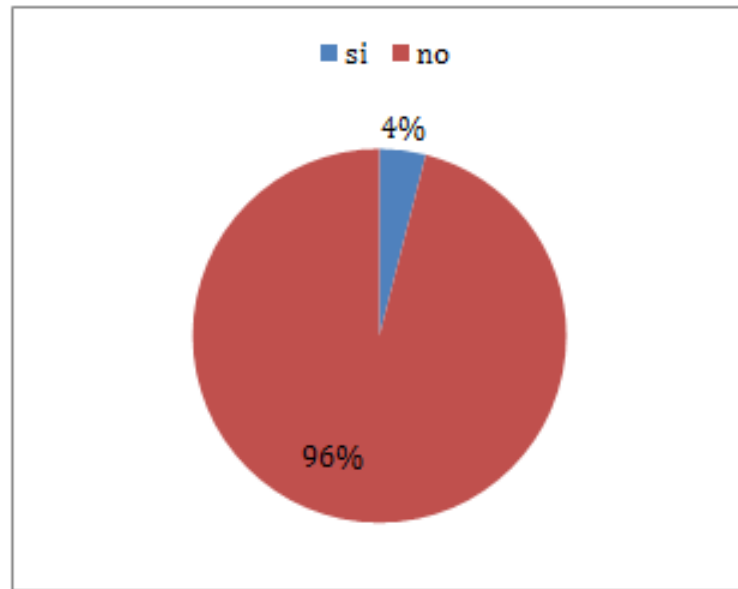


Fuente: Autor.

El 86% de los encuestados contestaron que la modalidad de contratación afecta la calidad de servicio de aprendizaje que presta la Universidad del Valle, del 14% que considera no tiene relevancia.

Esto se debe a que al empleado al estar no en las condiciones que considera debe de tener al desempeñarse en su labor, su esfuerzo no será mayor al empleado que se siente conforme contractualmente hablando. Por lo tanto, En la Universidad del Valle sede Palmira existe una rotación de personal en los docentes, la cual afecta no solo el clima laboral sino la calidad en el servicio.

13.2.3. Imagen 22. Modalidad de contratación y estabilidad laboral.

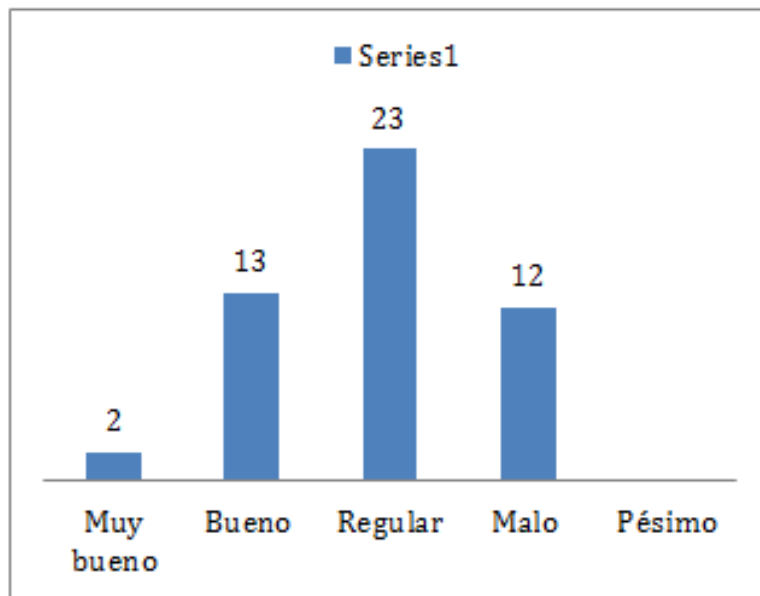


Fuente: Autor.

De los 50 encuestados el 96% no se siente seguros con su contrato de trabajo solo el 4% se siente seguros.

Con esta pregunta se demuestra que el personal de la Universidad del Valle no se siente seguro con el contrato actual, ya que a muchos de ellos se les contrate por un semestre y el otro no, dependiendo de la demanda que el trabajador haga dentro de la organización. Lo cual crea incertidumbre entre los trabajadores

13.2.4. Imagen 23. Rango salarial frente al de otras instituciones.

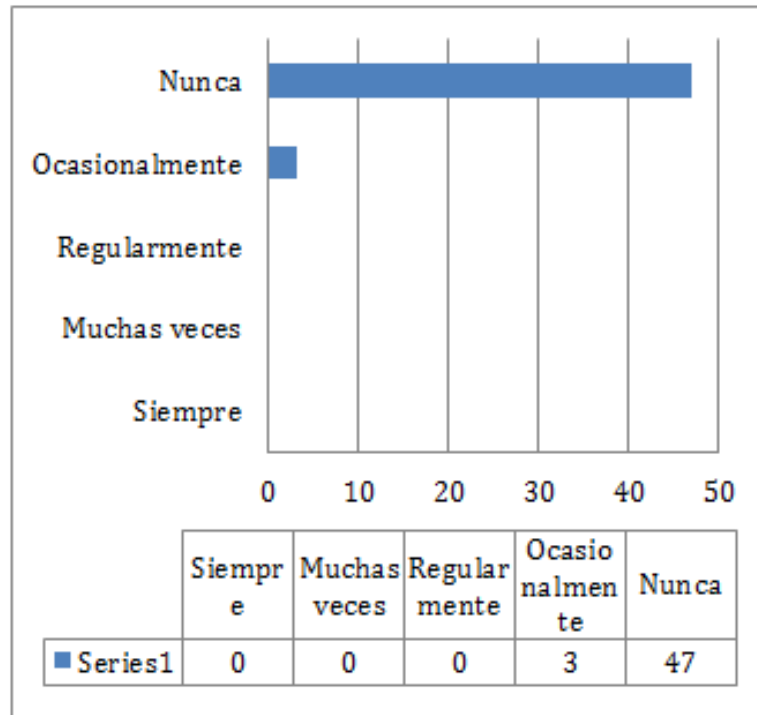


Fuente: Autor.

El 46% de los trabajadores se considera que su salario es regular, el 30% piensa que es malo, un 20% considera que es bueno y muy bueno el 4%.

Esto referencia a que el personal no se siente a gusto con el rango salarial asignado ya que consideran que en otras instituciones se les cancela un mejor sueldo generando deterioro en el clima laboral.

13.2.5. Imagen 24. Incentivos laborales para un mejor desempeño laboral.

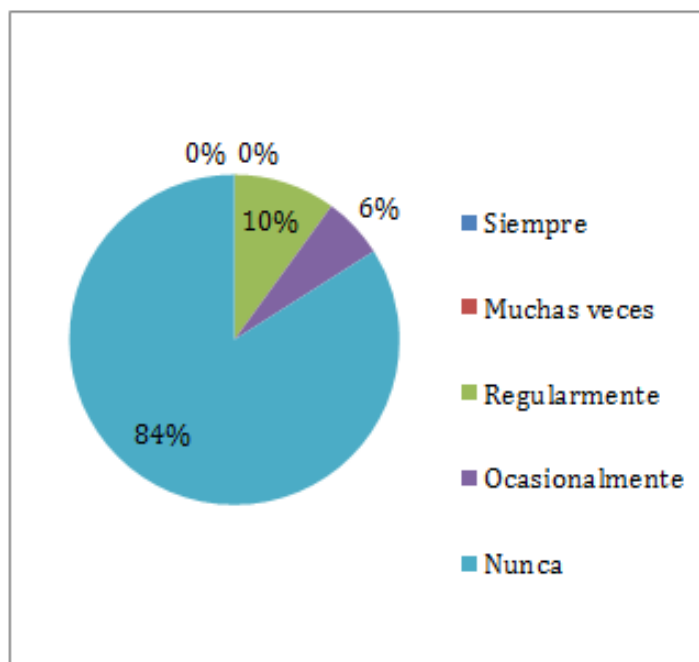


Fuente: Autor.

47 de los 50 trabajadores sienten que no se le da incentivos por su buen trabajo y su rendimiento.

Esto provoca que los trabajadores no se sobre esfuercen a cambio de un dinero extra, provocando trabajar más por obligación, por cumplir, que por pasión o demás factores motivadores.

13.2.6. Imagen 25. Supervisión y vigilancia de las funciones laborales.

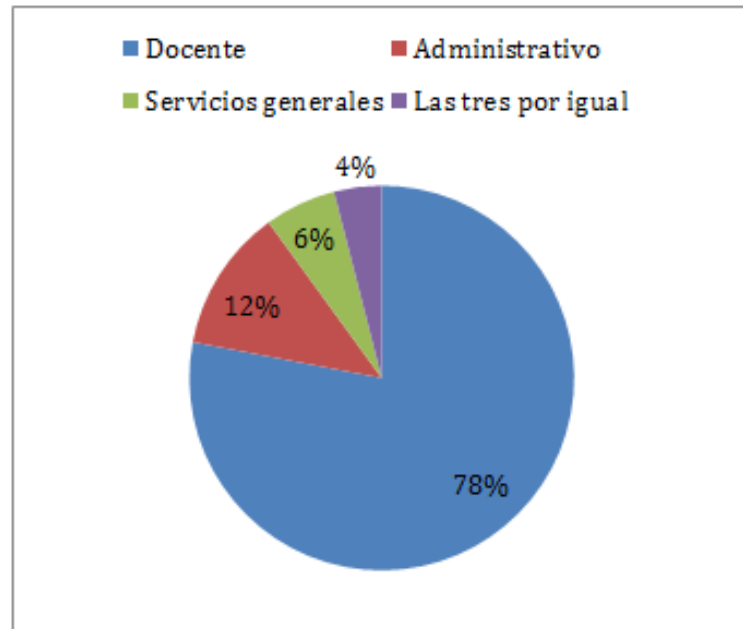


Fuente: Autor.

El 84% de los trabajadores siente que no tiene ninguna supervisión laboral, un 10% siente que son supervisados regularmente y el 6% siente que son ocasionalmente vigilados en su trabajo.

Esto nos da que la Universidad del Valle sede Palmira deposita confianza en sus trabajadores, dejando que estos sean autosuficientes para desarrollar sus funciones a su criterio.

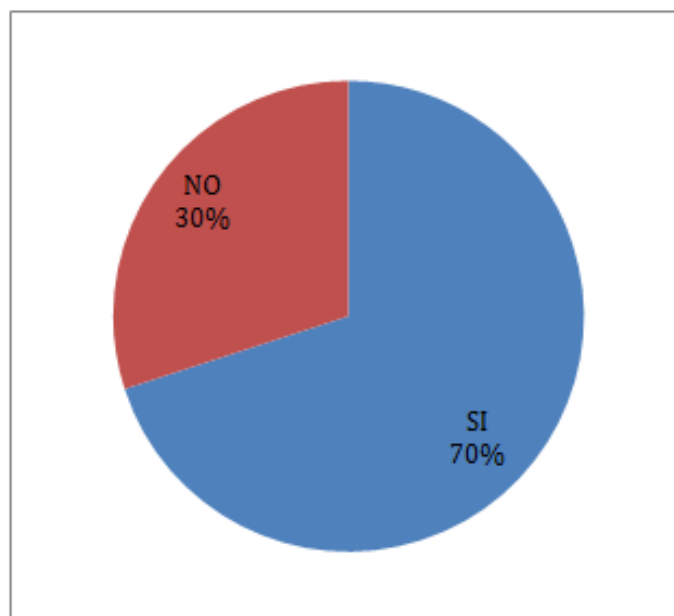
13.2.7. Imagen 26. Cargos con mayor afluencia de rotación de personal.



Fuente: Autor.

El personal de la Universidad del Valle observa que los cargos que tienen mayor movimiento de personal son los docentes en un 78%, es decir 39 de los 50 encuestados, a su vez 6 encuestados consideran los cargos administrativos, 3 encuestados consideran los de servicios generales y solo 2 consideran los tres cargos por igual.

13.2.8. Imagen 27. Sin garantías de permanencia laboral.

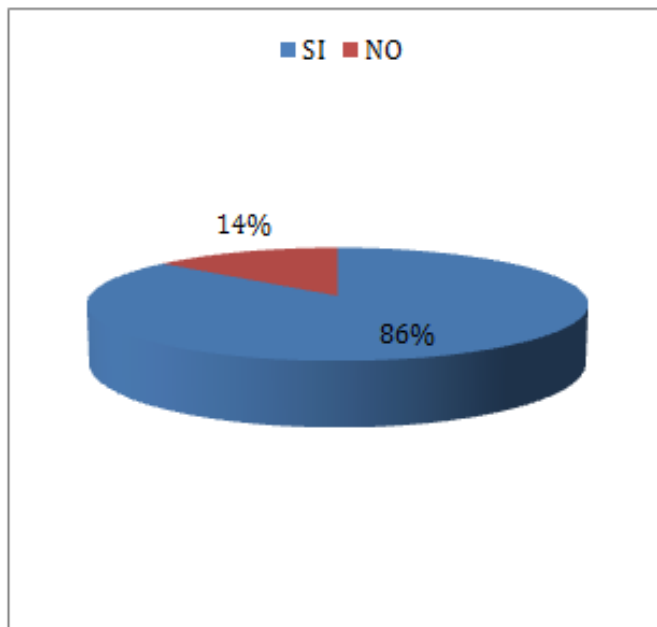


Fuente: Autor.

El 70% de los trabajadores contestaron que dejan de trabajar con la Universidad del Valle si se les ofrece una mejor oferta laboral en otra organización.

Esto es preocupante ya que no existe un vínculo entre la Universidad del Valle sede Palmira y los trabajadores, lo cual nos indica que la Universidad del Valle no brinda la suficientes garantías para que los trabajadores se queden en esta.

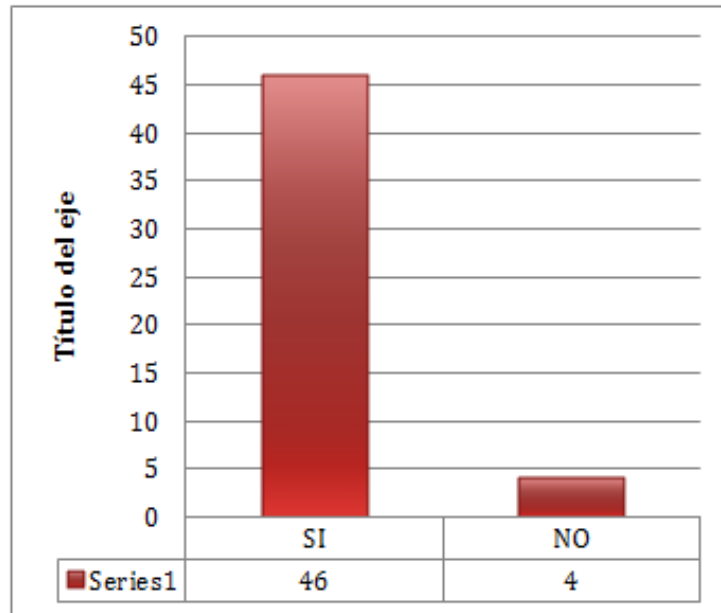
13.2.9. Imagen 28. La Universidad del Valle sede Palmira y la rotación de personal.



Fuente: Autor.

El personal de la Universidad del Valle manifiesta que existe bastante rotación entre ellos en un 86%, como hay otros el 14% que consideran no es así. Cada semestre es notorio el cambio de empleados que tiene la Universidad.

13.3.0. Imagen 29. La Universidad del Valle sede Palmira y el sistema de gestión en seguridad y salud en el trabajo - SG-SST.

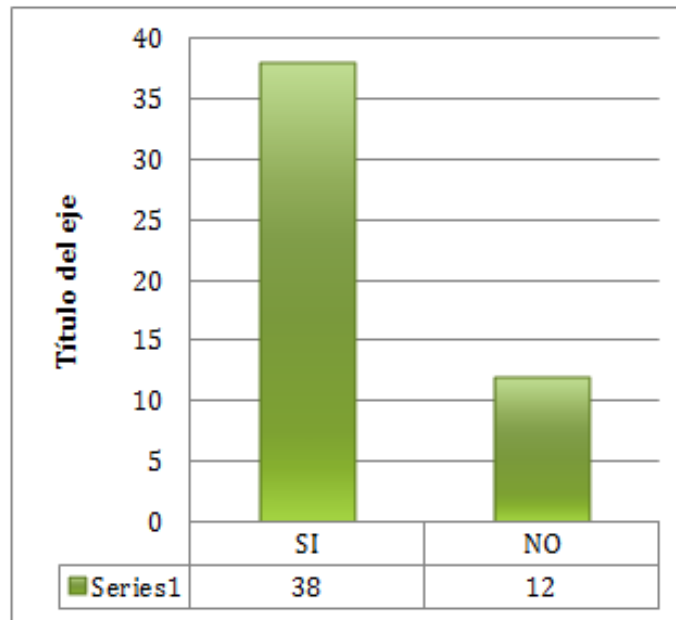


Fuente: Autor.

46 de 50 empleados encuestados informan que la Universidad si cuenta con programa de sistema de gestión en seguridad y salud en el trabajo frente a 4 empleados que indicaron no pasa de esta manera.

La mayoría del personal informa que la Universidad realiza brigadas de prevención, hay señalización, rutas de emergencias y material necesario en caso de emergencia.

13.3.1. Imagen 30. El manejo adecuado de los recursos de trabajo.

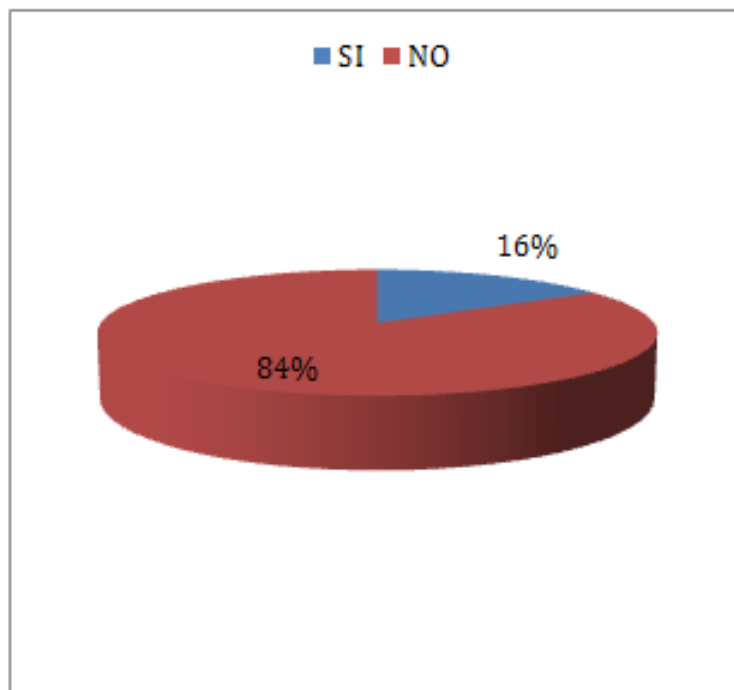


Fuente: Autor.

38 de 50 trabajadores encuestados sienten que la Universidad del Valle les brinda todas las herramientas necesarias para llevar a cabo su trabajo eficientemente, y solo 12 que contestaron que utilizan mal el recurso.

Esto indica que los trabajadores sí reciben a tiempo de las herramientas para realizar sus funciones sin contratiempos.

13.3.2. Imagen 31. Plan carrera y ascensos en la Universidad del Valle Sede Palmira.

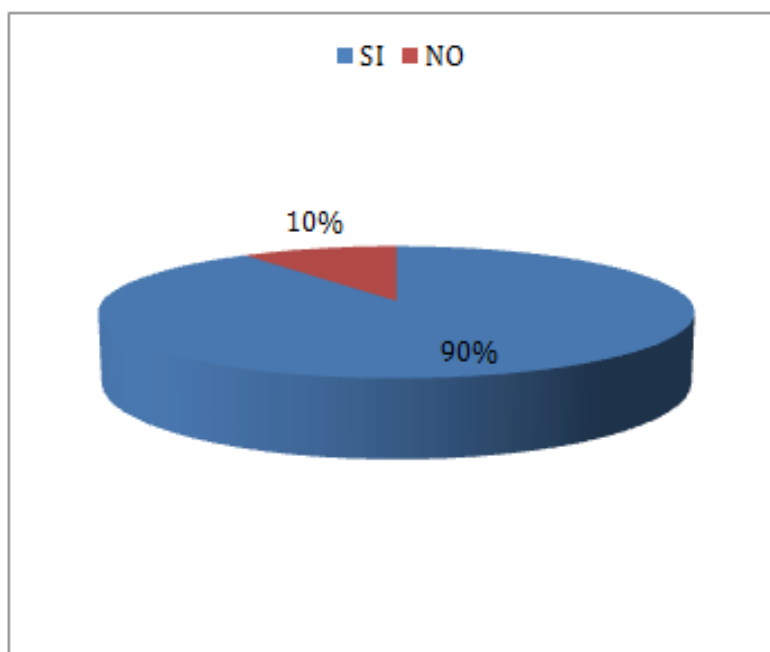


Fuente: Autor.

El 84% de los trabajadores encuestados consideran la Universidad no brinda un plan de carrera, a diferencia del 16% que expone en la Universidad del Valle sede Palmira tienen posibilidad de ascender.

Esto sucede ya que la Universidad del Valle sede Palmira solo brinda la posibilidad de ascenso hasta cierto nivel jerárquico pero otros se sienten estancados en ciertos puestos.

13.3.3. Imagen 32. Reclutamiento interno para nuevas vacantes.



Fuente: Autor.

El 90% de los trabajadores siente que son tenidos en cuenta en caso de haber vacante dentro de la Universidad del Valle sede Palmira.

Los trabajadores de la Universidad del Valle sienten que son tenidos en cuenta en caso de una vacante, ya que tienen las capacidades de ocupar la vacante que ofrezca la Universidad del Valle sede Palmira.

13.2. Descripción de las entrevistas.

Se realiza seis entrevistas tipo periodístico como complemento de las encuestas, en la cual se elabora cinco preguntas abiertas, dando como resultado lo siguiente:

Cuadro 18. Resultado de entrevistas.

P r e g u n t a s	1. ¿Cuánto tiempo lleva laborando para la Univalle Palmira?	2. ¿Qué tipo de contrato tiene?	3. ¿La universidad le brinda estabilidad laboral?	4. ¿Considera que aquí en la universidad hay rotación de personal?	5. ¿Usted cree que la rotación afecta al nivel académico, las relaciones interpersonales y sociales de la universidad?	6. ¿Usted cree que si se termina la tercerización, habría más estabilidad y las condiciones laborales mejorarían?
R e s u m e n	La mayoría del personal lleva menos de 5 años trabajando, algunos con intervalos de tiempo.	La mayoría trabaja con hora cátedra menor a un año.	Sienten inestabilidad por su tipo de contrato obra labor, generando incertidumbre si continúan o no el próximo semestre.	Si consideran que hay rotación de personal con mayor proporción en los docentes y oficios varios. Los cargos administrativos consideran son los que menos rotan.	Consideran que afecta las relaciones interpersonales porque la universidad no fomenta espacios de integración, y afecta la calidad en sentido académico, pedagógico, didáctico porque no se desarrollan competencias ni fomenta a la investigación.	Si cambiaría ya que habría las mismas oportunidades que en Cali, igualdad de condiciones. No hay igualdad en contratos.

Fuente: Autor.

El personal entrevistado fue a los docentes, en el cual en promedio llevan más de cinco años laborando para la Universidad del Valle sede Palmira, algunos con intervalos de tiempo de uno a tres años, con tipo de contrato dos de tiempo completo y los demás hora catedra.

A excepción de uno, los entrevistados manifestaron que la Universidad no brinda estabilidad laboral, por la tercerización y la forma de contratación, ya que sienten incertidumbre por la continuidad del contrato en cada semestre.

Todos los entrevistados estuvieron de acuerdo que la universidad tiene rotación de personal, el entrevistado N. 1 considera en los cargos administrativos si hay y no en oficios varios, el entrevistado N. 2 manifiesta que hay rotación en los docentes y administrativos no, y el resto considera que si hay rotación docente y a nivel general.

A continuación se relaciona cuáles son las consideraciones del personal entrevistado que afecta la rotación del personal:

Cuadro 19. Consecuencias de la rotación de personal según las entrevistas.

LA ROTACIÓN DE PERSONAL AFECTA EN
La calidad académica, pedagógica y didáctica.
El clima laboral, por la tercerización y poco valor al capital humano.
Lo interpersonal, ya que no hay espacios de integración ni bienestar.
En la permanencia, por la falta de continuidad en los contratos y proyectos de investigación.
En los costos de contratación, por la inserción del nuevo personal.
Al estudiante, para acoplarse a la metodología del nuevo profesor.

Fuente: Autor.

Por último el personal considera prudente y necesario se termine con la tercerización, ya que genera mucha inestabilidad laboral e incertidumbre por su forma de vinculación, salario y contrato, además deben de cumplir con doble estatutos laborales, tanto para la Universidad del Valle sede Palmira como para la Fundación por la cual son contratados. Así mismo, comparan mucho la desigualdad que hay en estos temas frente a la sede de Cali, la falta de investigación, plan carrera, de intercambios de docentes, etc. causando problemas económicos, entre otros.

13.3. Análisis y discusión de resultados.

Cuadro 20. Resultado de las encuestas y entrevistas para determinar la causal de rotación de personal en la Universidad del Valle Sede Palmira en el año 2016.

Categorías	Preguntas	Encuestas	Entrevistas
Estabilidad laboral	¿Antigüedad laboral?	Entre 1 Y 5 Años	Más de cinco años
Estabilidad laboral	¿Edad?	Entre 25 y 35 años	
Información complementaria	¿Grado escolaridad?	La mayoría Profesionales	
Estabilidad laboral	¿La empresa por la cual fue vinculado fue?	La Fundación	La Fundación
Clima organizacional	¿Qué modalidad de contrato tiene?	Obra Labor Y Fijo	
Clima organizacional	¿Cuál fue el tiempo de contratación?	Entre 6 Meses a Un Año	El semestre
Estabilidad laboral	¿Cuál fue la distribución del tiempo contratado?	Hora Catedra	Hora catedra
Rotación de personal	¿Labora actualmente para otras instituciones?	SI	SI
Satisfacción laboral	¿Está de acuerdo con su contrato actual?	NO	NO
Satisfacción laboral	¿Considera el contrato laboral igual al de las otras sedes?	NO	NO
Clima organizacional	¿La modalidad de contratación afecta el clima laboral?	SI	SI
Clima organizacional	¿La modalidad de contratación afecta la calidad del servicio?	SI	SI
Estabilidad laboral	¿Tiene estabilidad laboral con su contrato actual?	NO	NO
Satisfacción laboral	¿Cómo considera su salario?	Regular	
Clima organizacional	¿Tiene incentivos laborales para mejorar su desempeño?	Nunca	
Motivación organizacional	¿La universidad lo elogia por su buen desempeño?	Nunca	
Motivación organizacional	¿La universidad escucha sus ideas para mejorar su trabajo?	Ocasionalmente	
Motivación organizacional	¿Tiene posibilidades de ascenso y plan de carrera?	NO	NO
Rotación de personal	¿Si le ofrecen mejores beneficios y estabilidad laboral renunciaría?	SI	SI
Rotación de personal	¿Considera que la sede tiene mucha rotación de personal?	SI	SI
Rotación de personal	¿Qué cargos considera con mayor rotación de personal?	Docentes	Docentes

Fuente: autor

La Universidad del Valle sede Palmira cuenta con personal relativamente joven, entre las edades de 25 a 35 años, de los cuales más del 50% son profesionales

seguidos de los que tienen maestría, con un tiempo de antigüedad mayor a un año y menor o igual a 5 años.

La tendencia es contratar personal joven, con conocimiento fresco para atender a un estudiantado que en su mayoría también es joven, ya que este brinda conocimientos actuales y nuevas temáticas de enseñar, haciendo que los jóvenes se interesen en la carrera.

Así mismo, Más del 80% del personal de la universidad cuenta con estudios de pregrado y postgrados, es un buen índice para resaltar que la Universidad contrata al personal altamente capacitado para poder soportar la calidad académica que engendra en sus estudiantes. Igualmente, los contratos laborales se renuevan constantemente, ya que la mayor parte de los empleados son relativamente nuevos o llevan laborando hasta el término de 5 años.

*Según la teoría de la satisfacción laboral de **Herzberg** “como Factores extrínsecos, están relacionados con la insatisfacción, pues se localizan en el ambiente que rodean a las personas y abarcan las condiciones en que desempeñan su trabajo.”⁶⁹*

La sede de Palmira contrata al personal a través de la Fundación de la Universidad del Valle sede Palmira, de los cuales solo 3 empleados tienen contratación directa con la Universidad, para el resto, el 50% cuenta con contratación fija a un término de 6 meses hasta un año y el otro 50% tienen contrato obra labor, es decir por el semestre trabajado que una vez se finalice la universidad decide si volverlo a contratar o no.

⁶⁹Teoría de los dos factores de Herzberg recuperado de:
<http://sigma.poligran.edu.co/politecnico/apoyo/administracion/admon1/pags/juego%20carrera%20de%20observacion/HERZBERG2.html>

Esta cifra es alarmante para los funcionarios porque genera incertidumbre, desmejorando en las condiciones de vida, ya que las garantías no son las mismas y a su vez desencadena inestabilidad laboral por querer buscar mejores oportunidades laborales.

La distribución de los contratos son el 50% hora cátedra y el otro 50% se reparte en tiempo completo y medio tiempo. Por ello los empleados consideran que la forma de contratación no es la mejor y así mismo laboran a la vez para otras empresas para poder suplir las necesidades y gastos. Además, comparan mucho la forma como contratan de la sede de Palmira y las sedes de los municipios frente a las sede de la ciudad de Cali, quienes en su mayoría cuentan con contratación directa, mejor salario, contrato tiempo completo e indefinido.

*Según **Adams** la Teoría de la Equidad pretende explicar el efecto que tiene sobre la motivación la comparación que los individuos hacen entre su situación y la de otras personas o grupos que se toman como referencias.*

Como se evidencia en la Universidad del Valle con sus sedes. La desigualdad es fuente de insatisfacción laboral, y actúa impulsando para que la persona restablezca la equidad. Así mismo, las encuestas y entrevistas que se realiza al personal de la sede demuestra que si existe desigualdad en los siguientes aspectos:

- Política salarial.
- Forma de contratación.
- Investigación.
- Incentivos.
- Plan carrera.

La universidad evita en generar contratos de manera indefinida para alargar la duración estimada y por ello contrata a términos de corto plazo, como son los contratos fijos hasta un año o de obra labor, es decir, con terminación contractual por semestre. Por consiguiente, la Fundación busca ahorrar costos en contratación laboral, empleando por tiempo trabajado más que fomentar sentido de pertenencia, estabilidad laboral y mejorar el clima organizacional.

Así, el personal considera que la modalidad de contratación actual afecta no solo el clima laboral y la estabilidad laboral sino la calidad en la prestación del servicio educativo. Por ello el cuadro muestra la comparación de los rangos salariales por nivel de escolaridad a la tarifa estandarizada.

Cuadro 21. Comparativo tarifa salarial con nivel de escolaridad y unificada.

DOCENTE / ESCOLARIDAD	2015	MEDIO TIEMPO	TIEMPO COMPLETO
DOCENTE HORA CÁTEDRA PREGRADO	\$ 24.200	\$ 850.000	\$ 1.700.000
DOCENTE HORA CÁTEDRA ESPECIALIZACIÓN	\$ 25.800	\$ 906.000	\$ 1.812.000
DOCENTE HORA CÁTEDRA MAESTRÍA	\$ 28.800	\$ 985.000	\$ 1.970.000
DOCENTE HORA CÁTEDRA UNIFICADA	\$ 25.895	\$ 1.100.000	\$ 2.200.000

Fuente. Autor

Así mismo, se compara las tarifas mensuales de los docentes por Universidades a nivel nacional en el año 2010 según el grado de escolaridad y es notorio que la Universidad del Valle sede principal no ocupa los primeros lugares. De 19 Universidades ocupa el número 12, con un promedio de rango salarial a los docentes entre doctorado, especialización, maestría, postgrado y pregrado de \$3.149.672.

Cuadro 22. Salario mensual promedio de Universidades acreditadas por nivel de formación.

UNIVERSIDAD	DOCTORADO	ESPECIALIZACION	MAESTRIA	POSGRADO	PREGRADO	Promedio Institución
UNIVERSIDAD ICESI		\$ 3.248.128	\$ 5.928.754	\$ 3.385.154	\$ 2.384.445	\$ 3.736.620
UNIVERSIDAD DE LA SABANA		\$ 3.998.424	\$ 4.915.405	\$ 4.045.303	\$ 2.084.453	\$ 3.760.396
UNIVERSIDAD DE MEDELLIN		\$ 3.212.505	\$ 4.760.735	\$ 3.256.592	\$ 1.785.821	\$ 3.253.913
UNIVERSIDAD EAFIT		\$ 3.884.561	\$ 4.571.521	\$ 3.965.760	\$ 2.435.530	\$ 3.714.343
UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA		\$ 3.992.073	\$ 4.404.947	\$ 4.024.379	\$ 2.604.077	\$ 3.756.369
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES	\$ 4.827.417	\$ 4.396.746	\$ 4.403.910	\$ 4.400.623	\$ 2.752.780	\$ 4.156.295
COLEGIO MAYOR DE NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO		\$ 3.585.297	\$ 4.026.858	\$ 3.589.076	\$ 2.096.100	\$ 3.324.333
UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA	\$ 4.874.364	\$ 3.375.882	\$ 3.968.696	\$ 3.401.395	\$ 1.932.885	\$ 3.510.644
UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER	\$ 5.475.105	\$ 3.421.794	\$ 3.823.251	\$ 3.486.182	\$ 1.927.331	\$ 3.626.733
UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA	\$ 5.829.298	\$ 2.985.074	\$ 3.315.228	\$ 3.190.668	\$ 1.913.420	\$ 3.446.738
UNIVERSIDAD DE LA SALLE		\$ 2.882.888	\$ 3.306.161	\$ 3.048.005	\$ 1.728.351	\$ 2.741.346
UNIVERSIDAD DEL VALLE	\$ 4.939.994	\$ 2.975.844	\$ 3.291.916	\$ 3.140.442	\$ 1.400.162	\$ 3.149.672
PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA	\$ 5.005.816	\$ 3.255.785	\$ 3.253.644	\$ 3.262.611	\$ 1.997.646	\$ 3.355.100
UNIVERSIDAD TECNOLOGICA DE PEREIRA - UTP		\$ 2.373.469	\$ 3.003.824	\$ 2.760.740	\$ 1.507.987	\$ 2.411.505
FUNDACION UNIVERSIDAD DEL NORTE		\$ 2.371.448	\$ 2.916.981	\$ 2.428.361	\$ 2.357.195	\$ 2.518.496
UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA	\$ 5.039.437	\$ 3.271.908	\$ 2.826.712	\$ 3.205.146	\$ 1.596.414	\$ 3.187.923
UNIVERSIDAD DE CALDAS		\$ 2.958.517	\$ 2.497.611	\$ 2.864.908	\$ 1.409.856	\$ 2.432.723
ESCUELA DE INGENIERIA DE ANTIOQUIA		\$ 3.963.071		\$ 3.963.071	\$ 2.776.450	\$ 3.567.531
ESCUELA NAVAL DE SUBOFICIALES ARC BARRANQUILLA					\$ 1.298.509	\$ 1.298.509
Total general	\$ 5.141.633	\$ 3.341.744	\$ 3.836.244	\$ 3.412.134	\$ 1.999.443	\$ 3.300.846

Fuente: Observatorio Laboral Para la Educación del Ministerio de Educación Nacional. Cálculos realizados por la Dirección de Planeación de la Universidad EAFIT, julio de 2010

La Universidad del Valle sede Palmira no incentiva al personal para mejorar su desempeño laboral, no hay elogios, además, las ideas regularmente o de manera ocasional son escuchadas y no hay posibilidades de un ascenso o se realice un plan carrera.

*El plan carrera según **Lloyd y Leslie** es “la organización que desarrolla acciones que propendan y faciliten que los empleados crezcan en su interior y le posibilite el desarrollo de sus competencias para el mejoramiento de sus procesos organizacionales. La organización debe crear opciones de carrera, asesorando a los empleados sobre las rutas que pueden seguir, al igual que debe mantener la información actualizada sobre los nuevos puestos y los que están obsoletos” ⁷⁰*

⁷⁰ Lloyd, B. y Leslie, R. (2010). Gestión de recursos humanos. México: McGraw-Hill.

El personal es consciente que existe rotación de personal y cada semestre hay personal nuevo, sobre todo en el personal docente. Por falta de garantía laboral, el 70% de los docentes encuestados, es decir 35 de ellos, manifiestan que sus ingresos mensuales en la Universidad del Valle sede Palmira no le alcanza para suplir sus necesidades, por ello se ven en la tarea de ejercer trabajos paralelos o buscar un trabajo en otra institución que brinde mejores beneficios y estabilidad laboral. Solo el 30% del personal encuestado, exactamente 15 empleados manifiestan se quedan trabajando en la Universidad del Valle sede Palmira más por otros temas, como por amor a la Universidad, ya que han trabajado por mucho tiempo, o porque estudiaron con la Universidad o por investigación, etc., pero no por las condiciones laborales.

Así mismo, la Fundación de la Universidad del Valle en la sede de Palmira procura contratar a personas jóvenes con un rango de edad de 25 a 35 años, con conocimiento fresco, exigiendo brindar un buen nivel académico pero no se ve directamente compensado con el salario asignado y la falta de incentivos hace que el clima laboral desmejore, manifiestan que no hay un área investigación, por esta razón y demás se crea un estancamiento en los docentes limitando sus capacidades. Por ello la rotación del personal no se da tanto en los cargos administrativos o de servicios generales, sino en los docentes.

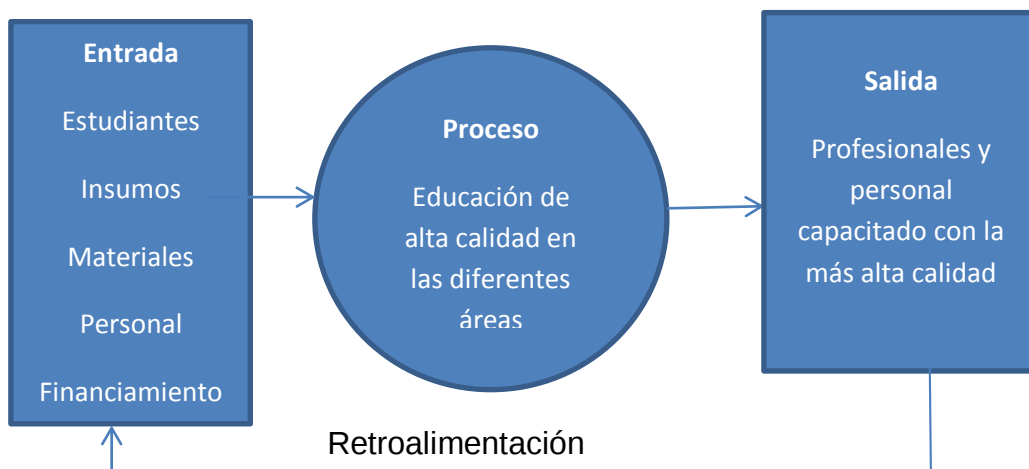
Se puede rescatar que hay cierto grado de compromiso de los trabajadores más antiguos de la Universidad del Valle sede Palmira que dan lo mejor, ya que crea un reconocimiento en el trabajador, ganando cierto estatus.

De acuerdo a lo que dice Chiavenato “en cuanto a la antigüedad las investigaciones demuestran que las personas con más de 10 años en las empresas son más estables”⁷¹.

⁷¹ Chiavenato, I. (1999). Administración de Recursos Humanos. 5ª. ed. México, Ed. Mc Graw Hill

La universidad el valle sede Palmira es un sistema social donde hay una agrupación de unos individuos llamados trabajadores que prestan alta calidad en el servicio, esto se da respuesta en la encuesta cuando se pregunta sobre el nivel de escolaridad, el 82% de los trabajadores entrevistados son profesionales con especialización, de los cuales unos tienen maestría, su objetivo es brindar un sistema educativo con calidad para que los estudiantes de la Universidad del Valle sede Palmira sean los mejores profesionales, donde se integran los trabajadores y estudiantes formando ciertas lazos de amistad, compañerismo y ayuda, es por ello un sistema abierto donde hay unas entradas, un proceso, una salida y una retroalimentación.

Imagen 33. Diagrama de entradas y salidas



Fuente: Autor

Todo este sistema funciona en un ambiente, donde no es manejada directamente por la Universidad del Valle sino por la Fundación de la Universidad del Valle sede Palmira, que es la que realiza los contratos, pagos y demás funciones necesarias para el funcionamiento de la organización, esto se confirma en la encuesta cuando se pregunta por qué empresa fueron vinculados, y el 94% de 50 empleados indica que son vinculados por la Fundación de la Universidad del Valle.

La Universidad del Valle sede Palmira tiene un objetivos organizacionales que es la educación superior, que satisface unas necesidades del entorno o la sociedad. Para lograr ese objetivo cuenta con un personal el cual la mayoría es contratada por la Fundación de la Universidad del Valle y no directamente por esta, logrando de esta manera una tercerización en los trabajadores. Usualmente la tercerización surge como una respuesta para que las empresas se especialicen en esa labor en el personal de baja escolaridad (vigilancia, aseo, operativo) para que sea más eficiente, logrando reduciendo los costos, pero en el caso de la Universidad del Valle sede Palmira la tercerización se utiliza sobre todo en los docentes que es el mayor activo, enmarcando una pérdida de identidad y desmotivando al personal. Por ello el 66% personal encuestado indica no solo labora para la Universidad sino para otras organizaciones.

Tanto en las encuestas como en las entrevistas el personal insiste que no tienen incentivos, las capacitaciones no son constantes y la sede no fomenta a la investigación para que el docente se sienta motivado. La Universidad del Valle sede Palmira satisface unas necesidades fisiológicas y de seguridad, ya que brinda un sueldo con el que la persona satisface las necesidades básicas, también en un ámbito social ya que está en constante interacción con otro ser humano, pero no las satisface los demás aspectos como el clima laboral, porque no existe una correcta integración entre colegas que origine vínculos de amistad o de relación de compañerismo, ya que entra el personal nuevo y no se crean espacios para presentarlos. Tampoco hay incentivos para el personal que se destaca por ejercer una buena labor, no existe reconocimientos que conlleve a una autorrealización en el trabajador, sino por estimulación propia. Por lo tanto no existen factores motivacionales que desafíen al trabajador a crear un estímulo mayor.

En la pregunta si personal si está de acuerdo con el contrato actual el 68% respondieron que no, y en las entrevistas responden a ello porque no se sienten en

igual de condiciones que en la Universidad del Valle de Cali, ya que no existe equidad en los rangos salariales, en los incentivos, posibilidades de ascenso, porque se sienten estancados y discriminados por trabajar en una sede regional, deseando que no hubiera tercerización, porque solo de esa manera tuviera las mismas condiciones. Lo cual crea un clima organizacional donde la motivación es escasa, ya sea por frustración o por impedimentos para la satisfacción de necesidades, el clima organizacional tiende a desmejorar y sobrevienen estados de depresión, desinterés, apatía, descontento, hasta llegar a estados de agresividad, agitación, inconformidad o rotación en el personal.

Así confirma Likert “sistema uno Autoritario-coercitivo un Ambiente de desconfianza hacia los subordinados; poca comunicación; recompensas y castigos ocasionales; decisiones centralizadas en la cúpula de la organización”⁷².

Esto afecta el clima organizacional, confirmado en las preguntas de contratación donde se pregunta si el personal considera que el tipo de contratación afecta el clima organizacional, respondiendo más del 50% que si afecta.

Lo anterior da como consecuencia a la rotación del personal, que es según Chiavenato “el intercambio de personal entre una organización y su ambiente se define por el volumen de personas que ingresan y salen de la organización.”⁷³ Las técnicas lo confirma, en las encuestas el 80% de los trabajadores llevan menos de cinco años laborando para la Universidad, y se refuerza con las entrevistas manifestando que si hay rotación de personal enmarcado en los docentes.

La rotación de personal tiene como consecuencia ciertos comportamientos, desmejorando la calidad, porque al personal se le pregunta si considera que la modalidad del trabajo afecta la calidad y el 86% respondió que sí, y se profundiza

⁷² Likert, Rensis. teoría de Sistemas de administración de las organizaciones humanas.

⁷³ Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Bogotá, Colombia. McGraw-Hill Edición 5, 1999 Pág.188.

en la entrevista que se afecta el clima laboral, la calidad, la continuidad de los procesos y cursos, dando como resultado la inestabilidad e incertidumbre. El 96% del personal encuestado considera no se siente atraído con su contrato de trabajo, en la entrevista se confirma que no se sienten a gusto porque son contratistas, es decir no pertenecen a la Universidad del Valle, no garantizan su continuidad.

Este tema ha sido de discusión por más de 29 años por los docentes, trabajadores y empleados del sistema de Regionalización de la Universidad del Valle, en el cual se hizo un paro en el año 2015 para mejorar los sueldos de los docentes y lo que provoca es la regulación para todos, es decir, sin importar su nivel formativo se estandariza la tarifa de la hora cátedra. Muchos profesores se quejan por eso⁷⁴. Los estudiantes intervinieron solidariamente por asunto de definiciones de la Universidad en cuanto a la planta de los docentes. Y continua este proceso para que se reconozca la relación contractual de tiempo completo y de medio tiempo. Porque la contratación cuando es de tiempo completo, se accede a todas las prestaciones sociales de ley, afiliación a cajas de compensación, y demás, lo que no ocurre con la Hora cátedra. Por ello existe una descompensación en términos de que por ejemplo al mes por horas cátedra se produce 100 pesos, pero ahora con la vinculación de tiempo completo solo reciben 80 pesos. No están pagando la Hora cátedra sino medio tiempo.

La resolución del consejo superior 017 en la sede Palmira aplica para el primer semestre del 2017, en el cual la universidad va a hacer la contratación directa y por casi los doce meses, ya que el tiempo por hora cátedra es de 16 semanas o por tiempo completo y medio tiempo 22 semanas. Se ha ido avanzando muy lento, pero no se puede dejar de desconocer que tiene un impacto en las finanzas de la Universidad. Se debe de brindar derechos a los docentes y a los trabajadores. Por ello se acepta que esto se lleve a cabo hasta el año 2017 en la regularización de la

⁷⁴ González, Carlos Harvey. Historia del sindicato, paro 2015, surgimiento del paro y a hoy. (C. González, comunicación personal, 10 de Mayo de 2016).

contratación, inicialmente con los docentes y que un futuro no muy lejano sea con el resto del personal.

El nuevo contrato en el 2017 está en el sistema de regionalización donde la universidad ya contrata, se hizo estudio de la hoja de vida, se ingresa la asignación de puntos y se tiene en cuenta la especialización, post-grados, producción si la hay; ya hace la contratación directa la Universidad en las sedes de Buga, Cartago, Zarzal, Caicedonia, todas las del norte del Valle. En este primer semestre fue Buga y Tuluá, originalmente en Sevilla y Cartago, el próximo semestre va a ser Yumbo, y la última es Palmira y Norte del Cauca que se van a regularizar.

14. CONCLUSIONES.

Se puede concluir que la hipótesis ratifica que la fluctuación laboral si tiene una estrecha relación con la insatisfacción laboral ya que se desarrolla una falta de equidad entre la Universidad del Valle de Cali y la sede Palmira, ya que los empleados manifiestan inconformidad e injusticias presentada por la tercerización que tiene la sede de Palmira.

Con las encuestas, entrevistas y fundamentos teóricos el resultado fue que si hay rotación de personal, en especial en el área de los docentes ya que no existe igualdad de condiciones, a pesar de pertenecer a la universidad el valle sede Palmira trabajan con la Fundación de la universidad, eliminando ciertos privilegios, ascensos, planes de carrera y afectando la parte de remuneración laboral. Lo cual conlleva a un clima organizacional de inestabilidad afectando la calidad de la Universidad del Valle sede Palmira.

La hipótesis que se hace en esta investigación de trabajo donde la rotación de personal es consecuencia de la insatisfacción laboral se puede observar que la teoría de la inequidad toma su valor ya que los docentes sienten que no son tratados por igual gracias a la tercerización que se maneja en la universidad del sede Palmira trayendo como consecuencia desigualdad en los sueldos diferencia en los incentivos y trabajos de investigación el cual un clima laboral inestable.

La rotación de personal representa un gasto enorme que para las empresas que no puede recuperarse de manera pronta, porque hay que incorporar, inducir y contratar a un nuevo empleado que puede costar hasta una quinta parte del salario anual de un empleado. Por ello es indispensable mejorar el entorno laboral, mejorar el proceso de selección en la contratación y organizar la retención de personal.

15. RECOMENDACIONES.

Cuadro 23. Recomendaciones.

Recomendaciones para disminuir la rotación de personal que presenta la Universidad del Valle Sede Palmira en el año 2016	
Causal	Mejoras
Grado de escolaridad: profesional.	Con más Maestrías Y Doctorados
Antigüedad laboral entre un año y cinco años	Permanencia más de cinco años
Contratados por la Fundación	Contratación directa con la Universidad
Modalidad de contrato obra labor o fijo	Contratación indefinida
Tiempo de contratación menos de un año	Contratación por más de un año
Distribución de tiempo contratado hora catedra	Distribución del contrato Tiempo Completo
Personal laborando para otras instituciones	Dedicación exclusiva o tiempo completo
Personal inconforme contrato actual	Contratación directa y tiempo indefinido
Desigualdad en contratación por sedes	Igualdad de condiciones
Contratación afecta clima laboral	Contratación directa y tiempo indefinido
Contratación afecta calidad de servicio	Contratación directa y tiempo indefinido
Inestabilidad laboral con contrato actual	Brindar estabilidad Laboral
Consideración salarial regular	Aumentar Tarifa Y Separar Por Grado de Escolaridad.
No tienen incentivos laborales	Incentivos monetarios, oportunidades.
No los elogian por su buen desempeño	Elogiar para seguir en las buenas prácticas laborales.
No tienen posibilidades de ascenso ni plan carrera	Tener la oportunidad de incentivar el Plan Carrera
Renunciarían si tienen mejores oportunidades laborales.	Brindar garantías Laborales
Perciben que hay problemas de rotación de personal en la sede.	Disminuir índice de Rotación de personal
Consideran que los docentes son los que más rotan.	Mejores Garantías para los Docentes

Fuente: autor

Primero, para mejorar el entorno laboral hay que brindar un mejor salario, con la opción de ir en aumento, esto con el fin de mantener el personal optimo con un salario digno de su currículo profesional para evitar que estén en la constante búsqueda de otros empleos y así mismo se les podrá exigir de igual manera, porque los empleados se sentirán más comprometidos con su labor por tener el incentivo monetario para trabajar con más empeño, dedicación y lealtad.

Segundo, ofrecer oportunidades de ascenso, los empleados necesitan sentirse compensados adecuadamente por su trabajo y así mismo es satisfactorio reconocer las habilidades y esfuerzos ofreciendo cargos más importantes, porque así, las

probabilidades de lealtad de un empleado promovido será mayor que un reclutado externo.

Tercero, celebrar beneficios competitivos, los empleados no solo buscan un salario acorde sino que la Universidad brinde beneficios mejores que otras universidades, como coberturas de salud decente, incentivos monetarios, entre otros, con el fin de buscar mayor productividad y mejorar la calidad en la prestación del servicio.

En cuanto al proceso de contratación, es indispensable reevaluar el tipo de vinculación y modalidad, ya que los empleados requieren tener garantías para poder desempeñarse a cabalidad. La contratación directa, brinda al empleado mayor compromiso y permanencia, porque su cargo es considerado necesario.

Así mismo la modalidad de contrato influye en la estabilidad laboral, porque un contrato por obra labor es para un trabajo específico, intermitente o de temporada, o un contrato fijo a 6 meses o un año denota que solo se requiere para un tiempo necesario, definiéndose como temporal o circunstancial, pero el contrato indefinido es el tipo de contrato apetecido, porque sin tener termino de labor el empleado se sentirá con mayor permanencia en la empresa y así mismo de una u otra manera se siente importante para la Universidad. Para los docentes la contratación de tiempo completo es lo que se busca, porque son de dedicación exclusiva para la Universidad del Valle por laborar 40 horas semanales y así mismo recibe una remuneración económica, con contrato a un término de un año. Pero que pasa, la mayoría de los contratos de medio tiempo y hora cátedra. Los de medio tiempo son de dedicación de 20 horas semanales, es decir, contratos ocasionales de carácter transitorio no superior a un año, bajo resolución, sin prestaciones de ley. Y los de hora cátedra el tiempo de dedicación son de 9 horas semanales por lo que se dicta uno o más cursos y es vinculado por prestación de servicios.

Pero esto no es todo, indiferentemente en la modalidad del tiempo distribuido deben de cumplir con funciones administrativas también, como la de contribuir a hacer investigación, a hacer proyección social o la ayuda de acreditación del programa. Por ello la carga laboral debe de ser acorde al tipo de contrato, tiempo dedicado y

permanencia en la Universidad porque para cada caso es diferente pero si se exige lo mismo el personal no considera trabajar más con las mismas garantías.

Otros aspectos que puede ayudar a reducir la rotación de personal es fomentar mejorar las relaciones entre los empleados creando espacios lúdicos o amenos. Delegar funciones para quienes se considere se genera sobrecargas laborales. Realizar evaluaciones continuas a los empleados en el cual expongan su conformidad o no en el trabajo para que se sientan valorados y escuchados.

Realizar entrevistas de salida, es decir cuando el empleado se desvincula voluntariamente para conocer las razones reales. Revisar y evaluar con regularidad las preocupaciones de los empleados con el fin de demostrar que sus comentarios o sugerencias son tenidos en cuenta.

Organizar la retención del personal, es volver a capacitar a los gerentes para controlar esta problemática que costear el reemplazo. Reubicarlo o alternar roles para evitar el despido si se trata de un buen empleado. Evitar realizar reorganizaciones corporativas a gran escala porque genera incertidumbre e inestabilidad. No dudar en despedir a empleados ineficaces ya que retrasan el progreso de la Universidad.

BIBLIOGRAFÍA.

1. Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. México: Editorial Mc Graw-Hill, 2001.

2. Robbins, Stephen. (1999) Comportamiento Organizacional. México, Editorial Prentice; p. 24-25.
3. Reyes Ponce, Agustín. Administración de personal. México: Editorial Limusa; 2005, Pág. 163.
4. García del Junco, Julio y Casanueva Rocha, Cristóbal. Prácticas de la Gestión Empresarial. Mc Graw Hill, 2001 Pág. 3.
5. Deming, W. Edwards; Calidad, productividad y competitividad a la salida de la crisis; Editorial Díaz de Santos; Madrid, 1989.
6. Grajales, Tevni y Araya, Edgar. Escala del Grado de satisfacción en el trabajo entre empleados Universitarios. Escala de satisfacción en el trabajo- Manual pag.2.
7. Quintero; J (2007); Universidad Fermin Toro; Escuela de Doctorado; Seminario Teorías y paradigmas educativos; Venezuela; extraído el 28 de Junio del 2012 en sitio web: <http://doctorado.josequintero.net/>
8. Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Bogotá, Colombia. McGraw-Hill Edición 5, 2000.
9. Serna, Humberto. Gerencia Estratégica. Caracas 2000.
10. Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos, Bogotá Colombia. McGraw-Hill Edición 5, 1999 Pág. 188 y 195.
11. Monday, Wayne. Administración de recursos humanos. México, Pearson educación sexta edición, 2005, pág. 206.
12. Hernández, Margarita. Algunas reflexiones acerca de la rotación de personal y sus causas fundamentales. 2004. Recuperado de: <http://www.monografias.com/trabajos15/rotacion-personal/rotacion-personal.shtml#BIBLIO>
13. Granda Carazas, Eloy. La Insatisfacción Laboral como factor de bajo rendimiento del trabajador. 2006 pág. 118 recuperado de: <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/quipu/articulo/view/5405>

14. Pinilla, A. (1982). Dinámica de la Gestión Empresarial. Lima, Ed. Iberoamericana de Editores S.A.
15. Robbins, S. (1994). Comportamiento Organizacional, México, Ed. Prentice Hall.
16. Portales G, Claudia, La satisfacción laboral y la rotación de personal en una mediana empresa del sector transportista, México, pág. 10. Portales González, Claudia, La satisfacción laboral y la rotación de personal en una mediana empresa del sector transportista, México, pág. 11.
17. Hernández R, Juarandir Isidoro. Gestión del Talento Humano, parte 6. Recuperado de: <http://www.monografias.com/trabajos81/gestion-del-talento-humano/gestion-del-talento-humano7.shtml#relacionea>
18. Sutton, Carolina. Capacitación del personal. Buenos Aires, Argentina 2001. Recuperado de: <http://www.monografias.com/trabajos16/capacitacion-personal/capacitacion-personal.shtml>
19. Robbins, Stephen. (2005) Comportamiento Organizacional. México, Editorial Prentice; p. 393-396.
20. Jiménez C, Daniel. Ejemplo de un enfoque cuantitativo y un enfoque cualitativo de la investigación, 2016.
21. Denzin N. Strategies of Multiple Triangulation. The Research Act: A theoretical Introduction to Sociological Methods. 1989.
22. Ramos, Anthony. Cálculo tamaño óptimo de la muestra, estadística aplicada la investigación, UNEFM 2009, pág. 3.
23. De Alvarado, Eva Luz y otros. Metodología de la Investigación. Ed. Limusa. Bogotá, 1988.
24. Tamayo y Tamayo, Mario. (1999) Análisis de la Información. Página 25.
25. Lloyd, B. y Leslie, R. (2010). Gestión de recursos humanos. México: McGraw-Hill.

26. Likert, Rensis. teoría de Sistemas de administración de las organizaciones humanas.
27. López V, Angélica y Restrepo E. Francisco. *Análisis de la subjetivación laboral sobre la calidad de vida laboral del personal docente de la Universidad de Antioquia*. (2011) Recuperada de: <http://ridum.umanizales.edu.co:8080/xmlui/handle/6789/872>
28. Ramírez F. Mercedes A. *caracterizar el proceso de rotación del personal administrativo de la empresa INMOCALMOSA S.A.* (2014). Recuperado de: <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/6288/1/TESIS%20%20CARACTERIZAR%20LA%20ROTACION%20DE%20PERSONAL.docx>
29. Álvarez A., María J., entre otros. *Coaching, Motivación y Retención de Personal*. (2011) Recuperado de: <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/psicologia/tesis153.pdf>
30. Aguilar R., Viridiana. *Propuestas para reducir el índice de rotación en la empresa SALJAMEX servicios S.A de C.V.* (2015) Recuperada de: <http://avalon.cuautitlan2.unam.mx/biblioteca/tesis/1267.pdf>
31. González, Carlos. Modelo de Fundación de la Universidad del Valle sede Palmira”. (C. González, comunicación personal, 10 de Mayo de 2016).
32. Arango Espinal, Edwin. Historia de la Fundación de la Universidad del Valle Palmira”. (E. Arango, comunicación personal, 06 de Junio de 2016).
33. Organizaciones fundadas en 1945, Universidad del Valle. última modificación 13 sep. 2016. consultado el 13 de octubre de 2016. Recuperado de: https://es.wikipedia.org/wiki/Universidad_del_Valle.

34. Universidad del Valle, Rectoría, Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional. «Universidad del Valle en cifras, 2007 semestre I» (PDF). Archivado desde el original el 25 de noviembre de 2015. Consultado el 18 de diciembre de 2007.
35. página creada para tal fin por Carolina Ramírez:
<http://carolinaramirezcastrillon.pbworks.com/w/page/113342032/FrontPage>
36. Plan estratégico de desarrollo de la Universidad del Valle 2005-2015. La regionalización, Universidad del Valle. Recuperado de:
<http://saberesygeneros.univalle.edu.co/plandesarrollo2005-2015/contenido/3.analisis-interno/4-regionalizacion.html>
37. Reseña de las sedes, sedes regionales, Dirección de regionalización. Recuperado de:
<http://regionalizacion.univalle.edu.co/sedes.html>
38. Reseña histórica, marco legal, dirección de regionalización, Universidad del Valle. Recuperado de:
<http://regionalizacion.univalle.edu.co/estatutos.html>
39. Historia. Universidad del Valle Sede Palmira. Recuperado de:
<http://palmira.univalle.edu.co/>
40. Universidad del Valle, la sede Palmira, información general, misión y visión (2016) recuperado del Url:
<http://palmira.univalle.edu.co/index.php/la-sede/mision-y-vision>
41. Misión, Inicio. Fundación Universidad del Valle sede Palmira. Recuperado de:
<http://fundacionpalmira.info/web/>

42. Reglamento interno de trabajo. Fundación Universidad del Valle Sede Palmira. Recuperado de: <http://fundacionpalmira.info/web/nosotros>
43. Universidad del Valle consejo superior ACUERDO No. 007-07 C.S., estatuto profesoral. Recuperado de: <http://secretariageneral.univalle.edu.co/consejo-superior/estatuto-profesoral/index.html>
44. Manual de funciones. Secretaria general. Resoluciones, acuerdos y actas de interés general. Recuperado de: <http://secretariageneral.univalle.edu.co/rectoria/manualfunciones/Nivel%20Directivo.pdf>
45. El presidente de la república y ministerio del trabajo. Decreto 1443 de 2014. diario oficial no. 49.229 de 31 de julio de 2014. Recuperado de: http://www.icbf.gov.co/cargues/avance/docs/decreto_1443_2014.htm
46. Código sustantivo del trabajo. Protección al trabajo y responsabilidad de los empleadores, decreto 2663 de 1950 nivel nacional. Recuperado de: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/norma1.jsp?i=33104>.
47. Universidad del Valle, la sede Palmira, información general, personal administrativo (2016) recuperado de: <http://palmira.univalle.edu.co/index.php/la-sede/personal-administrativo>
48. ACUERDO No. 007-07 C.S. Estatuto profesoral. Universidad del Valle consejo superior. Recuperado de: <http://secretariageneral.univalle.edu.co/consejo-superior/estatuto-profesoral/index.html>

49. LEY 188 DE 1959. Congreso de Colombia.
http://www.mineducacion.gov.co/1759/article-s-103813_archivo_pdf.pdf
50. Fundación Universidad del Valle Palmira, reglamento interno de trabajo, recuperado de:
https://drive.google.com/file/d/0bx4xkuz_abskwmtiwlr1nlneb3m/view?pref=2&pli=1
51. Nota de clase 24 contratos de trabajo a destajo o labor contratada, recuperada de:
<http://www.eafit.edu.co/escuelas/administracion/consultorio-contable/Documents/Nota%20de%20Clase%2024%20Contrato%20de%20trabajo%20a%20destajo%20o%20labor%20contratatada.pdf>
52. Teoría de los dos factores de Herzberg recuperado de:
<http://sigma.poligran.edu.co/politecnico/apoyo/administracion/admon1/pags/juego%20carrera%20de%20observacion/HERZBERG2.html>

ANEXOS.

Cuadro 24. Respuestas de cada entrevista.

ENTREVISTAS	1. Cuánto tiempo lleva laborando en la sede	2. Tipo de contrato	3. ¿La universidad le brinda estabilidad laboral?
-------------	---	---------------------	---

N. 1.	llevo doce años	En este momento tengo un contrato que no es definido realmente si es medio tiempo u hora cátedra, realmente se está viendo como una modalidad que yo no conocía que se llama profesor de medio tiempo/hora cátedra. Un poquito más de prebenda con respecto al salario definido, pero no como debería de ser un contrato de medio tiempo.	No, es decir, no creo que ni la universidad ni muy pocas universidades o empresas brinden estabilidad. El hecho de que seamos contratados semestralmente, ya es claro que no nos garantiza una continuidad. Pese a eso, uno se ha sostenido doce años, pero siempre estará la incertidumbre de que si el director del programa va a querer o no continuar con uno, o si nos van a cambiar. Nosotros una vez terminamos el semestre recibimos una carta donde nos expresan que nos agradecen por los servicios prestados. Uno no comprende que si es por medio tiempo, y pues que nos avisarían si quisieran nuevamente contratarnos.
4. ¿Considera que aquí en la universidad hay rotación de personal?	5. ¿Usted cree que la rotación afecta al nivel académico, las relaciones interpersonales y la parte social de la universidad?	6. ¿Usted cree que si se termina la tercerización, habría más estabilidad y las condiciones laborales mejorarían?	
En el personal de oficios, no lo he notado, más o menos veo que están las mismas personas de siempre. En cuanto al personal administrativo, diría que si hay rotación, no podría cuantificar si es una alta rotación, pero si se ven cambios cada semestre.	Si claro, el hecho de que se estén integrando nuevos elementos al sistema social, hace que no nos conozcamos o que cuando se está dando un sistema de integración, se tenga que modificar por que otra persona se va y otra llega. Pero además yo diría que no solamente por el proceso de rotación, sino porque no hay unos procesos de integración reales, verdaderos que se ejecuten para que nosotros podamos ser una comunidad académica unida, integrada, conocida entre nosotros; cada semestre llegan nuevos profesores, y pues solo nos presentamos, porque no lo integran a la comunidad, porque el día de una reunión de profesores no dicen que estos son los nuevos profesores, conózcanlos, una dinámica, nada. Yo diría que somos como islas, cada quien viene a hacer su trabajo, y cada quien coge por su lado.	Yo sí creo, lógicamente porque una tercerización genera mucha más inestabilidad, además de que no es entendible que nosotros estemos tercerizados cuando nosotros somos quienes calificamos a los estudiantes de la universidad, evaluamos a los estudiantes de la Universidad del Valle, cuando firmamos un trabajo de grado como jurados como directores de tesis, pues firmamos como Univalle, como el título de Univalle; pero nosotros somos los profesores de una Fundación. Aparentemente el próximo año cambiaría y pasaríamos a la contratación directa por la Universidad del Valle, porque no se puede entender que las regionales que se llaman Universidad del Valle y ningún título que salga con Palmira, Buga, Tuluá, pues que somos profesores de otra parte, otra empresa que se encargue de pagarnos a nosotros, y lo más delicado es que tenemos un doble estatuto laboral que cumplir, porque tenemos que someternos al estatuto laboral de la Fundación y también al de la universidad académicamente hablando. Estamos regidos a falta de uno, por dos reglamentos laborales.	

Entrevistado	1. Cuánto tiempo lleva laborando en la sede	2. Tipo de contrato	3. ¿La universidad le brinda estabilidad laboral?
N. 2	Yo llevo seis años, pero tuve una interrupción de tres. Dos periodos de tres años	Tiempo completo.	No, porque somos contratistas, entonces no hay estabilidad.

4. ¿Considera que aquí en la universidad hay rotación de personal?	5. ¿Usted cree que la rotación afecta al nivel académico, las relaciones interpersonales y la parte social de la universidad?	6. ¿Usted cree que si se termina la tercerización, habría más estabilidad y las condiciones laborales mejorarían?
No, en los docentes sí, pero en el personal administrativo es bastante estable	Si lo afecta. Si el docente es bueno y se va, afecta la calidad. Y pues genera un malestar de que no hay bienestar, que no hay continuidad; que no hay docentes que trabajen en proyectos de investigación con continuidad y que les pueda dar esa base con fortaleza investigativa a la sede.	Tengo entendido que sí, no conozco muy bien, pero tengo entendido que la tercerización tiene unas condiciones diferentes a las condiciones laborales de lo que hace las universidades directamente. Entonces creo que si hay una mejora.

Entrevistado	1. Cuánto tiempo lleva laborando en la sede	2. Tipo de contrato	3. ¿La universidad le brinda estabilidad laboral?
N. 3	Ya me acerco a los siete años de continuo. Antes había estado ocasionalmente vinculado	Tiempo completo Desde hace cuatro años	Esperamos encontrarla con la vinculación con Cali a partir del próximo año, porque se supone que mejoran las condiciones laborales, esos son los elementos que claro está que contribuye a esa rotación. Por un lado estamos ante una vinculación que no recibe la regulación que se espera tener de acuerdo a la formación; buena parte de esto tiene que ver con la tercerización de las fundaciones, se supone que eso se corregirá a partir del próximo semestre; otra parte de la rotación de docentes tiene que ver con las mismas presiones del estudiantado cuando no está satisfecho con el desempeño de algún docente, eso si seguirá siendo una constante a través de los años, a no ser que ocurra con Fecode en bachillerato, que no me consta, dicen que a los docentes de bachillerato no los nombran, si no que los siembran, como una forma de gentizar o de expresar que el sindicato es tan fuerte y tan férreo en la defensa de los intereses de los docentes, que hacen que aún cometan errores grandes, no sabrían. Ya esa sería otra situación, ya que el estudiante universitario tiene poder, y ese poder incluso significa que muchas veces coja posición frente a los docentes.
4. ¿Considera que aquí en la universidad hay rotación de personal?	5. ¿Usted cree que la rotación afecta al nivel académico, las relaciones interpersonales y la parte social de la universidad?	6. ¿Usted cree que si se termina la tercerización, habría más estabilidad y las condiciones laborales mejorarían?	

Yo creo que si hay rotación, pero no es tan alta. La verdad cogido a bocajarro, no sabría responderte que hay un área que se manifieste varias ocasiones. Es como una impresión global que tengo que se ha dado algo, pero que no es alta	Pues la rotación nunca es ideal, nunca es conveniente. Cada vez las organizaciones valoran más la permanencia de su capital humano, invierten en ellos, procuran que ellos a la vez atribuyan en la organización todo aquello que aprenden, de tal manera que es un ideal; desde ese punto se diría que para ninguna organización podría ver la rotación como un aspecto positivo o que le favorezca. Ahora hay que especificar en cada caso específico cuales son las razones, para dicha rotación, ahí ciertos niveles de rotación que son elementales, unos niveles mínimos, habría que manejar ideas para decir si la situación acá es preocupante o no lo es. Eso ya sería con datos matemáticos, datos estadísticos.	Se supone que sí, sí. Al menos en cuanto a la vinculación por que la Fundación podría seguirse ocupando de otras cosas, pero en lo que hace al aspecto salarial, a otras situaciones contractuales particularmente para los docentes, pues lo que se conoce es que serían mejores condiciones, y eso haría que los docentes tengan que andar menos rebuscándose por otro lado la manera de incrementar un poco sus salarios, sus ingresos.
---	--	--

Entrevistado	1. Cuánto tiempo lleva laborando en la sede	2. Tipo de contrato	3. ¿La universidad le brinda estabilidad laboral?
N. 4	Cuatro años, me siento Bien, es un trabajo que me agrada.	Hora cátedra.	Todo proceso que conlleve en el mediano, corto o largo paso que lleve a la inestabilidad, va a afectar a otras áreas en algún momento determinado.
4. ¿Considera que aquí en la universidad hay rotación de personal?	5. ¿Usted cree que la rotación afecta al nivel académico, las relaciones interpersonales y la parte social de la universidad?	6. ¿Usted cree que si se termina la tercerización, habría más estabilidad y las condiciones laborales mejorarían?	
Sí. Porque he visto a muchos de mis compañeros salir de la universidad en estos últimos cuatro años.. Algunos se han decidido irse en algunos casos que conozco es por mejores ofertas laborales, pero el resto no sé por qué.	Eso es difícil predecir. Por ejemplo, hay docentes que empiezan y que a mitad de semestre se van. Entonces eso va a tener un impacto sobre los estudiantes, porque cada docente es de un estilo y eso es volver a empezar. En fin, me imagino que contratar otra persona cuando esto pasa, también tiene un costo fuerte. Inducción, entrevistas, etc. Digamos que impacta en varios niveles.	Sí, en ciertas medidas es muy diferentes. Porque hay un sistema de contratación diferente que nos afecta en lo económico.	

Entrevistado	1. Cuánto tiempo lleva laborando en la sede	2. Tipo de contrato	3. ¿La universidad le brinda estabilidad laboral?
--------------	---	---------------------	---

N- 5	En general, llevo trece años, en la Sede de Palmira llevo un año. Es diferente trabajar en Palmira en ciertas medidas es muy diferentes. Porque hay un sistema de contratación diferente que nos afecta en lo económico.	Hora cátedra	Afecta mucho la calidad. En el sentido académico, pedagógico, didáctico. En todo porque, primero, la diversidad de metodologías hace que el estudiante se disperse. Lo otro es que la rotación, uno no sabe en medio de ella que tanto, hablando de discriminarle nada, las condiciones de los procesos no son iguales, me refiero a condiciones de tipo académico, intelectual, esto tiene que afectar bastante. Con el solo hecho de que uno profe no pueda estar o no disponga del tiempo necesario para sus clases; por ejemplo, digamos que no hay continuidad, a los estudiantes tiene que afectar mucho.
4. ¿Considera que aquí en la universidad hay rotación de personal?	5. ¿Usted cree que la rotación afecta al nivel académico, las relaciones interpersonales y la parte social de la universidad?		6. ¿Usted cree que si se termina la tercerización, habría más estabilidad y las condiciones laborales mejorarían?
Sí, me he dado cuenta.	Afecta mucho la calidad. En el sentido académico, pedagógico, didáctico. En todo porque, primero, la diversidad de metodologías hace que el estudiante se disperse. Lo otro es que la rotación, uno no sabe en medio de ella que tanto, hablando de discriminarle nada, las condiciones de los procesos no son iguales, me refiero a condiciones de tipo académico, intelectual, esto tiene que afectar bastante. Con el solo hecho de que uno profe no pueda estar o no disponga del tiempo necesario para sus clases; por ejemplo, digamos que no hay continuidad, a los estudiantes tiene que afectar mucho.		Sí, que es importante que se ponga fin a ese sistema de contratación para que hay... uno cree entender la razón de parte y parte, pero entender el proceso que no hay la oportunidad de llegar a otros acuerdos en el que la equidad sea como el principio.

Entre visto do	1. Cuánto tiempo lleva laborando en la sede	2. Tipo de contrato	3. ¿La universidad le brinda estabilidad laboral?	4. ¿Considera que aquí en la universidad hay rotación de personal?
----------------	---	---------------------	---	--

N. 6	3 años , me siento muy bien como docente de la Universidad de Valle, y la labor que hago como docente la hago no tanto por el ingreso que tengo, sino que lo hago por alguna manera retornarle a la sociedad lo que yo tuve a través de una universidad pública. Entonces la participación de la universidad desde la perspectiva de docente después de haber sido estudiante me contribuye, y ser docente de la Universidad Nacional y de la Universidad del Valle me da reconocimiento. Ser docente de universidad es importante aquí en nuestro entorno, pues le da a uno cierto reconocimiento y eso también es importante, no solamente el salario sino que también hay otro carácter de nivel emocional que también va ahí incluido, por eso te digo que me siento bien.	Hora cátedra Pienso que el contrato de los docentes debería de ser directos con la universidad	Yo llevo tres años, como te digo, porque la condicional del contrato es que uno sea bien calificado por los estudiantes, si yo creo que los estudiantes son la mejor carta de presentación de los docentes, si a un docente lo califican bien los estudiantes debe ser porque tiene las competencias, porque tiene la habilidad y porque tiene ese plus de persona que le contribuye al desarrollo de competencias a los estudiantes. Entonces desde esa perspectiva, pues continuidad, cada vez que se termine el contrato uno sabe si va a tener continuidad, la verdad es esa.	Sí. Ven caras nuevas.
------	--	---	---	-----------------------

5. ¿Usted cree que la rotación afecta al nivel académico, las relaciones interpersonales y la parte social de la universidad?	6. ¿Usted cree que si se termina la tercerización, habría más estabilidad y las condiciones laborales mejorarían?
El nivel académico de la universidad es bueno. Afecta el clima laboral porque si los docentes son contratados directamente por la universidad, se ven como integrantes de la universidad. Y al ser como integrantes de la universidad, la	Es evidente los beneficios que tienen los docentes de la ciudad de Cali que están contratados por hora cátedra, y tiempo completo y medio tiempo, con respecto a los docentes de las sedes es totalmente diferente. Un ideal de universidad es que los docentes sean contratados por ella, que tenga un departamento o un área o algo que impulse la investigación en las universidades. El tema intercambio de docentes e intercambio

participación en ciertos espacios que les contribuyan a ellos mismos vincularse e integrarse, genera un mejor clima laboral y no una división, como actualmente se percibe que hay docentes que son hora cátedra, y otros docentes que son contratados de tiempo completo, y otros de medio tiempo. A pesar de que están contratados así por la universidad, de cierta forma los docentes que son hora cátedra son como excluidos frente a ciertas actividades de integración, cuando todos los docentes tienen la misma forma de contrato con la universidad, solo que a unos los distingue que unos son contratos de tiempo completo, otros de medio tiempo y otros que son de la cátedra. He tenido la oportunidad de participar en una capacitación durante tres años en docencia universitaria, un diplomado que otorgó la universidad a docentes de las regionales y que parece ser algo bueno, por los comentarios de los compañeros que llevan muchísimo más tiempo en la universidad, la universidad no había hecho ese tipo de actividades. Fue muy bien acogido, y digamos que los docentes esperan mucho más de la perspectiva del desarrollo de sus competencias, por qué la universidad también y las empresas tienen cierto grado de responsabilidad frente a desarrollar competencias frente a sus colaboradores. En los tres años que llevo, la única capacitación que he visto es eso. No he visto más, sé que algunos docentes se han postulado al tema maestría en Cali por el tema de la regionalización, pero no han logrado quedar. ¿Por qué? No sé, pero se por los comentarios que no hay oportunidad de ingresar.	estudiantil también es muy relevante. Y esas situaciones que uno esperaría que se dieran no se hacen sin financiación, de alguna parte tiene que salir el presupuesto para que esas situaciones se den. Lo más relevante y lo más importante en este momento, es que la universidad valore el trabajo que hicieron los docentes de las regionales que llevan mucho tiempo y les reconozca eso contratándolos, porque si han sido contratados en continuidad, han sido contratado por que han conseguido buenas calificaciones por parte de los estudiantes y los estudiantes han obtenido buenas calificaciones en las pruebas ECAES, lo que refleja que el trabajo del docente ha sido un buen trabajo. Esas son todas mis expectativas de lo que está pasando este momento. Plan de carrera aquí en la universidad, en este momento el panorama es incierto. Los docentes están contratados a través de la Fundación, tienen un contrato que, ese contrato que tiene una continuidad si el docente es bien calificado, si el docente no es bien calificado, no tendría una continuidad. Adicional, si tiene algún inconveniente desde cualquier perspectiva, también no tendría continuidad, estoy hablando de cualquier perspectiva es que tuviese una confrontación con la dirección o tuviese una confrontación con alguna parte administrativa, tampoco tendría continuidad, a pesar de que los estudiantes lo califiquen como un buen docente. Entonces las expectativas están puestas en que los docentes van a ser contratados por la Universidad del Valle; expectativas que se ven nubladas por parte de los demás docentes y que yo también me veo inmerso en una inestabilidad de no saber qué va a pasar con ese proceso de selección, y si los docentes que llevan años en la universidad, construyendo universidad, y que han contribuido a que la universidad tenga unos estándares de calidad buena, si uno habla de calidad de la universidad, pues la universidad ha sido evaluada a través de las pruebas ECAES y los estudiantes han sacado muy buenas calificaciones, y no va a ser porque los estudiantes solos se aprendieron, sino porque los docentes contribuyeron al logro de que ellos tengan buenas calificaciones desde esa perspectiva, evaluando la calidad desde esa perspectiva. Y evaluando la calidad desde otras perspectiva y es desde la calidad humana de los estudiantes, desde la calidad humana de los docentes, pues ahí si hiciera una calificación yo creo que la universidad saldría bien calificada desde esos dos puntos. Estamos en un momento de inestabilidad e incertidumbre, y esperemos que los docentes que llevan más años que yo tengan la oportunidad de vincularse a la universidad, y si tiene falta de competencias, pues esa falta de competencias que no tienen, pues de alguna manera la universidad tiene cierto grado de corresponsabilidad con el desarrollo de competencias de los docentes.
--	--