

**DIAGNOSTICO DE LAS POLITICAS LABORALES Y SU EFECTO EN LA  
ESTABILIDAD DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LA UNIVERSIDAD  
ANTONIO NARIÑO SEDE VILLAVICENCIO**

**NATHALIA MESA ALAPE**

**CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS  
VICERRECTORA DE POSTGRADO  
ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE PROYECTOS  
VILLAVICENCIO**

**2017**

**DIAGNOSTICO DE LAS POLITICAS LABORALES Y SU EFECTO EN LA  
ESTABILIDAD DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LA UNIVERSIDAD  
ANTONIO NARIÑO SEDE VILLAVICENCIO.**

**NATHALIA MESA ALAPE**

**Trabajo de Grado para Optar al Título de Especialista en gerencia de proyectos**

**Dr. Esperanza Abella**

**Asesor de proyecto**

**CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS  
VICERRECTORIA DE POSTGRADO  
ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE PROYECTOS  
VILLAVICENCIO**

**2017**

**Nota de Aceptación**

---

---

---

---

---

**Firma del presidente del jurado**

---

**Firma del jurado**

---

**Firma del jurado**

Villavicencio, 02 de Octubre de 2017

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradecimientos al padre creador quien me permitió culminar esta 2da etapa de la vida, a mi familia por el apoyo que me brindo, durante el desarrollo del postgrado y finalmente a la universidad por ser mi guía y formadora para alcanzar este logro.

## CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	9
1 TITULO DEL PROYECTO.....	11
1.1 Líneas de Investigación.....	11
2 RESUMEN EJECUTIVO .....	12
3 ABSTRACT .....	13
4 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	15
4.1 Planteamiento Del Problema.....	15
4.2 Formulación Del Problema .....	16
5 OBJETIVOS.....	17
5.1 Objetivo General .....	17
5.2 Objetivos Específicos.....	17
6 JUSTIFICACION E IMPACTO CENTRAL DEL PROYECTO .....	18
7 MARCO DE REFERENCIAL Y ANTECEDENTES.....	19
7.1 Marco Teórico.....	19
7.2 Antecedentes o Estado del Arte. ....	23
7.3 Marco Conceptual .....	35
7.4 Marco Institucional .....	37
<b>7.4.1 Misión</b> .....	37
<b>7.4.2 Visión</b> .....	37
<b>7.4.3 Objetivos Institucionales</b> .....	38
7.5 Marco Legal .....	39
8 MARCO METODOLÓGICO .....	41
8.1 Tipo de investigación .....	41
8.2 Universo .....	42
8.3 Población.....	42
8.4 Muestra .....	42
9 INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	44
9.1 Técnicas De Recolección .....	44
9.2 Instrumento de la Matriz Vester .....	44
9.3 Árbol de objetivos.....	49
9.4 Árbol de alternativas.....	49
10 PROCEDIMIENTO Y RECOLECCION DE LA INFORMACIÓN.....	52
10.1 Aplicación de la Matriz Vester.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
11 RESULTADOS DE LA INFORMACION RECOPIADA .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
12 CONCLUSIONES.....	73
13 RECOMENDACIONES .....	74
14 BIBLIOGRAFÍA .....	76
15 ANEXOS .....	77

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Identificación de la matriz vester. ....	45
Tabla 2 Interpretación de cada cuadrante de la matriz vester.....	48
Tabla 5 Cuadrante escala de clasificación de problemas causa- efecto. ....	56

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Inestabilidad laboral contratos a término fijo .....	60
Figura 2. Políticas salariales de no aumento .....	61
Figura 3. Ofertas laborales con otras empresas con mejores condiciones laborales .....	61
Figura 4. Cambio de contratos a término indefinido, brindando estabilidad laboral a los colaboradores .....	62
Figura 5. Evaluar competencias para ajustar escalas salariales .....	62
Figura 6. Generar satisfacción laboral y personal en sus colaboradores .....	63
Figura 7. ¿Tiene usted conocimiento sobre que es la rotación de personal? .....	64
Figura 8. ¿Le han realizado aumentos en la empresa durante el tiempo que lleva en ella? .....	65
Figura 9. ¿Conoce usted programas de capacitación y entrenamiento en la empresa? .....	66
Figura 10. ¿Cómo es la relación con su jefe inmediato? .....	67
Figura 11. ¿La empresa le ofrece oportunidades de crecimiento laboral? .....	68
Figura 12. ¿La empresa le concede permisos sin ningún inconveniente? .....	69
Figura 13. ¿Está usted satisfecho con el término de tiempo con el cual fue contratado en la empresa? .....	70
Figura 14. ¿Cree usted que la empresa tiene en cuenta sus opiniones y/o sugerencias para mejorar? .....	71
Figura 15. ¿Constantemente está usted en búsqueda de nuevas oportunidades laborales? .....	72

**TABLA DE ILUSTRACIONES**

Ilustración 1 Punto de la Matriz Vester .....	58
Ilustración 2 Planta física de la universidad antonio 2017 .....	80
Ilustración 3 . Instalaciones administrativas.....	80

**LISTA DE ANEXOS**

.Anexo 1Cronograma de actividades del proyecto .....	79
Anexo 2 Presupuesto del proyecto .....	79

## INTRODUCCIÓN

El factor humano es el elemento fundamental de toda organización, compuesto de habilidades, capacidades, competencias y aptitudes. El aspecto que tiene mayor relevancia en un panorama globalizado en la eficiencia de los procesos es el conocimiento es decir “invertir en conocimiento para gestionar el conocimiento” (Leon Santos, 2006).

En general, las políticas son directrices para la toma de decisiones. Una vez establecidas, cada vez que haya que tomar una decisión no será necesario comenzar desde el principio otra vez. Las políticas reflejan la "personalidad" de la compañía. El tono y el lenguaje utilizados para los enunciados de las mismas serán percibidos como una política de la actitud de la administración hacia los empleados. Además, las políticas de personal también definen las conductas que la compañía espera de los trabajadores.

Aunque las leyes muchas veces ayudan a desarrollar políticas que protegen y motivan a los trabajadores, en otras ocasiones pasa todo lo contrario, cuando existen leyes desarrolladas sin tomar en cuenta todos los pormenores necesarios. Tal como es un error que una institución le copie a otra sus políticas laborales, también lo es cuando una nación le copia a otra sus leyes laborales sin primero comprender los puntos positivos y negativos de cada ley.

El término "rotación de personal" se utiliza para definir la fluctuación de personas entre una organización y su ambiente; definiéndolo como el volumen de personas que ingresan y salen de la organización en un período determinado, por esto que se enfoca en unos de los aspectos más importantes de la dinámica organizacional, la rotación de personal, ya que estos índices dan un

marco de referencia sobre el éxito o fracaso del trabajo realizado por el departamento selección y reclutamiento de una empresa. (Bayona, 2012)

La retención del personal es una parte importante de los esfuerzos del área de recursos humanos y de la organización en general, ya que la desvinculación representa costos y daño de la imagen organizacional. Es así como el estudio y análisis de la retención de personal se ha convertido en parte de la gestión organizacional.

La presente investigación se enfocara en descubrir las variables en que las incide la rotación de personal administrativo en la universidad Antonio Nariño sede Villavicencio, con el propósito recopilar la mayor información para analizar y diagnosticar la raíz de la rotación de los colaboradores, viendo los efectos de estas políticas implantadas, aplicando como instrumento la matriz vester para identificar las principales causas y consecuencias del flagelo.

El análisis parte de datos suministrados por la organización y derivados de una encuesta a los empleados activos siendo la finalidad del informe obtener y socializar el resultado dado, bajo el tipo de investigación descriptiva y cuantitativa, al realizar la búsqueda y debida verificación de la información y teniendo en cuenta la Normatividad Legal Vigente y leyes laborales que existen en Colombia, se procedió al inicio de esta investigación, con los diferentes actores y participantes del área a estudiar.

En esta investigación es importante dar cumplimiento a la línea de Desarrollo humano y comunicación por cuanto está enfocada a la búsqueda de soluciones a problemas que se generan en las organizaciones.

## **1 TITULO DEL PROYECTO**

DIAGNOSTICO DE LAS POLITICAS LABORALES Y SU EFECTO EN LA  
ESTABILIDAD DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LA UNIVERSIDAD ANTONIO  
NARIÑO.

### **1.1 Líneas de Investigación.**

Línea de Desarrollo humano y comunicación, dado que la misma es de nivel corporativo, y desarrollo institucional.

## 2 RESUMEN EJECUTIVO

LA UNIVERSIDAD ANTONIO NARIÑO es una universidad a nivel nacional con 32 sedes, una de ellas se encuentra ubicada en la ciudad de Villavicencio, la cual fue fundada el 24 de mayo de 1994.

La sede cuenta con una planta de personal de 118 funcionarios de los cuales 96 son docentes y 22 administrativos, a la fecha cuenta con 1.113 estudiantes ofrece 9 programas de pregrado de los cuales 7 son presenciales y 2 a distancia. De acuerdo a visita realizada a la Universidad Antonio Nariño Sede Villavicencio se identifica una problemática que presenta en la actualidad con las políticas implantadas y el efecto domino en grado de rotación del personal administrativo.

Se propone realizar un diagnóstico con el fin de identificar cuáles son las principales causas que generan la rotación del personal en la Universidad Antonio Nariño sede Villavicencio y la incidencia en la estabilidad laboral, a través de la Matriz Vester con el fin de plantear una propuesta, que la universidad Antonio Nariño pueda adoptar como estrategia para para fomentar la permanencia del personal administrativo, brindar confiabilidad y estabilidad laboral, lograr un mayor compromiso con la Universidad. La Matriz Vester permitió dar a conocer las reales causas de la problemática que allí se presenta.

**Palabras claves:** Rotación de personal, motivación, crecimiento personal, estabilidad laboral, movilidad laboral, falencias en administración de personal.

### 3 ABSTRACT

THE ANTONIO NARIÑO UNIVERSITY is a national university with 32 seats, one of them is located in the city of Villavicencio, which was founded on May 24, 1994.

The headquarters has a staff of 118 staff of which 96 are teachers and 22 administrative, to date has 1,113 students offers 9 undergraduate programs of which 7 are face-to-face and 2 distance. According to a visit made to the Antonio Nariño University Villavicencio Headquarters, a problem is identified that currently presents the policies implemented and the domino effect on the degree of rotation of the administrative staff.

It is proposed to make a diagnosis in order to identify what are the main causes and incidents that generate high turnover of staff at the Antonio Nariño University Villavicencio, through the Vester Matrix to determine the internal or external causes that directly or indirectly infer in the rotation of the staff and propose a proposal, that Antonio Nariño University can adopt and take the necessary measures to encourage the permanence of administrative staff, providing reliability and job stability, thus achieving greater commitment to the University.

For the process of this information, an interview was conducted with the Director of the university, who stated that the area of Human Management is managed from the main headquarters located in the city of Bogotá, it was as well as through the Director it is possible to collect the most information, since he manages the area of human talent at UAN Villavicencio headquarters.

The Vester Matrix will make it possible to reveal the real causes of the problem that is presented there, and thus provide a solution to it.

The technique used will be the survey based on a series of questions focused on the disagreements presented by the administrative staff of the University Antonio Nariño Sede Villavicencio.

**Keywords:** Rotation, causes, motivation, growth, stability, flaws, opportunities.

## **4 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.**

### **4.1 Planteamiento Del Problema**

El recurso humano en una organización es el eje central, donde se encuentran todos los esfuerzos y compromisos dados para el cumplimiento metas y objetivos. La formación del capital humano hace parte de uno de los más grandes desafíos corporativos e institucionales. La inversión en personal (calificado / no calificado) tendrá que verse reflejado en todos los aspectos de desempeño, servicio, productividad y principalmente rentabilidad, en una búsqueda constante de mitigar factores como tiempos costos y riesgos.

Actualmente el país se encuentra en un contexto globalizado donde las exigencias son cada vez mayores, el empleado se enfrenta continuamente al dilema de recibir pocos beneficios por el esfuerzo realizado, en muchas circunstancias el panorama es desolador, debido a que muchos de estos cuentan con las competencias para desenvolverse en un campo más amplio y con mayores compensaciones salariales y de prestigio.

En la Universidad Antonio Nariño sede Villavicencio, se evidencia el desconocimiento frente a la política laboral implantada que ha generado un grado de rotación del personal administrativo, donde se refleja la necesidad de escudriñar las causas y consecuencias del flagelo, que viene afectando con gran preocupación la institución, lo que ha conllevado a la decadencia de sus indicadores de productividad, estabilidad y calidad de labor.

La finalidad es hacer un análisis de datos suministrados por la organización y derivados de una encuesta a los empleados activos, para el estudio cuantitativo de tipo descriptivo y explicativo, de los resultados de la muestra realizada que permitirá emitir un diagnóstico con mayor precisión y permita brindar una solución con implementación de estrategias que pongan fin a la problemática.

#### **4.2 Formulación Del Problema**

¿Cómo las políticas laborales implementadas por la universidad Antonio Nariño afectan el nivel de rotación, la estabilidad y la productividad de sus colaboradores?

## **5 OBJETIVOS**

### **5.1 Objetivo General**

Analizar las políticas laborales establecidas por la Universidad Antonio Nariño sede Villavicencio para el personal administrativo, mediante la matriz Vester, con el fin de identificar el grado de rotación del personal administrativo, y su efecto en la estabilidad y productividad laboral.

### **5.2 Objetivos Específicos**

- ✓ Identificar las políticas laborales que actualmente aplica la universidad Antonio para el personal administrativo.
- ✓ Definir las causas que generan la alta movilidad del personal administrativo de la universidad.
- ✓ Determinar los efectos en movilidad de personal, y productividad del personal administrativo de la universidad Antonio Nariño.

## **6 JUSTIFICACION E IMPACTO CENTRAL DEL PROYECTO**

El proyecto es importante porque frente al panorama laboral que se presenta en la UAN, se evidencia la necesidad de identificar las falencias de mayor impacto reflejados en la política de vinculación del personal, que están afectando la productividad y la estabilidad de los procesos, dando como resultado el incremento de los tiempos y sobrecostos.

También, es importante la investigación porque se realiza un diagnóstico de los factores administrativos y organizacionales que inciden en la alta rotación del personal administrativo de la institución, aplicando el método de la matriz vester, como instrumento para determinar los aspectos que rodean la problemática, donde la finalidad es dar a conocer la información recopilada y de acuerdo a ello proponer estrategias que reduzcan su impacto en el libre desarrollo corporativo.

## 7 MARCO DE REFERENCIAL Y ANTECEDENTES

### 7.1 Marco Teórico

La rotación de personal es uno de los aspectos más notables de los recursos humanos de una organización, tanto por las causas que conllevan a ella como por las consecuencias y los costos que puede implicar. (Chiavenato, 2013)

La rotación del personal se utiliza para definir la fluctuación del personal entre una organización y su ambiente; en otras palabras, el intercambio de personas entre la organización y el ambiente está definido por el volumen de personas que ingresan y que salen de la organización. El índice de rotación está determinado por el número de trabajadores que se vinculan y salen en relación con la cantidad total promedio de personal en la organización, en un período de tiempo. Estos datos se pueden utilizar como un indicador de gestión, y con base a esto tomar decisiones de retención. (Chiavenato, 2013).

Teniendo en cuenta lo anterior y con base en los datos suministrados por la Universidad Antonio Nariño esta presentó para el primer semestre de operación (2017-1) un 5% de retiros, y para el segundo semestre (2017-2) subió el porcentaje de rotación al 10% en rotación de personal, lo que conlleva a una marcada y evidente inestabilidad en sus procesos internos, saliendo a relucir la incertidumbre e inconformidad entre sus colaboradores, quienes en primeras oportunidades o mejores condiciones de trabajo migran a otras instituciones.

Las cifras de rotación voluntaria de una empresa representan importancia, porque los costos que está genera están ligados a procesos administrativos de ingresos, de retiros y de recursos humanos implícitos en la búsqueda de nuevos talentos, así mismo presentan costos intangibles que tiene que ver con la capacitación, formación de los colaboradores, adaptación, adiestramiento, la calidad y servicio hacia el cliente. (Abreu & flores, 2008).

La rotación de personal está involucrada con los costos primarios y secundarios. Los costos primarios son las inversiones que realiza la empresa para contratar al personal para cubrir las vacantes, y los costos secundarios es lo que destina la empresa durante el tiempo en el que queda cubierta la vacante. Los costos de sustitución de recursos humanos son: costos de reclutamiento, de selección, de formación y de la ruptura laboral.

El contexto actual ubica a la universidad a cambiar radicalmente paradigmas y adoptar nuevos modelos, de índole económica y organizativa, todo ello como contribución al cambio de políticas flexibles y estables que incentiven al colaborador a permanecer en la institución, evitando el desgaste en entrevistas a aspirantes, en capacitación y formación.

La teoría de la satisfacción de las necesidades humanas de la pirámide de Maslow es un positivo ejemplo de lo mencionado, parte de la exploración de las consecuencias de la satisfacción, aclara que en algunas ocasiones las necesidades superiores pueden surgir no después de la satisfacción sino de la privación voluntaria o forzada, de la renunciación o supresión de las necesidades bajas (ascetismo, sublimación, los efectos fortalecedores del rechazo, la disciplina, la persecución) (Maslow & Bolt, 1987)

La teoría de la satisfacción, continúa Maslow, es obviamente una teoría especial, limitada o parcial, que no podría tener existencia o validez independiente. Para ello tendría que estructurarse con, al menos, las teorías de la frustración, del aprendizaje, de la neurosis, de la salud psicológica, de los valores, de la disciplina, la voluntad y la responsabilidad.

Maslow sostiene, por tanto, que “la satisfacción de necesidades básicas puede ser necesaria pero ciertamente no es suficiente, que la satisfacción y la privación tienen ambas consecuencias deseables e indeseables” (Maslow, *Theory of human motivation*, 1954-1987).

Maslow reitera que la consecuencia principal de la satisfacción de necesidades es la emergencia de nuevas necesidades y que la satisfecha queda sumergida. Pero además ello trae como consecuencia un cambio en los satisfactores, los objetos buscados, los intereses y los valores.

Los satisfactores (y la fuerza de la necesidad) de la necesidad más poderosa entre las insatisfechas, a subestimar ambos elementos de las menos poderosas entre las insatisfechas, y a subestimar e incluso devaluar ambos elementos de las necesidades satisfechas. (Maslow Abraham; Bolt Julio, 1968).

Por otra parte sobresalen otros autores que permiten complementar dichas teorías en el ámbito social. Dolores Vizcaya Alonso, definió el pensamiento y el conocimiento como: "proceso en virtud del cual la realidad se refleja y se produce en el pensamiento humano, dicho proceso está condicionado por las leyes del devenir social y se halla indisolublemente unido a la actividad práctica, esto es, conocimiento es la base para la acción". (Vizcaya, 2001).

Desde que el sociólogo, Harvard Daniel Bell anunciara la llegada de la sociedad post-industrial, son muchos los que han insistido en bautizar la sociedad del siglo XXI. Las denominaciones son variadas: “sociedad del saber”, “sociedad de la información”, “Sociedad del conocimiento”. (Bell, 1981).

El conocimiento, ante la sociedad de la información se muestra diferente a comparado con épocas anteriores. Se expresa como el resultado de una información productiva. El conocimiento hoy, puede estructurarse, como conocimiento artificial, como información electrónica de mucha utilidad, o como información en potencia desde una perspectiva práctica, por lo que se estructura, concibe y articula en la trilogía: datos, información, conocimiento. (Cañedo , 2006).

En la sociedad actual, donde la información en formato digital sucede a la era tipográfica e impresa, se producen nuevas formas de pensamiento humano y nuevas formas de interdependencia y de estructuración del conocimiento, surgen también nuevos modos de conocimiento. Drucker, afirma que: “lo que hace diferente a la sociedad actual no es que el conocimiento sea otro recurso como la tierra o el capital, sino que es el recurso”. (Serradell, 2013;p 11).

Por vez primera, las instituciones productivas deben preocuparse, tanto por organizar y articular coherentes sistemas de información para propiciar la generación de conocimientos, como por obtener bienes y servicios. Esto plantea un primer reto a las organizaciones del nuevo sistema acelerado para la creación de riqueza que depende cada vez más del intercambio de datos, información y conocimiento. (Alvarez , 2015).

## 7.2 Antecedentes o Estado del Arte.

Para la presente investigación se tomó como base y referencia informes y proyectos realizados frente a la problemática que sufren actualmente las compañías por las políticas laborales implantadas que no benefician al personal contratado, que no lo motiva y por consiguiente su productividad es nula a los procesos asumidos. A continuación se presentaran los casos investigados.

Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas en el presente estudio se determinaron los factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas. Se identificó la relación entre rotación de personal e insatisfacción laboral explicando el efecto que tiene la baja remuneración en la rotación del personal y se analizó cómo afecta la selección incorrecta y la motivación en la rotación de personal.

Es conocido que las personas constituyen el recurso más valioso que tiene un país por lo que hay que saber potenciarlo al máximo por ello un reto para cualquier organización es conocer cuán motivada y satisfecha están las personas vinculadas a la misma, lo que se refleja en el nivel de estabilidad de la fuerza de trabajo y en el grado de compromiso que tienen los trabajadores con los resultados de la organización a la cuál pertenecen. (Abreu & flores, 2008).

Para la presente investigación su objetivo general es determinar los factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas, y enfocan sus objetivos específicos en Identificar la relación entre rotación de personal e insatisfacción laboral, explicando el efecto que

tiene la baja remuneración en la rotación del personal. Al igual que Investigar cómo afecta la selección incorrecta y la motivación en la rotación de personal.

La Hipótesis General hace referencia a la insatisfacción laboral que aumenta la rotación de personal, mientras la hipótesis Secundaria se enfoca en la baja remuneración y aumenta la rotación del personal, la selección incorrecta propicia el aumento de la rotación de personal, la baja motivación ocasiona un incremento en la rotación de personal.

En la metodología y las variables de estudio, se identificaron las siguientes variables: Variable dependiente: La rotación de personal Variables independientes están representadas por una serie de problemas por los cuales se ocasiona la rotación de personal debido a las bajas biológicas que son las que están relacionadas con el término de la vida, las socialmente necesarias. (Abreu & flores, 2008)

Los motivos personales , motivos laborales y por decisión de la propia empresa, Insatisfacción laboral- situación que no son del agrado del trabajador, Baja remuneración- cuando las actividades que el trabajador desarrolla tienen un valor mayor al que le paga la empresa, Selección incorrecta-cuando la persona contratada no reúne el perfil adecuado para el puesto a desempeñar.

Además, incorpora lo que los participantes dicen, sus experiencias, actitudes, creencias, pensamientos y reflexiones, tal y como son expresadas por ellos mismos. Sin embargo, conjuntamente se utilizaron herramientas del método cuantitativo para que ambos métodos (cualitativo y cuantitativo) se complementen en el análisis de la realidad.

Se aplicó el método de estudio de casos como procedimiento de análisis de la realidad ya que este método es esencialmente activo y aplicable en los campos donde se trata de combinar eficientemente la teoría y la práctica. En general con este método pretendió buscar soluciones a través de la discusión y análisis de un problema dentro de un grupo de carácter real como es el representado en este caso por 20 ejecutivos con el siguiente perfil. (Abreu & flores, 2008)

El tipo de instrumento Para recolectar los datos se utilizó un cuestionario tipo Likert el cual consistió de 10 ítems que fueron medidos en la siguiente escala: Alto nivel de Rotación: 4 puntos Mediano nivel de Rotación: 3 puntos Bajo nivel de Rotación: 2 puntos No tiene efecto: 1 punto

Los resultados de la investigación son la insatisfacción personal y la rotación según los resultados obtenidos un 55% de los encuestados consideran que la insatisfacción personal ocasiona un alto nivel de rotación y un 45% considera que produce un mediano nivel de rotación.

La baja remuneración y la rotación de personal Según los resultados obtenidos un 15% de los encuestados considera que la baja remuneración genera un alto nivel de rotación, un 70% considera que produce un mediano nivel de rotación y un 15% la relaciona con un bajo nivel de rotación. (Abreu & flores, 2008)

La selección incorrecta de personal y la rotación de personal Según los resultados obtenidos de los encuestados consideran que la selección incorrecta origina un alto nivel de rotación, también considera que produce un mediano nivel de rotación, la vincula con un bajo nivel de rotación.

La selección incorrecta de personal y la rotación de personal Según los resultados obtenidos de los encuestados considera que la selección incorrecta origina un alto nivel de rotación, también Consideran que produce un mediano nivel de rotación y la vincula con un bajo nivel de rotación

Según los resultados obtenidos de los encuestados considera que las bajas biológicas ocasionan un mediano nivel de rotación, que considera que produce un bajo nivel de rotación y manifiesta que no tienen efecto en la rotación. (Flores, Abreu, & badi, Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas , 2008).

Otro caso investigado son los Antecedentes de la rotación voluntaria de personal en la actualidad el capital humano es uno de los factores determinantes que contribuye a competitividad de las organizaciones, puesto que las competencias, los conocimientos, y creatividad, la capacidad para resolver problemas, liderazgo y la identificación del personal son algunos activos requeridos para enfrentar las demandas de un entorno turbulento y alcanzar la misión organizacional. (Herman, 2006)

Así, la presente investigación plantea como objetivo determinar cuáles son las variables que predicen la rotación voluntaria de personal, así como el proceso seguido por el personal que ha renunciado a su organización, a fin de comprobar un modelo de rotación de personal aplicable a empresas mexicanas similares a la institución financiera objeto de estudio.

En el tipo de estudio y diseño la investigación analizó los datos recabados mediante un cuestionario. Por lo tanto se trata de una técnica cuantitativa y la investigación es un estudio de tipo correlacional.

En Instrumentos se aplicó un cuestionario que mide los niveles de apoyo organizacional percibido, compromiso organizacional (afectivo, de continuación y normativo), búsqueda de empleo e intención de permanencia y registra los datos demográficos de los sujetos (sexo, edad, estudios, área de estudios, puesto ocupado y antigüedad en la organización). (Herman, 2006)

Cabe mencionar que todos los reactivos, a excepción de los que miden los datos demográficos, han sido mezclados y redactados mediante afirmaciones presentadas en una escala de escala tipo Likert de siete puntos, con las siguientes ponderaciones: 1 Totalmente en Desacuerdo, 2 En desacuerdo, 3 Casi en desacuerdo, 4 Indeciso, 5 Casi de acuerdo, 6 De acuerdo y 7 Totalmente de acuerdo.

En el análisis de resultados el Análisis factorial del compromiso organizacional. Con la finalidad de determinar la validez de las tres dimensiones de compromiso organizacional (afectivo, normativo y de continuación) y solo utilizar en el resto de los análisis los reactivos válidos, se llevó a cabo un análisis factorial. (Herman, 2006)

Un total de 18 reactivos fueron analizados mediante el método de análisis factorial denominado “Unweighted Least Squares”. Se seleccionó este método debido a que permite que la varianza sea el resultado de la combinación de la comunidad y la varianza única del reactivo, y porque minimiza las diferencias cuadradas de la matriz observada y la matriz reproducida.

Los resultados obtenidos por la investigación confirman las hipótesis propuestas y ayudan a explicar parte del proceso secuencial seguido por empleados en la separación voluntaria empleo y organización. La varianza explicada es alta ya que el modelo logró explicar el 64%.

Aquellos empleados que perciben un bajo apoyo por parte de su organización tal parece que desarrollan bajos niveles de compromiso afectivo, eso es, en la medida que notan que su organización les concede poco valor y atenciones, en consecuencia, y consistentemente con la teoría del intercambio o reciprocidad, desarrollan un bajo apego emocional hacia su organización. El apoyo organizacional percibido aparentemente es un antecedente crítico para la generación del compromiso organizacional de tipo afectivo. (Herman, 2006).

La presente investigación es un estudio sobre el impacto de afectación en las empresas en la que se va a demostrar que la Rotación de Personal como un elemento laboral que afecta la misión de la Organización 'Centro Comercial Garza Morton', tienda de autoservicio ubicada en Carretera Nacional Km. 100.5 Centro, en el municipio de Sabinas Hidalgo Nuevo León.

Los resultados que arrojen esta investigación servirán para demostrar cuales son las causas principales de Rotación de Personal en esta empresa y dárselas a conocer a la Administración general de la empresa mediante las conclusiones y recomendaciones que resulten para que las apliquen lo más pronto posible y con esto evitar que el personal laboral abandone su trabajo.

El personal es el capital intelectual de la empresa por lo que al abandonar un empleado el trabajo que está realizando en algún puesto lastima económicamente a las empresas, en la que se le invierte recursos económicos al empleado desde su contratación, capacitación, adiestramiento hasta el día que el empleado deja de laborar por la causa que haya sido y afecta también directamente en las ganancias de la organización, así como en el reparto de utilidades de los trabajadores que continúan laborando.

En el objetivo general Detectar las causas de Rotación de Personal en la tienda de Autoservicio "Garza Morton" con domicilio en Carretera Nacional en el municipio de Sabinas Hidalgo Nuevo León y sus consecuencias de tipo laboral en los últimos 10 años. (Gonzalez M. , 2006).

Supervisores, secretarías, cajeras y auxiliares de departamento. Se tomó como muestra a todo el personal aplicándose una "Encuesta de Clima Laboral" a un total de 35 empleados, considerándose el 100% del personal y estimado el 80-20 diagrama de Pareto. De las 35 empleados 15 son mujeres y 20 hombres considerando como porcentajes 42% mujeres y el 58% hombres.

Se les explicó a los empleados que eran encuestas anónimas y con información confidencial, se sugirió que fueran sinceros en sus respuestas, esto con la finalidad de obtener información que fuera útil a ellos mismos. También se les informó a los trabajadores que la finalidad de esta encuesta es detectar el ambiente laboral que existe actualmente.

Para la obtención de información del Ambiente laboral de esta empresa se aplicó una "Encuesta Clima Laboral" el cual se compone de 25 preguntas cerradas en la que cada respuesta existen 4 opciones según la percepción del empleado siendo estas:

Las 35 encuestas se aplicaron en los meses de Enero y Febrero del 2006. Los resultados de la "Encuesta Clima Laboral" que se aplicó en empresa, una vez terminada de aplicar estas encuestas, arrojó los siguientes resultados: 56 Preguntas (23%) del total de preguntas contestadas en este bloque, manifestaron grado de satisfacción bajo.

El total de preguntas contestadas en este bloque, manifestaron grado de satisfacción Medio. 59 Preguntas (24%) del total de preguntas contestadas en este bloque, manifestaron grado de satisfacción alto. 11 Preguntas (4%) del total de preguntas contestadas en este bloque, manifestaron grado de satisfacción excelente. (Gonzalez M. , 2006).

Se resalta que casi la mitad de las preguntas contestadas contestaron grado de satisfacción en grado. Sólo -el 4% fueron contestadas en grado excelente, por lo que la Empresa deberá tratar de mejorar su Clima Laboral en relación a los "Salarios de los Trabajadores". Se recomienda cambiar el tabulador actual de "Sueldos y Salarios" y mejorar las evaluaciones de desempeño laboral-

Los porcentajes de aumentos más atractivos incentivando a los empleados y estimulando su trabajo, por consiguiente mejorará el "clima laboral" de los trabajadores, bajando considerablemente el Porcentaje de "Rotación de Personal" de un (50%) que se encuentra actualmente por trimestre a un (5%) o menos y ayudando con esto en que esta empresa no se viera afectada en sus utilidades. (Gonzalez M. , 2006)

La rotación de personal se ha convertido en un tema de importancia para las compañías, cuando el personal conocedor y experimentado se va y es necesario encontrar y preparar reemplazos para trabajos de responsabilidad esto ha llevado a que las diferentes empresas concentren grandes horas de análisis en encontrar las causas que están generando la rotación, para así poder generar estrategias que la disminuya.

Esto debido a que cuando existe alta rotación en la empresa, se presentan algunos factores que afectan negativamente la compañía, tales como: difícil reposición de aquellos colaboradores que salieron, incremento en los costos, desmotivación de los compañeros de trabajo, alteración de actividades laborales y sociales, daño en la imagen de la compañía, entre otros. (Padilla Gonzalez & Jimenez Loza)

El costo de la rotación de personal es alto, ya que comprende no solo los gastos de reclutamiento y selección, sino también los que se originan de la apertura de registros, el establecimiento de una nueva cuenta en la nómina, la capacitación, la inscripción del empleado a distintas instituciones de seguridad social.

La rotación de personal implica costos primarios, secundarios y terciarios. Los costos primarios son aquellos que están relacionados de manera directa con el retiro de cada empleado y su reemplazo por otro, es decir, costos de reclutamiento y selección, costos de registro y documentación, costos de ingreso y costos de desvinculación.

Los motivos humanos son el producto de las necesidades conscientes e inconscientes. Algunas son necesidades primarias, como las necesidades fisiológicas de agua, aire, sueño y abrigo. Otras necesidades se pueden considerar secundarias, como la autoestima, estatus, compañía, efecto, compartir, tener logros y autorrealizarse naturalmente, la intensidad de estas necesidades varía con el tiempo y los individuos. (Ojeda Idalgo & Chiang Vega, 2013).

Teniendo en cuenta la definición anterior sobre motivación se puede decir que los motivos del ser humano para cumplir diferentes necesidades siempre están presente durante su vida,

algunas pueden cambiar o volverse más o menos prioritarias, pero no existen seres humanos que no estén motivados en la búsqueda de satisfacer sus necesidades.

Teniendo en cuenta los diferentes estudios aportados por los teóricos abordados, se busca satisfacer las necesidades básicas, donde estos se verán influenciados por los factores higiénicos y motivacionales de los empleados.

Aunque los factores higiénicos no están en control del empleado sino de la organización, estos son de gran importancia para el individuo ya que es en este factor donde se encuentran los medios para satisfacer las necesidades y la no existencia de ellos genera insatisfacción personal, como por ejemplo: sueldo y beneficios, políticas de la empresa, relaciones con los compañeros, ambiente físico, supervisión, crecimiento, madurez, entre otros. (Dominguez olaya, 2015)

Este factor hace parte en gran medida de las causas que están generando la desvinculaciones dentro de la organización de análisis, de igual forma se espera que el factor motivacional también influya en las causas de rotación, este factor esta en control de individuo e influye directamente en la satisfacción, donde el reconocimiento y la mayor responsabilidad es una de las cosas que busca el individuo dentro de la organización.

De acuerdo al modelo, es menor la probabilidad de rotación o de renuncia en el caso de pocas oportunidades de empleo, independientemente del nivel de satisfacción. La etapa final del modelo es la decisión de permanecer o en renunciar a la organización. (Flores & Martinez, 2015)

Las variables asociadas a la experiencia laborales de los individuos generalmente presentan con el paso del tiempo relaciones fuertes en las que suponen las características personales, siendo el compromiso el que mayor fuerza muestra. El sentido opuesto entre el compromiso afectivo y normativo con respecto al continuo.

La importancia del compromiso organizativo como constructo se debe a que es uno de los elementos fundamentales sobre los que se sustenta la estrategia organizativa. El deseo de permanencia de los individuos y la reducción de las insatisfacciones, facilitaran la implantación y desarrollo estratégico por tanto la consecución de los objetivos y metas.

Existen otros componentes que también inciden en el grado de rotación de los colaboradores de una compañía, como lo es el clima organizacional: contribución del trabajo en la organización, apoyo u orientación del superior, vinculación estable y duradera, bonificaciones e incrementos salariales que en el análisis profundiza. (Meyer & Allen, 2013).

En el estudio realizado se determinaron los factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas. Se identificó la relación entre rotación de personal e insatisfacción laboral explicando el efecto que tiene la baja remuneración en la rotación del personal y se analizó cómo afecta la selección incorrecta y la motivación en la rotación de personal. En adición se estudió la importancia que tienen las bajas biológicas, las bajas sociales y las bajas por motivos personales en la rotación de personal.

Una de las causas en las empresas mexicanas es de Rotación de Personal La rotación de personal no es una causa, sino un efecto de ciertos fenómenos producidos en el interior o en el

exterior de la organización, que condicionan la actitud y el comportamiento del personal. Por tanto, es una variable dependiente (en mayor o menor grado) de los fenómenos internos o externos de la organización.

La Permanencia del personal en la organización es uno de los mejores índices de una buena política de recursos Humanos, en especial cuando está acompañada de la participación y dedicación de las personas. La entrevista de retiro constituye uno de los principales medios de controlar y medir los resultados de la política de recursos humanos.

La entrevista de retiro debe abarcar los siguientes aspectos: Motivo de retiro Opinión acerca de la empresa Opinión acerca del cargo Opinión sobre su jefe directo Opinión sobre su horario de trabajo Sobre las condiciones físicas del ambiente en que desarrollaba su trabajo Sobre los beneficios sociales otorgados por la organización Sobre su salario Sobre las relaciones humanas en su sección Sobre las oportunidades de progreso.

En la entrevista de retiro, se pide información acerca de los aspectos que están bajo control de los empleados o son claramente percibidos por ellos. Los datos obtenidos pueden tabularse por sección para determinar problemas existentes. Determinación del Costo de la Rotación de Personal La rotación de personal implica costos Primarios, secundarios y terciarios: Costos Primarios de la rotación de personal.

### 7.3 Marco Conceptual

**Curriculum Vitae:** Hace referencia a la enumeración y descripción detallada de toda la formación, experiencia y actividades profesionales de que ha desarrollado una persona en su vida. El curriculum le permite ser su carta de presentación para la postulación a vacantes presentadas por las compañías.

**Compensación:** Es la Indemnización económica que recibe un empleado dado por esfuerzo o accidente, al caso de tener horas extraordinarias O alguna otra situación laboral que le dará como resultado esa compensación que podrá ser en dinero o días de descanso. ( Bernardino Obregón, 2016).

**Derecho Laboral:** Es una de las ramas del derecho que se encarga de regular las relaciones surgidas por la prestación de un servicio por parte del personal, sea libre, o por cuenta ajena de una persona a una institución o bien a otra persona.

**Desempleo:** Es la situación en la que una persona en edad laborar o se encuentra en proceso de búsqueda de empleo y no encuentra opciones de trabajo independiente el perfil que tenga el perfil el interesado.

**Enriquecimiento Del Trabajo:** Es la Acción cuyo fin es aumentar la satisfacción del personal empleado, que consiste en obtener mayor flexibilidad y variedad en el trabajo. Partiendo de situaciones que le permitan adquirir nuevos conocimientos y desempeños en calidad laboral.

**Incentivos:** Hace mención a las Ventajas que son generalmente económicas, que se le conceden a una persona para estimular en su trabajo y así obtener de esta forma una mayor productividad en sus procesos.

**Insatisfacción laboral:** Hace referencia a la inconformidad o carencia de sentido en la labor realizada por el empleado, que le genera mala actitud y desmotivación constante.

**Know-How:** El Término es de origen inglés, que podemos traducir como “saber hacer”. Representa el conjunto de conocimientos técnicos y métodos que tiene una persona, entidad o país determinado. ( Bernardino Obregón, 2016)

**Liderazgo:** Ejercicio de las cualidades de líder. Conlleva a un comportamiento determinado para influir en el comportamiento de otras personas y a hacer lo que este piensa. Lo comúnmente llamado el don de persuadir a las personas.

**Motivación:** Es el Conjunto de factores o estímulos que determinan la conducta de una persona. La naturaleza de las motivaciones es enormemente compleja, existiendo elementos conscientes e inconscientes, fisiológicos, intelectuales, afectivos y sociales que están en interacción permanente.

**Política laboral:** Son las pautas o normas establecidas que tiene la empresa o institución y que se tienen que cumplir al margen de la ley. ( Bernardino Obregón, 2016).

## **7.4 Marco Institucional**

### **7.4.1 Misión**

Formar ciudadanos idóneos y competitivos, éticos y humanistas, con pensamiento autónomo y crítico, y personas altamente calificadas y comprometidas con los procesos de transformación positiva del país, fundamentados en la incorporación, difusión, generación e innovación del conocimiento universal.

Ejercer liderazgo educativo e investigativo, en ciencias, artes y tecnología, acorde con los procesos de globalización y adelantos científicos, que responda a los desafíos provenientes de los cambios locales, regionales, nacionales e internacionales.

Contribuir a la calidad y excelencia del talento humano mediante la formación académica e investigativa rigurosa que posibilite la creación y consolidación de grupos de investigadores que orienten el desarrollo científico, tecnológico, y artístico. (Universidad antonio nariño, 2017)

### **7.4.2 Visión**

Contribuir a la democratización del conocimiento y promover la igualdad de oportunidades no sólo en el acceso sino en la posibilidad de concluir los ciclos de formación mediante la descentralización, la ampliación de la oferta educativa, la diversificación de programas, la generación de mecanismos de financiación y el establecimiento de sistemas de información.

Establecer los canales de comunicación con las comunidades y con sus líderes y gobernantes para realizar trabajos conjuntos que permitan la resolución de problemas, el mejoramiento de la calidad de vida y la generación de proyectos que procuren la satisfacción de las necesidades y anhelos de cambio. (Universidad antonio nariño, 2017)

### 7.4.3 Objetivos Institucionales

- ✓ **Acreditar los programas de pregrado y postgrado** de acuerdo con las disposiciones gubernamentales nacionales e internacionales a un mínimo plazo.
  
- ✓ **Ampliar las oportunidades de acceso** a quienes en ejercicio de la igualdad de oportunidades, demuestren poseer las capacidades requeridas y cumplan las condiciones académicas exigidas. Igualdad de oportunidades que se vea reflejada no sólo en el acceso sino en la posibilidad de concluir los ciclos de formación en educación superior.
  
- ✓ **3. Propiciar condiciones, académicas y de bienestar**, para que cada miembro de la comunidad educativa complete y cualifique su proyecto de vida de manera que posibilite su plena realización personal.
  
- ✓ **Fomentar medios y procesos de formación integral de ciudadanos** con pensamiento autónomo y crítico, que permitan el desarrollo de la creatividad y procuren establecer compromisos al servicio de la construcción de futuro de la sociedad. (Universidad antonio nariño, 2017)

## 7.5 Marco Legal

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.

La finalidad primordial del Código es lograr la justicia en las relaciones que surgen entre empleadores y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social.

Artículo 10. Igualdad De Los Trabajadores. Modificado por el art. 2, Ley 1496 de 2011. Todos los trabajadores son iguales ante la ley, tienen las mismas protecciones y garantías, y, en consecuencia, queda abolida toda distinción jurídica entre los trabajadores por razón del carácter intelectual o material de la labor, su forma o retribución, salvo las excepciones establecidas por la Ley.

Artículo 4o. Contrato a término fijo.

1. El contrato de trabajo a término fijo debe constar siempre por escrito y su duración no puede ser inferior a un (1) año, ni superior a tres (3), pero es renovable indefinidamente.
2. Cuando se trate de labores ocasionales o transitorias, de reemplazar temporalmente el personal en vacaciones o en uso de licencia, de atender al incremento de la producción, al transporte o las ventas, o de otras actividades análogas, circunstancia, que se hará constar siempre en el contrato, el término fijo podrá ser inferior a un (1) año.

3. Si antes de la fecha del vencimiento del término estipulado, ninguna de las partes avisare por escrito a la otra su determinación de no prorrogar el contrato, con una antelación no inferior a treinta (30) días, se entenderá renovado por un (1) año y así sucesivamente.
  
4. En el contrato que se celebre con empleados altamente técnicos o especialmente calificados, las partes podrán acordar prórrogas inferiores a un (1) año.

Texto modificado por el Decreto 617 de 1954:

Artículo 46. Contrato a término fijo. El contrato celebrado a término fijo debe constar siempre por escrito, y su plazo no puede ser inferior a cuatro (4) meses ni exceder de dos (2) años, pero es renovable indefinidamente (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2016).

## CAPITULO II

### 8 MARCO METODOLÓGICO

#### 8.1 Tipo de investigación

La presente investigación usa una metodología cuantitativa de tipo descriptiva, la cual se ha de aplicar en el sector, siendo un análisis de datos suministrados por la institución, derivados de una encuesta a los empleados activos, con el propósito de emitir un diagnóstico que permita brindar una solución a la problemática presentada.

La técnica de investigación descriptiva ha sido utilizada en otros estudios, como por ejemplo, Krackhardt, McKenna, Porter, & Steers (1981) utilizaron la encuesta como una de las herramientas para analizar la rotación de personal influenciada por los supervisores de la 13 compañía. Chiang & Ojeda (2013)

El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables.

Los investigadores no son meros tabuladores, sino que recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento (Monje Alvarez, 2011)

## **8.2 Universo**

Totalidad de individuos, elementos en los cuales puede presentarse determinada característica susceptible a ser indagada, puede ser finito o infinita que conforman el ámbito de un estudio o investigación. (Gonzalez, 2007).

La presente investigación a la referencia de todos los individuos que están vinculados contractualmente a la universidad Antonio Nariño.

## **8.3 Población.**

Es el conjunto total de individuos, objetos o medidas que poseen algunas características comunes observables en un lugar y en un momento determinado. Cuando se vaya a llevar a cabo alguna investigación debe de tenerse en cuenta algunas características esenciales al seleccionarse la población bajo estudio. (widogski, 2010)

En el proyecto presente la población objetivo son los empleados administrativos de la universidad Antonio Nariño que prestan diferentes servicios a la institución sede Villavicencio, que asciende a 22 empleados. Según datos suministrados por la Secretaría de la universidad.

## **8.4 Muestra**

La muestra es un subconjunto fielmente representativo de la población. El tamaño de la muestra depende de la precisión con que el investigador desea llevar a cabo su estudio, pero por

regla general se debe usar una muestra tan grande como sea posible de acuerdo a los recursos que haya disponibles. Entre más grande la muestra mayor posibilidad de ser más representativa de la población.

La muestra es muy importante, para el investigador porque a través de ella permite evidenciar información de todos los colaboradores de la sede, y determinar con firmeza las variables del flagelo. Para el caso presente se toma una muestra total de los colaboradores (22) de la universidad sede Villavicencio. corresponde a la misma población, para hacerla mas confiable y representativa.

## **9 INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

El instrumento utilizado para la recolección es la encuesta ya que permite observar físicamente el problema que presenta la población actual, la encuesta está diseñada con 8 preguntas que se realizaron a los colaboradores, cerradas previamente validada y estructura donde se indago acerca del tema de las rotación de personal y de las políticas laborales implantadas por la universidad.

### **9.1 Técnicas De Recolección**

Se establecieron dos jornadas para la aplicación de la encuesta, se reunió a todo los (22) colaboradores administrativos, donde se recaló que fueran lo más sinceros y objetivos al realizar la misma.

Para la realización del trabajo de campo fue importante la recolección de datos, el método y el tipo de investigación a realizar por lo tanto se estableció que uno de los métodos más confiables es la encuesta.

### **9.2 Instrumento de la Matriz Vester**

Herramienta que facilita la identificación y la determinación de las causas y consecuencias en una situación problemática es la "Matriz de Vester". Técnica que fue desarrollada por el alemán Frederic Vester y aplicada con éxito en diversos campos. En términos generales una matriz es un

arreglo de filas (o hileras) y columnas, que por convención toma a las primeras, a nivel horizontal y las segundas, lógicamente a nivel vertical. ( Cuthbert Chiimbila, 2017)

En la matriz se ubican los problemas detectados tanto por filas como por columnas en un mismo orden previamente identificado, quedando como se ilustra en la siguiente tabla.

*Tabla 1 Identificación de la matriz vester.*

PROBLEMAS	Problema 1	Problema 2	Problema 3	Total de activos
Problema 1				
Problema 2				
Problema 3				
Total de Pasivos				Total

**Fuente:** (Silva, 2017).

La metodología para el llenado con la matriz y su posterior interpretación es la siguiente: una vez identificados todos los problemas actuantes (esta lista puede realizarse por tormenta de ideas u otro método de trabajo en grupos que permita generar la mayor cantidad posible de los mismos) se procederá a:

1. Reducción del listado, para lo cual se puede utilizar la técnica de consenso u otra de manera que se identifiquen los más relevantes entre todos los identificados.
2. Asignación de una identificación alfabética o numérica sucesiva para facilitar el trabajo en la matriz.

3. Conformar la matriz ubicando los problemas por filas y columnas siguiendo el mismo orden.

4. Asignar una valoración de orden categórico al grado de causalidad que merece cada problema con cada uno de los demás, siguiendo las siguientes pautas:

- ✓ No es causa 0
- ✓ Es causa indirecta 1
- ✓ Es causa medianamente directa 2
- ✓ Es causa muy directa 3

Para mayor facilidad no es conveniente trabajar la matriz con más de 12 problemas. El llenado de la matriz con los valores señalados es sencillo y obedece al siguiente planteamiento: ¿Qué grado de causalidad tiene el problema 1 sobre el 2?, sobre el 3, sobre el enésimo, hasta completar cada fila en forma sucesiva y llenar toda la matriz.

Las celdas correspondientes a la diagonal de la matriz se quedan vacías puesto que no se puede relacionar la causalidad de un problema consigo mismo.

La valoración dada a la relación entre un problema con el otro se obtiene del consenso de los criterios del grupo de expertos que está participando.

1. Calcular los totales por filas y columnas. La suma de los totales por filas conduce al total de los activos que se corresponden con la apreciación del grado de causalidad de cada problema sobre los restantes.

2. El paso a seguir es lograr una clasificación de los problemas de acuerdo a las características de causa efecto de cada uno de ellos. Para ello se deben seguir los siguientes pasos:

- ✓ Construir un eje de coordenadas donde en el eje X se situaran los valores de los activos y en el Y el de los pasivos.
  
- ✓ Se toma el mayor valor del total de activos y se divide entre dos, lo mismo con los pasivos. A partir de los valores resultantes se trazan sobre los ejes anteriores líneas paralelas al eje X si se trata de los pasivos y al eje Y si se trata de los activos.
  
- ✓ Lo anterior facilita un trazado de dos ejes representados por las perpendiculares trazadas desde de los ejes originales, que permite la representación de 4 cuadrantes, ubicando sobre ellos a cada uno de los problemas bajo análisis. ( Cuthbert Chiimbila, 2017)
  
- ✓ La ubicación espacial de los problemas en la figura correspondiente facilita la siguiente clasificación:
  - Cuadrante I (superior derecho) Problemas críticos.
  - Cuadrante II (superior izquierdo) Problemas pasivos.
  - Cuadrante III (inferior izquierdo) Problemas indiferentes.
  - Cuadrante IV (inferior derecho) Problemas activos.

*Tabla 2 Interpretación de cada cuadrante de la matriz vester.*

<p><b>CUADRANTE 2: PASIVOS.</b></p> <p>Problemas de total pasivo alto y total activo bajo.</p> <p>Se entienden como problemas sin gran influencia causal sobre los demás pero que son causados por la mayoría.</p> <p>Se utilizan como indicadores de cambio y de eficiencia de la intervención de problemas activos.</p>	<p><b>CUADRANTE 1: CRÍTICOS.</b></p> <p>Problemas de total activo total pasivo altos.</p> <p>Se entienden como problemas de gran causalidad que a su vez son causados por la mayoría de los demás.</p> <p>Requieren gran cuidado en su análisis y manejo, ya que de su intervención dependen en gran medida lo resultados finales.</p>
<p><b>CUADRANTE 3: INDIFERENTES.</b></p> <p>Problemas de total activos y total pasivos bajos.</p> <p>Son problemas de baja influencia causal además que no son causados por la mayoría de los demás.</p> <p>Son problemas de baja prioridad dentro del sistema analizado.</p>	<p><b>CUADRANTE 4: ACTIVOS</b></p> <p>Problemas de total de activos alto y total pasivo bajo.</p> <p>Son problemas de alta influencia sobre la mayoría de los restantes pero que no son causados por otros.</p> <p>Son problemas claves ya que son causa primaria del problema central y por ende requieren atención y manejo crucial.</p>

**Fuente:** ( Cuthbert Chiimbila, 2017)

El árbol identifica un problema central que sirve como pivote para caracterizar a los restantes, según su relación causa efecto o causa consecuencia. En función de los resultados de la matriz el tronco del árbol se forma con el problema más crítico (de más alta puntuación en los activos y

pasivos). El resto de los problemas críticos constituyen las causas primarias, mientras que los activos se relacionan con las causas secundarias formando todas ellas las raíces del árbol.

La generosidad de los métodos para la identificación de problemas con base en la Matriz de Vester y la construcción del árbol de problemas, radica en aportar los elementos suficientes para establecer relaciones de causa-efecto entre los factores y problemas bajo análisis y llegar a la detección de problemas críticos y de sus respectivas consecuencias. ( Cuthbert Chiimbila, 2017)

### **9.3 Árbol de objetivos.**

Se construye a partir del árbol de problemas. El objetivo principal o general se identifica con el problema crítico, los objetivos específicos (medios) con las raíces del árbol (resto de problemas críticos y activos) y los resultados esperados con los problemas pasivos.

### **9.4 Árbol de alternativas.**

Se elabora a partir del árbol de objetivos, generando todas las posibles soluciones, vías o caminos para resolver el problema planteado. Estas alternativas son las que pasarán posteriormente al proceso de evaluación más detallado con el propósito de seleccionar la más adecuada.

Esta situación impulsó a las organizaciones a buscar nuevos métodos que le posibilitaran solucionar éste problema estratégico, ante los métodos tradicionales (planificación presupuestaria y planificación a largo plazo) tenían poca utilidad, surgiendo así la llamada Planificación

Estratégica, que evolucionó a Dirección Estratégica en la década del setenta, como forma de adaptación al entorno.

La identificación y argumentación de la oportunidad o del problema cuya solución requiere de la elaboración de un proyecto, se realiza en el proceso de conformación del plan estratégico y su fuente son los resultados a que se llegó en el análisis estratégico. (Fernandez Sanchez, 1988)

La tarea de identificar de forma objetiva los problemas a resolver a través de un proyecto es generalmente mucho más compleja de lo que pudiera parecer, ya que encierra una fuerte carga de subjetividad de cada uno de los actores y participantes en el proyecto, lo que conduce a cometer muchos errores.

Para el proceso de identificación del problema se han desarrollado diversas técnicas, tales como:

- ✓ La espina de pescado desarrollada por Ishikawa.
- ✓ El método de planificación ZOPP.
- ✓ Árbol de problemas.
- ✓ Cuadro diagnóstico.
- ✓ Matriz de Vester.
- ✓ Diagnóstico rápido.

La identificación de un problema lleva implícito un profundo y rigurosos análisis dirigido a:

1. Identificar y analizar los aspectos involucrados a saber:
  - ✓ Qué elementos intervienen.
  - ✓ Qué parámetros los caracterizan.
  - ✓ Qué hechos y circunstancias rodean el problema.
  
2. Estudiar las interrelaciones entre ellos para ayudar en la determinación de las relaciones de causalidad que permiten explicar en esencia el problema.

## 10 PROCEDIMIENTO Y RECOLECCION DE LA INFORMACIÓN

En la etapa inicial de la investigación se basó en el trabajo de campo, el cual fue realizado con bases confiables y verídicas. Los tipos de fuentes de recolección de información son las primarias y secundarias. En las primarias se tomó la información directa, es decir, toda la documentación e información verbal de los 22 colaboradores y la del director de sede. En las secundarias se tomó revistas regionales, periódicos, trabajos escritos, que reseñan información e historia del tema.

Es necesario aclarar que los datos obtenidos para el análisis fueron suministrados por los 22 empleados, esto facilitó el desarrollo de esta investigación. La encuesta estuvo compuesta por 8 preguntas.

Cada una de las preguntas fueron de respuesta cerrada, con opciones: Totalmente de acuerdo, o totalmente en desacuerdo (Si o No) a excepción de una pregunta que se estableció con 3 opciones de respuesta (bueno, regular, malo).

En el proceso de la información se tendrá en cuenta aquellos resultados que obtuvieron mayor porcentaje en las respuestas “No”, ya estas son las que están teniendo mayor impacto en la rotación, es decir, son aquellas donde el porcentaje de aceptación es menor y los empleados están menos satisfechos.

La técnica como se mencionó anteriormente, que se desarrolló para la recolección de datos, fue la encuesta siendo el primer paso para la realización del diagnóstico de la matriz Vester enfatizando lo siguiente:

- ✓ Se realizaron 6 visitas globales a la Universidad Antonio Nariño sede Villavicencio indagando entre los colaboradores las problemáticas (políticas laborales) que ellos creían eran los factores determinantes de la Rotación de personal.
  
- ✓ Se realizó entrevista privada con el Director de la UAN sede Villavicencio la cual se enfocó en conocer cuáles son las condiciones laborales que en este momento tienen los colaboradores administrativos.
  
- ✓ El trabajo está enfocado en el personal administrativo que tiene la Universidad Antonio Nariño sede Villavicencio.
  
- ✓ Se realizó una encuesta al personal administrativo de la UAN sede Villavicencio como medio interrogativo para conocer cuáles son las causas que inciden directamente en la rotación del personal.
  
- ✓ Se aplica una encuesta a cada uno de los cargos administrativos con el fin de identificar las causas de la alta rotación
  
- ✓ Entre las muchas falencias que inciden en la rotación del personal en la Universidad Antonio Nariño se destacan las políticas salariales por la universidad, ya que

la Universidad no estimula económicamente al personal y no da la posibilidad de crecimiento profesional dentro de la empresa.

✓ La Universidad tiene poca estabilidad laboral, sus políticas de contratación son a término fijo por 4 meses algunos de ellos sin ser prorrogados, debido a ello el personal constantemente está en la búsqueda de mejores oportunidades laborales.

## **CAPITULO III**

### **11 ANÁLISIS DE RESULTADOS**

De acuerdo a la información recopilada y gracias a la encuesta realizada a los colaboradores, se usa la generosidad del método de la matriz vester para identificar los problemas de la universidad Antonio Nariño, e indagar puntualmente en los factores desencadenantes (causas y efectos) del flagelo actual.

A continuación se presenta la tabla (causas – efectos) de acuerdo a los aspectos de mayor relevancia notados en la información dada, se le otorga un valor es decir una numeración de menor a mayor relevancia (0= 3) que permite cuantificar y correlacionar los datos suministrados, cabe aclarar que las causas están ubicadas verticalmente y en orden de importancia.

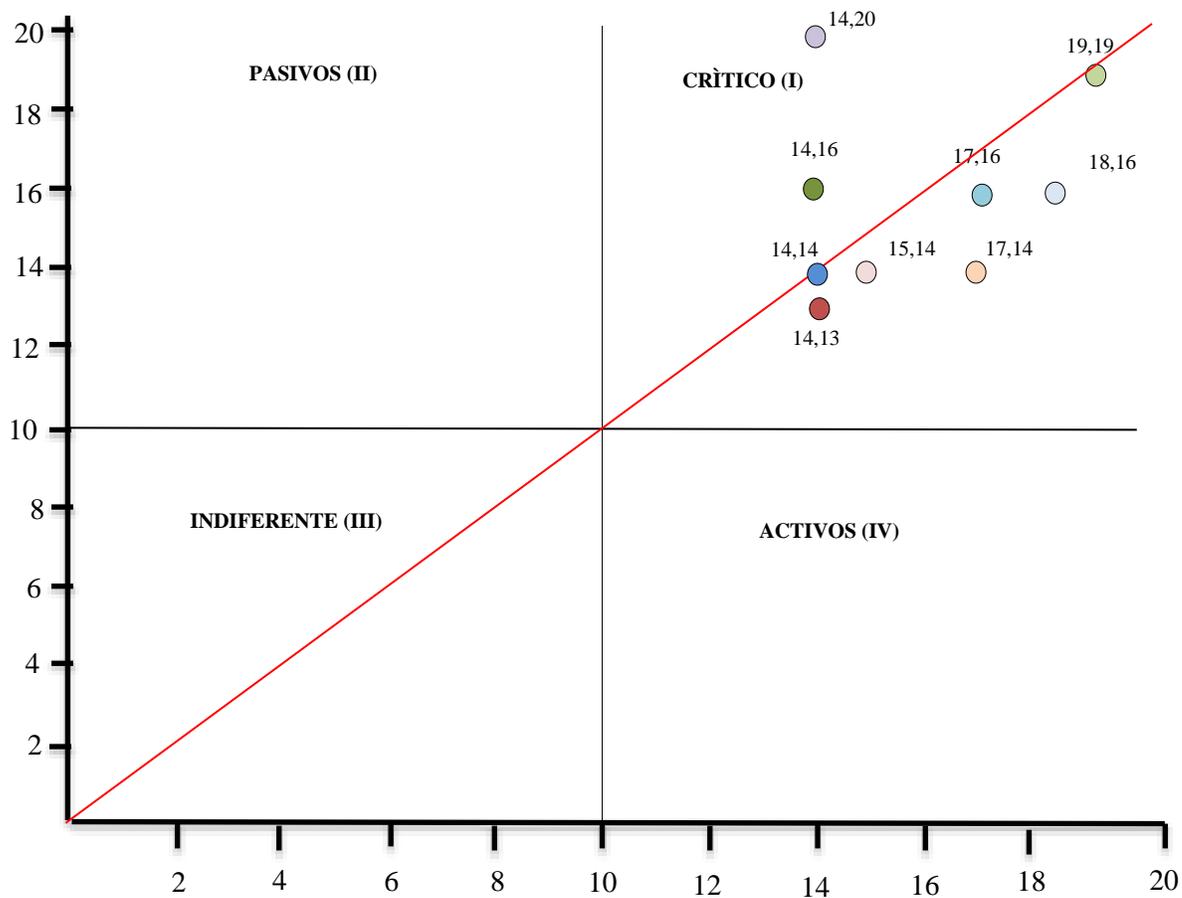


<b>5</b>	<b>P</b> No existen Programas de capacitación y entrenamiento.	3	3	1	2	0	3	2	1	2	<b>17</b>
<b>6</b>	<b>p</b> Pocas posibilidades de Crecimiento laboral.	3	3	2	2	3	0	2	2	1	<b>18</b>
<b>7</b>	<b>P</b> Malas relaciones con el jefe inmediato,	1	1	3	2	1	2	0	2	2	<b>14</b>
<b>8</b>	<b>P</b> No existe incentivos para los colaboradores	3	3	2	1	1	1	2	0	1	<b>14</b>
<b>9</b>	<b>P</b> Negación de permisos	1	2	2	1	1	1	3	3	0	<b>14</b>
	<b>Total de Pasivos</b>	<b>16</b>	<b>19</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>14</b>	<b>16</b>	<b>16</b>	<b>20</b>	<b>13</b>	<b>142</b>

**Fuente:** Propia del investigador.

El resultado dado en la matriz se ubica en el eje de coordenadas, siendo una gráfica que permite análisis del cuadrante que presento mayor novedad.

*Ilustración 1 Punto de la Matriz Vester*



**Fuente:** Propia del investigador.

### 11.3 Interpretación de cada cuadrante

En el Cuadrante I se encuentran los problemas críticos, es decir la universidad presenta altos totales de activo y pasivo. Lo que se entiende como problemas de gran casualidad y son originados en gran parte todos lo demás mencionados en la tabla, estos los resultados finales dependen en gran medida de ellos, por lo que su análisis debe ser cuidadoso y minucioso, dentro de ellos están;

P4 Inestabilidad laboral, Contratos a término fijo.

P1 Políticas Salariales de no aumentos

P2 ofertas laborales por otras empresas con mejores condiciones laborales.

En el cuadrante II se encuentran los problemas pasivos, presentan altos totales de pasivo y total de activo bajo. Se entiende como problema sin gran influencia causal sobre los demás pero que son causados por la mayoría. En este cuadrante no se evidencia ninguna novedad o inconveniente.

En el cuadrante III se encuentran los problemas indiferentes, presentan bajos totales de pasivo y activo. Su influencia es baja, causal además que no son causados por la mayoría de los demás. Son problemas de baja prioridad dentro del sistema analizado; este cuadrante no presenta ninguna variación problema.

En el cuadrante IV se encuentran los problemas pasivos; presentan alto total de activo y bajo total de pasivo. Son problemas de alta influencia sobre la mayoría de los restantes pero que no son causados por otros; en este cuadrante no los datos ubicados no mostraron dificultades.

Figura 1. Inestabilidad laboral contratos a término fijo

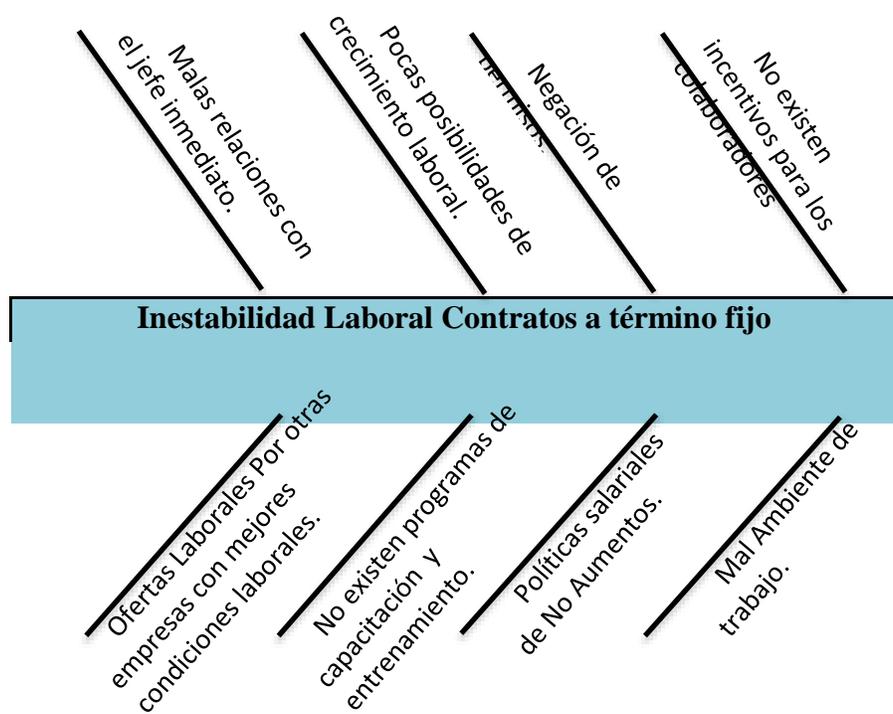


Figura 2. Políticas salariales de no aumento

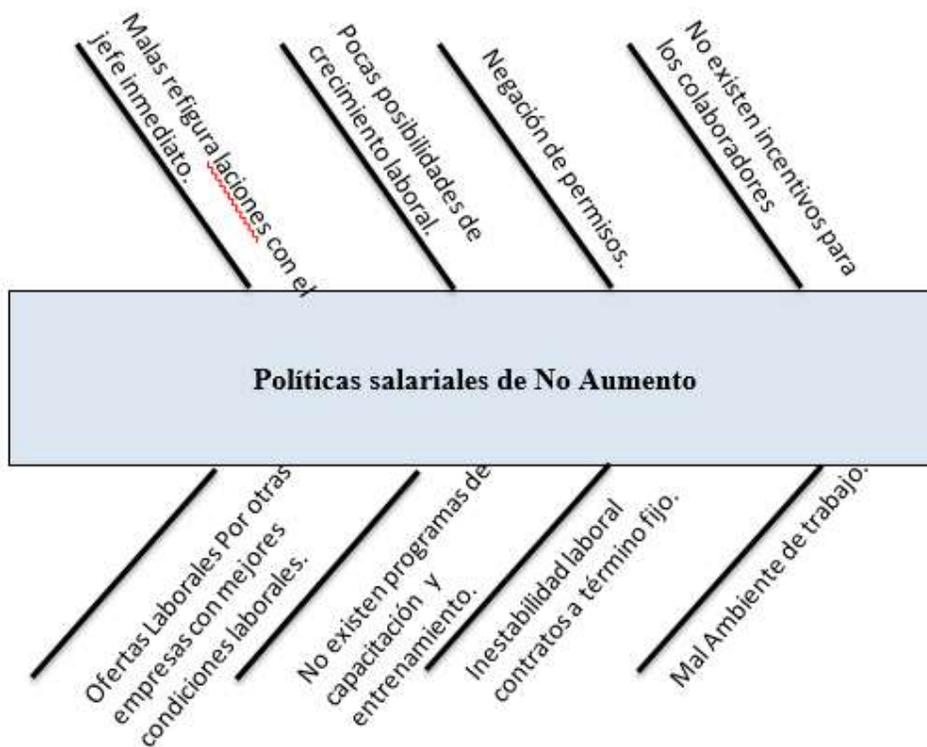


Figura 3. Ofertas laborales con otras empresas con mejores condiciones laborales



Figura 4. Cambio de contratos a término indefinido, brindando estabilidad laboral a los colaboradores

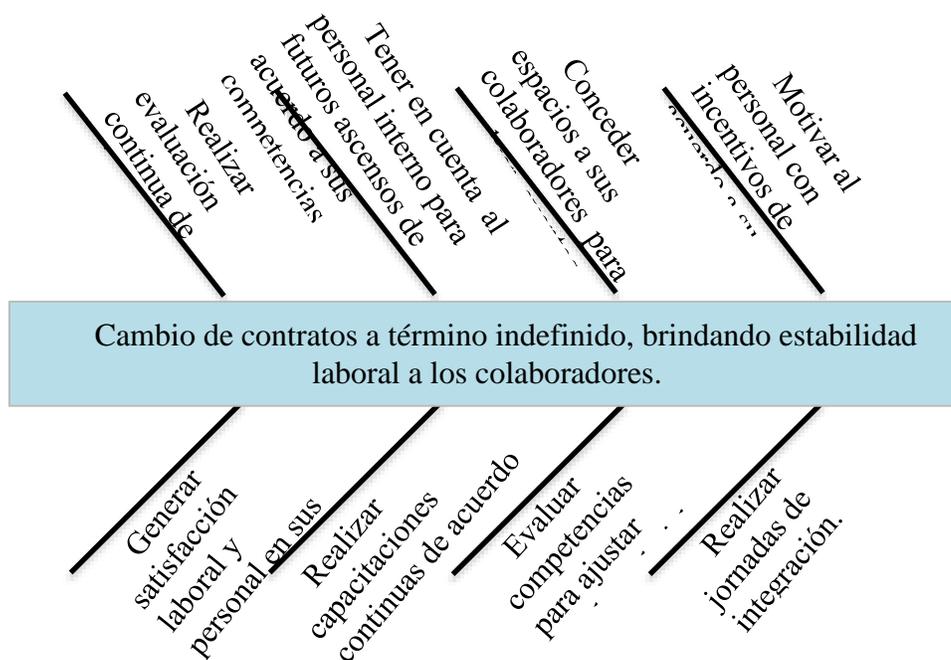


Figura 5. Evaluar competencias para ajustar escalas salariales

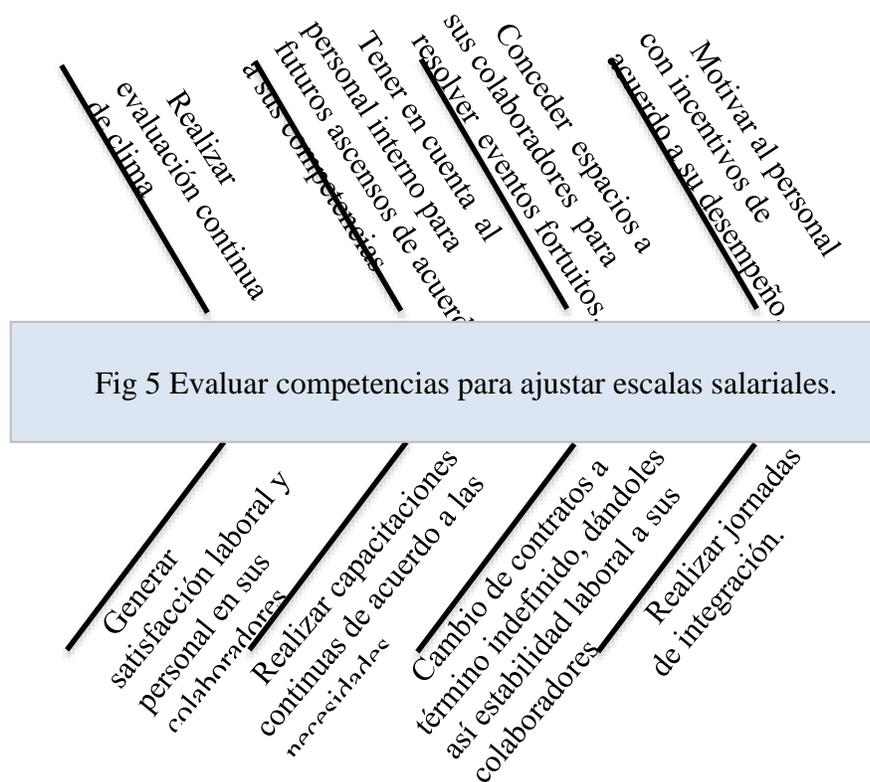
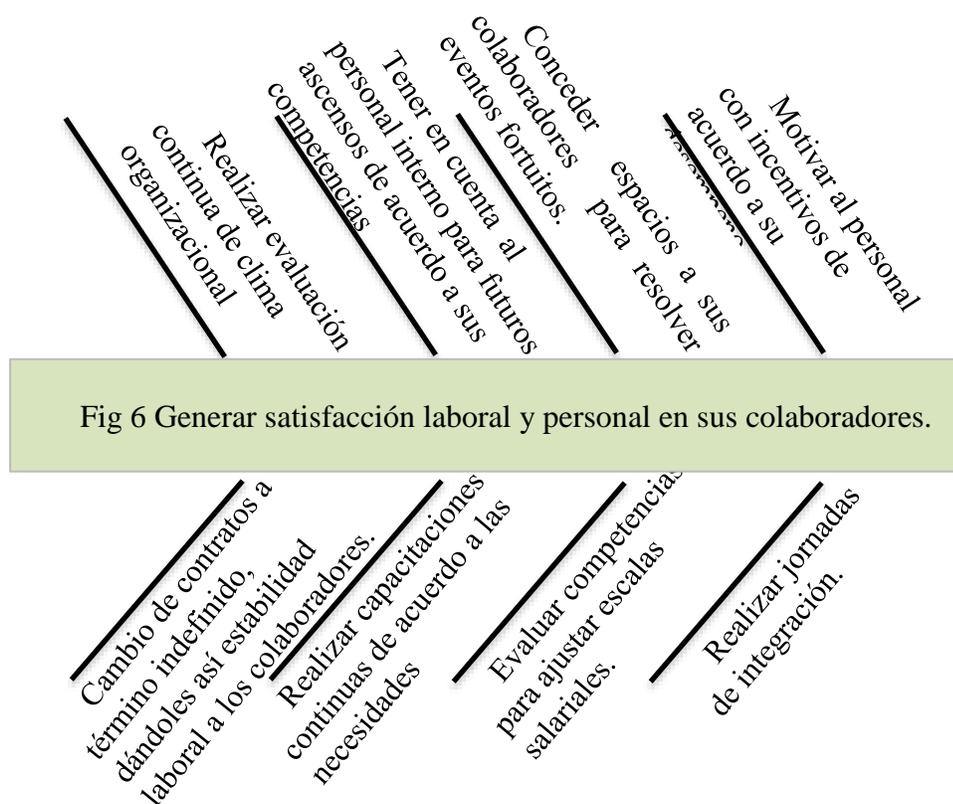


Figura 6. Generar satisfacción laboral y personal en sus colaboradores



Fuente: Autor del proyecto de investigación 2017

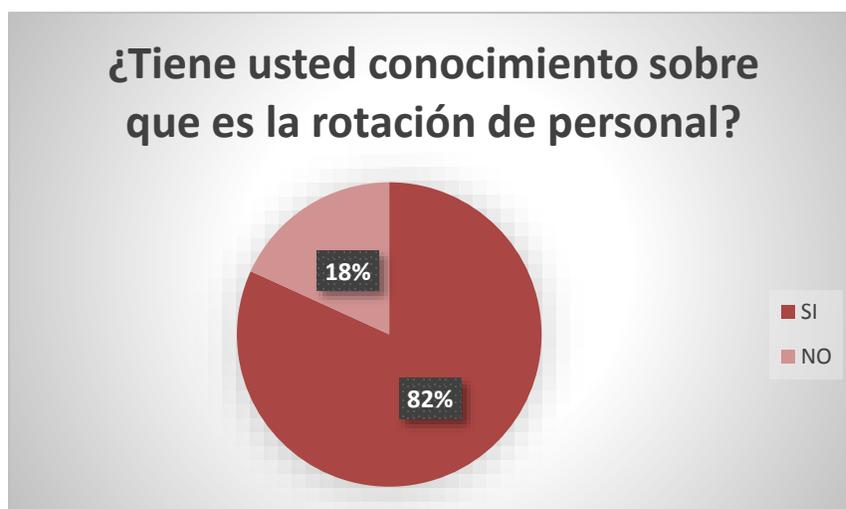
## 11.1 Análisis Porcentual De Los Datos Obtenidos

La aplicación de la encuesta a los colaboradores de la Universidad Antonio Nariño sede Villavicencio, basados en la muestra de 22 colaboradores de la planta administrativa, en la evaluación de las causas y consecuencias de la política actual de la institución y como ello afecta el movimiento del personal.

Los resultados se ilustran mediante gráficas, en donde se muestra los porcentajes con las diferentes opciones de respuesta.

Una vez aplicada la encuesta al personal administrativo de la UAN sede Villavicencio se obtuvieron los siguientes resultados:

*Figura 7. ¿Tiene usted conocimiento sobre que es la rotación de personal?*



**Fuente:** Propia del investigador.

El 82% del personal administrativo conoce el término de rotación de personal y sabe a qué hace referencia. Este porcentaje muestra que la mayor parte de este personal, tiene el conocimiento acerca del tema del cual se está encuestando.

Figura 8. ¿Le han realizado aumentos en la empresa durante el tiempo que lleva en ella?



**Fuente:** Propia del investigador.

El 91% del personal administrativo indica que durante el tiempo que llevan vinculados en la UAN sede Villavicencio no se les ha hecho aumentos, lo que significa que la UAN no tiene esta política salarial.

Figura 9. ¿Conoce usted programas de capacitación y entrenamiento en la empresa?



**Fuente:** Propia del investigador.

El 100% del personal administrativo no conoce algún programa de capacitación y entrenamiento dentro de la UAN sede Villavicencio, lo que significa que la UAN no cuenta con estos programas.

Figura 10. ¿Cómo es la relación con su jefe inmediato?



**Fuente:** Propia del investigador.

El 23% del personal administrativo indica que la relación con su jefe inmediato es Buena, el 68% indica que es regular y el 9% indica que en definitiva la relación con su jefe inmediato es mala, lo cual significa que hay falencias en cuanto a subordinación.

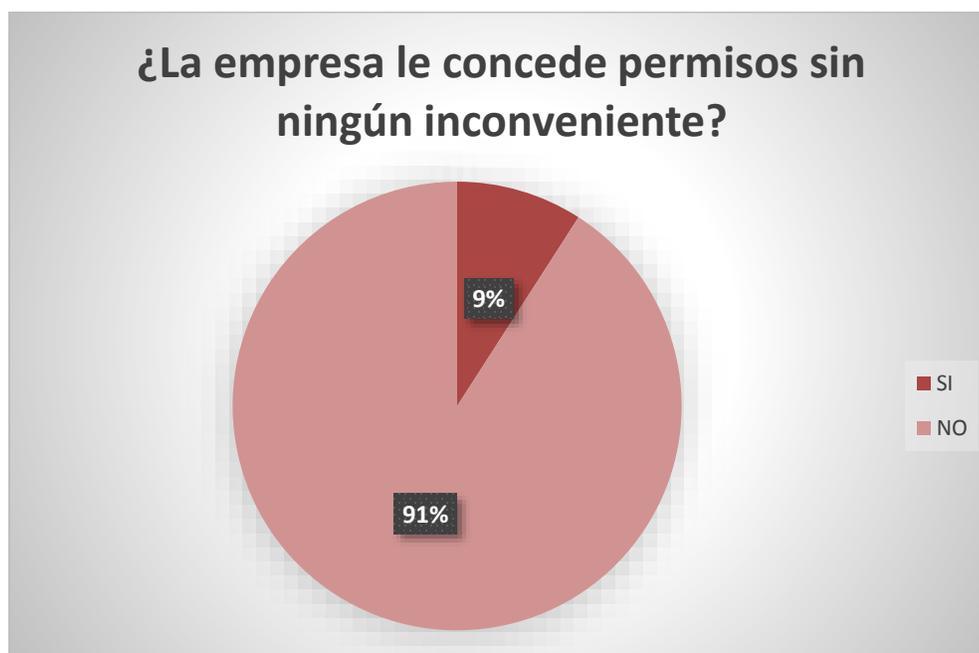
Figura 11. ¿La empresa le ofrece oportunidades de crecimiento laboral?



Fuente: Propia del investigador.

El 95% del personal administrativo refiere que la UAN sede Villavicencio no ofrece oportunidades de crecimiento laboral, es decir que no se les da la oportunidad de ascender dentro de la misma empresa o desempeñarse en otros campos para lo cual están capacitados.

Figura 12. ¿La empresa le concede permisos sin ningún inconveniente?



**Fuente:** Propia del investigador.

Al 91% del personal administrativo no les conceden permisos para realizar diligencias personales, es decir no pueden solicitar citas médicas, asistir a reuniones del colegio de sus hijos y esto hace que el personal se desmotive.

*Figura 13. ¿Está usted satisfecho con el término de tiempo con el cual fue contratado en la empresa?*



**Fuente:** Propia del investigador.

El 100% del personal administrativo que se encuestó coincide en afirmar que el término de contrato que utiliza la UAN sede Villavicencio no les satisface, lo anterior demuestra que la mayor causa de la rotación del personal es la poca estabilidad laboral que la UAN les ofrece con los contratos a término fijo de 4 meses que en la mayoría de los casos no son renovables.

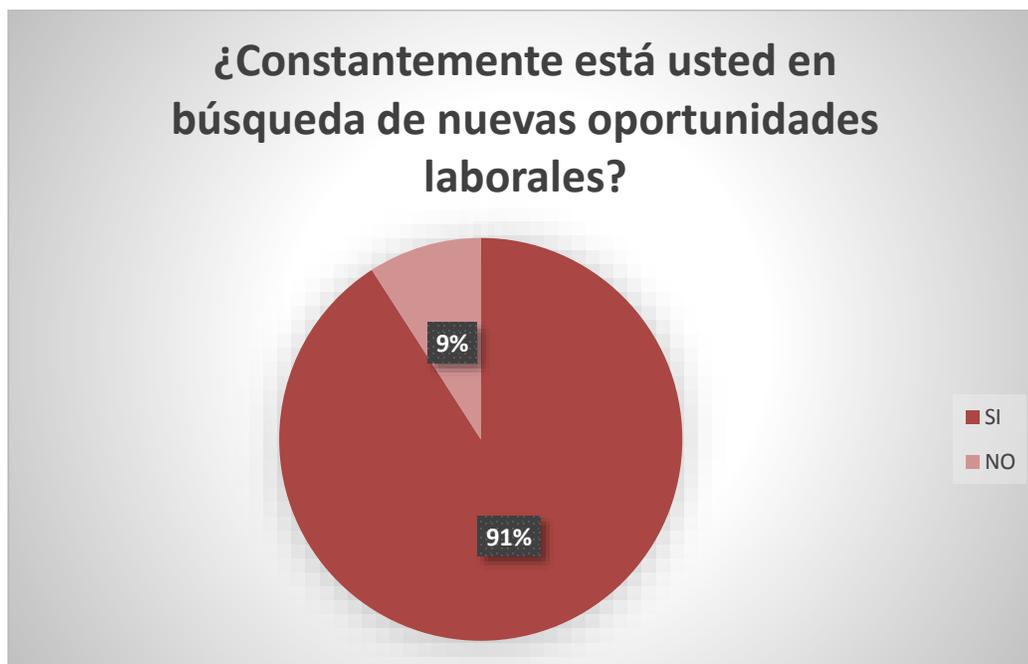
Figura 14. ¿Cree usted que la empresa tiene en cuenta sus opiniones y/o sugerencias para mejorar?



**Fuente:** Propia del investigador.

El 86% del personal administrativo afirma que para la UAN no es importante la opinión que ellos tengan acerca de los problemas que en este momento tenga la Universidad, por lo tanto indican que las opiniones de ellos no se han tenido en cuenta.

Figura 15. ¿Constantemente está usted en búsqueda de nuevas oportunidades laborales?



**Fuente:** Propia del investigador.

El 91% del personal administrativo encuestado afirma que constantemente están en la búsqueda de nuevas oportunidades laborales, lo cual significa que los colaboradores no están a gusto con las condiciones laborales que en este momento tiene en la UAN sede Villavicencio.

De acuerdo a esta encuesta practicada se logró identificar los problemas que los colaboradores creen que inciden en la alta rotación del personal de la Universidad Antonio Nariño sede Villavicencio.

Con lo anterior se procedió a utilizar la Matriz Vester, la cual ayudará a identificar los problemas más críticos.

## CAPITULO IV

### 12 CONCLUSIONES

De acuerdo a los datos recolectados en el diagnóstico realizado a través de la Matriz Vester, se puede evidenciar que la alta rotación de personal, se debe en gran parte a la incertidumbre de las políticas laborales y la poca preocupación de las directivas por conservar el recurso humano de la UAN, esto incide directamente en las expectativas del personal y provoca esa movilidad tan marcada e incrementa la sensación de insatisfacción y desmotivación.

Uno de los factores que incide con mayor relevancia es la Inestabilidad Laboral que ofrecen los Contratos a término fijo de 4 meses, seguido de las pocas posibilidades de crecimiento laboral, mal ambiente de trabajo, las políticas salariales de No aumentos que en este momento tiene la Universidad y la falta de capacitación e incentivos hacia los colaboradores.

El impacto de las políticas laborales y la rotación de personal, ha sido notado por los jefes del departamento y a pesar de ello ignoran el impacto económico que esto conlleva, por lo cual han aceptado su responsabilidad y muestra bastante receptividad las recomendaciones que se mencionaran.

## CAPITULO V

### 13 RECOMENDACIONES

La aplicación de la Matriz Vester sobre las causas e incidencias de la política laboral instaurada que ha llevado al alto nivel de rotación de personal administrativo en la Universidad Antonio Nariño sede Villavicencio.

Con base a la información dada, se precisa que, para los colaboradores es elemental sentirse apreciados y valorados por la labor que prestan, sin embargo que esto sea recompensado de manera equitativa acorde a sus competencias específicas. El Director de la Universidad Antonio Nariño sede Villavicencio debe estimular a sus colaboradores, para que se sientan a gusto en su puesto de trabajo, siendo necesario compensarlos adecuadamente por su trabajo según sus competencias.

Por otra parte también es recomendable brindar a los colaboradores la oportunidad de aspirar a cargos más importantes de acuerdo a sus conocimientos. Un empleado que asciende desde un puesto de menor jerarquía a desempeñar una función de mayor responsabilidad y prestigio tiene más probabilidades de ser comprometido y leal con la UAN.

Se recomienda a la Universidad Antonio Nariño sede Villavicencio implementar las entrevistas de retiro, ya que es la última oportunidad para saber lo que motivó al colaborador a desvincularse de la Universidad, brindando así a la Universidad la posibilidad de realizar estadísticas mensuales para tomar acciones correctivas en las fallas presentadas.

Es importante que la institución ofrezca a los colaboradores la opción de capacitarse en múltiples áreas, esto será de gran ayuda a la universidad, ya que tener empleados que conozcan más allá de su área de trabajo será beneficioso, en términos de productividad y calidad, en el caso de retirarse un trabajador existirán otros que podrán desempeñar las funciones sin inconvenientes

Es importante que la UAN considere la opción de otorgar incentivos por los logros de sus colaboradores, esto lo puede realizar fijando metas y evaluando si se cumplen o no, para así mismo recompensar al colaborador que cumpla con las metas establecidas.

Es de suma importancia que la UAN reconsidere el término de los contratos que actualmente está usando para la vinculación del personal, ya que al contratar a una persona por un término fijo deja entre dicho la estabilidad que pueda tener en la UAN y esto hace que la persona este constantemente en búsqueda de opciones, que si le ofrecen una mayor estabilidad laboral, renunciara, por eso recomendable que se cambien a contratos a términos anuales y así las personas a contratar sentirán mayor seguridad laboral.

## 14 BIBLIOGRAFÍA

- Alvarez , C. (2015). Nueva realidad para las empresas.
- Bayona. (1999). El término "rotación de personal" se utiliza para definir la fluctuación de personas entre una organización y su ambiente; definiéndolo como el volumen de personas que ingresan y salen de la organización en un período determinado . 33 de 99.
- Bell, D. (1981). El advenimiento de la sociedad postindustrial. En D. Bell, *El advenimiento de la sociedad postindustrial* (pág. 3). alianza editorial.
- Cañedo , R. (2006). Los servicios de alto valor agregado, diseñados a la medida y orientados al conocimiento. *Centro Nacional de Información de Ciencias Médicas*.
- Leon santos, M. (2006). Procesos estratégicos de la gestión del conocimiento. *Acimed*, 49.
- Maslow Abraham; Bolt Julio. (1968). *Satisfaccion de las necesidades basicas*. Nueva york: Adisson-wesley.
- Maslow, A. (1954-1987). *Teory of human motivation*. Nueva york.
- Maslow, A., & Bolt, J. (1987). *Satisfaccion de las necesidades basicas*. Nueva york: Adisson-wesley.
- Rodriguez Campo, M. (2006). Procesos estratégicos de la gestión del conocimiento.
- Serradell, E. (2013). La gestion del conocimiento en la nueva economia.
- Silva, E. (2017). *Proyectos productivos*. Obtenido de <http://www.mailxmail.com/curso-formulacion-proyectos-productivos/matriz-vester-planteamiento-evaluacion-problema>
- Vizcaya, D. (2001). Lenguaje e informacion. *Revista de Ciência da Informação*.

## 15 ANEXOS



**UNIVERSIDAD ANTONIO NARIÑO SEDE VILLAVICENCIO**  
**ENCUESTA DE CONOCIMIENTO DE LA POLÍTICA LABORAL Y ROTACIÓN**  
**DEL PERSONAL**

**NOMBRE** \_\_\_\_\_

**CARGO** \_\_\_\_\_

**FECHA DE REALIZACIÓN** \_\_\_\_\_

1. ¿Tiene usted conocimiento sobre que es la rotación de personal?

SI  NO

2. ¿Le han realizado aumentos en la empresa durante el tiempo que lleva en ella?

SI  NO

3. ¿Conoce usted programas de capacitación y entrenamiento en la empresa?

SI  NO

4. ¿Cómo es la relación con su jefe inmediato?

BUENA    REGULAR

5. ¿La empresa le ofrece oportunidades de crecimiento laboral?

SI  NO

6. ¿La empresa le concede permisos sin ningún inconveniente?

SI  NO

7. ¿Está usted satisfecho con el término de tiempo con el cual fue contratado en la empresa?

SI  NO

8. ¿Cree usted que la empresa tiene en cuenta sus opiniones y/o sugerencias para mejorar?

SI  NO

9. ¿Constantemente está usted en búsqueda de nuevas oportunidades laborales?

SI  NO

Muchas gracias por su tiempo y colaboración!

*Anexo 1 Cronograma de actividades del proyecto*

NOMBRE DEL PROYECTO		DIAGNOSTICO DE LAS POLITICAS LABORALES Y SU EFECTO EN LA ESTABILIDAD DEL																
		AGOSTO 2017																
DURACIÓN DE LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO																		
N°	ACTIVIDAD	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
		1	Entrevista al director de la sede administrativa de la UAN sede Villavicencio.	X														
2	Visita al personal Administrativo de la UAN sede Villavicencio.				X	X												
3	Realización de encuesta de acuerdo a lo observado en la visita realizada al personal administrativo de la UAN sede Villavicencio.						X	X										
4	Interpretación de los resultados arrojados en la encuesta aplicada al personal administrativo de la UAN sede Villavicencio.								X									
5	Retroatmentación de los resultados obtenidos en la encuesta al director administrativo de la UAN sede Villavicencio.											X						
6	Visita al director Administrativo de la sede UAN sede Villavicencio para presentarle la aplicación de la Matriz Vester.												X					
7	Retroatmentación de los resultados interpretados en la Matriz Vester													X				
8	Recomendaciones al director de la UAN sede Villavicencio para disminuir la Rotación del personal administrativo.														X	X	X	

**Fuente:** Autor del proyecto de investigación 2017

*Anexo 2 Presupuesto del proyecto*

Tipo	Categoría	Recurso	Descripción	Fuente financiadora	Unidad	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Recursos disponibles	INFRAESTRUCTURA							
	Digitación e investigación de la información	Equipo	Computador Lenovo	Personal	Unidad	1	\$50.000	\$50.000
		Equipo	Computador Lenovo	Personal	Unidad	1	\$50.000	\$50.000
		Equipo	Iphone 6	Personal	Unidad	1	\$25.000	\$25.000
	Traslados recolección de la información	Vehículo						
		Vehículo	Moto	Personal	Unidad	1	\$50.000	\$50.000
		Gasolina	Para traslados	Personal	GL	10	\$8.500	\$85.000
		Parqueadero	parqueadero	Personal	hora	15	\$900	\$13.500
		Buses	Traslado para la obtención de la información	Personal	unidad	10	\$1700	\$17.000
Recursos necesarios	TRABAJO DE CAMPO							
	Materiales	Fotocopias	Fotocopias de las encuestas		unidad	60	\$200	\$12.000
		Papelera	Hojas para la impresión de borradores y trabajo final	Personal	unidad	200	\$300	\$60.000
		Esferos	Para la realización de las encuestas	Personal	unidad	22	\$900	\$19.800
		Cafetería	Gastos de Cafetería	Personal	unidad	1	\$50.000	\$50.000
	Imprevistos	Imprevistos	Imprevistos (Servicio de luz, agua, telefonía, internet)	Personal	unidad	1	\$150.000	\$150.000
<b>T. PRESUPUESTO</b>								<b>\$582.300</b>

**Fuente:** Autor del proyecto de investigación 2017

*Ilustración 2 Planta física de la universidad antonio 2017*



*Ilustración 3 . Instalaciones administrativas.*



**Fuente:** Autor del proyecto de investigación 2017.