

Rotación de Personal Administrativo en la Universidad Popular del Cesar:
Diagnóstico mediante la Herramienta DOFA y Propuesta de Estrategias de Retención del
Talento Humano

Martínez Becerra Gina Paola

Mendoza Collazos Jennifer

Universidad Popular del Cesar, Especialización en Gestión Humana y Desarrollo
Organizacional

Seminario Opción de Grado

Rotación de Personal Administrativo en la Universidad Popular del Cesar:
Diagnóstico mediante la Herramienta DOFA y Propuesta de Estrategias de Retención del
Talento Humano

Martínez Becerra Gina Paola

Mendoza Collazos Jennifer

Asesora:

Acosta Ramos Adriana Cristina

Estudio de Caso para Optar al Título Especialista en Gestión Humana y Desarrollo
Organizacional

Universidad Popular del Cesar, Especialización en Gestión Humana y Desarrollo
Organizacional

Seminario opción de Grado

27 de mayo de 2026

Tabla de contenido

Introducción.....	4
Contextualización de la empresa.....	5
Objetivos Estratégicos de la Universidad Popular del Cesar (UPC):	6
Valores institucionales	7
Análisis del problema.....	11
Objetivos	12
General	12
Específicos	12
Marco teórico.....	13
Marco Legal	15
Diseño del plan.....	16
Objetivo.....	18
Estrategia.....	18
Procedimiento.....	19
Conclusiones	20
Recomendaciones.....	21
Referencias	22

Introducción

La rotación de personal en las instituciones de educación superior pública representa un fenómeno organizacional que impacta de manera directa la estabilidad administrativa, la continuidad de los procesos académicos y la calidad del servicio educativo. En el contexto colombiano, donde las entidades públicas operan bajo marcos normativos rígidos y presupuestos limitados, la gestión del talento humano adquiere una relevancia estratégica fundamental para el logro de los objetivos misionales.

El presente estudio de caso tiene como propósito analizar las causas y consecuencias de la rotación de personal administrativo en la Universidad Popular del Cesar (UPC), identificando los factores internos y externos que influyen en la permanencia o desvinculación de los colaboradores. Así mismo, busca comprender cómo esta situación afecta el desempeño institucional, el clima organizacional y la eficiencia en la prestación de los servicios académico-administrativos.

Para ello, se aplicó una metodología de tipo cualitativo mediante entrevistas individuales a cincuenta (50) funcionarios administrativos de la institución en la sede hurtado, cuyos testimonios permitieron identificar las principales motivaciones de insatisfacción laboral y las condiciones que favorecen o dificultan la retención del talento humano. Complementariamente, se utilizó la herramienta diagnóstica DOFA para estructurar de forma integral los hallazgos y proponer estrategias de mejora en la gestión del recurso humano.

La necesidad de este estudio se fundamenta en la urgencia de fortalecer las estrategias de gestión humana dentro del sector educativo público, con miras a mejorar la estabilidad laboral, reducir los costos asociados a la rotación y promover ambientes de trabajo que favorezcan el bienestar y el compromiso de los servidores públicos.

Contextualización de la empresa

Universidad Popular del Cesar

Es una entidad superior pública que está enfocada en forma personas responsable, con valores, éticas, en las diferentes áreas del conocimiento con enfoque científico, social y cultural.

Está conformada por una estructura académica y administrativa permitiendo así el funcionamiento de esta, actualmente cuenta con unas dependencias como son:

- Consejo Superior Universitario.
- Rectoría
- Vicerrectoría
- Facultades y decanaturas
- Oficinas de asesorías.

Cuenta con unas dependencias de apoyo como bibliotecas, bienestar universitario, admisiones de registro y control, talento humano, tesorería y prepuesto.

La Universidad Popular del Cesar tiene 5 sedes:

- Hurtado
- Sabanas
- Bellas Artes
- Parque La Vallenata
- Seccional Aguachica

La modalidad de contratación de se utiliza depende de varios factores como lo son:

- Prestación de servicios

- Contratación directa.
- Invitación Pública.
- Ordenes contractuales y de compras

Cuenta con 169 funcionarios administrativos en su sede hurtado.

Misión

La Universidad Popular del Cesar, como institución de educación superior oficial del orden nacional, forma personas responsables social y culturalmente; con una educación de calidad, integral e inclusiva, rigor científico y tecnológico; mediante las diferentes modalidades y metodologías de educación, a través de programas pertinentes al contexto, dentro de la diversidad de campos disciplinares, en un marco de libertad de pensamiento; que consolide la construcción de saberes, para contribuir a la solución de problemas y conflictos, en un ambiente sostenible, con visibilidad nacional e internacional.

Visión

En el año 2030, la Universidad Popular del Cesar será una Institución de Educación Superior de alta calidad, incluyente y transformadora; comprometida en el desarrollo sustentable de la Región, con visibilidad nacional y alcance internacional

Objetivos Estratégicos de la Universidad Popular del Cesar (UPC):

- Formación Integral: Preparar profesionales con alta capacidad académica, humanística y ética, capaces de generar un impacto positivo en la sociedad.
- Investigación y Desarrollo: Fomentar la investigación, la innovación y el desarrollo científico para proponer soluciones a la problemática local y regional.

- Compromiso Social y Regional: Contribuir al desarrollo socioeconómico y cultural del departamento del Cesar y de la nación.

- Inclusión y Equidad: Garantizar el acceso a la educación superior sin discriminación, promoviendo la diversidad cultural y el respeto a la libertad de conciencia.

- Internacionalización: Fomentar relaciones interinstitucionales nacionales e internacionales para fortalecer la calidad educativa.

Valores institucionales

HONESTIDAD

Actuar con transparencia, rectitud y coherencia entre lo que se piensa, se dice y se hace, fomentando la confianza y el respeto mutuo. La honestidad en la Universidad Popular del Cesar guía el comportamiento ético de todos sus miembros, promoviendo relaciones basadas en la verdad y la integridad, fundamentales para el desarrollo académico y humano.

RESPETO

Reconocer y valorar la dignidad, ideas, creencias y diferencias de los demás, manteniendo una convivencia armónica. En la Universidad Popular del Cesar, el respeto es un pilar esencial para construir una comunidad incluyente, tolerante y democrática, donde el diálogo y la aceptación de la diversidad enriquecen el proceso formativo.

JUSTICIA

Garantizar la equidad, la imparcialidad y el cumplimiento de los derechos y deberes de todos los miembros de la comunidad universitaria. La Universidad Popular del Cesar se compromete con una educación justa, donde se brinda igualdad de oportunidades y se vela por el bienestar común, contribuyendo a una sociedad más equilibrada y solidaria.

COMPROMISO

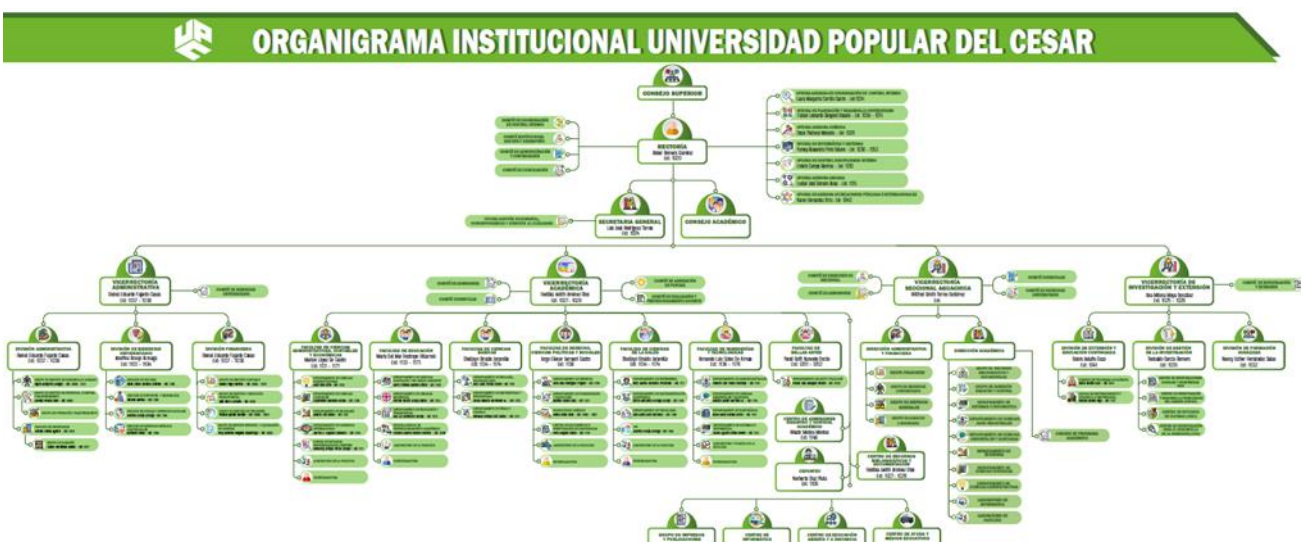
Asumir con responsabilidad y entrega las tareas y metas institucionales, aportando al cumplimiento de la misión y visión universitaria. El compromiso en la Universidad Popular del Cesar refleja la disposición de sus miembros para contribuir activamente con el desarrollo personal, profesional y social desde su rol en la comunidad educativa

DILIGENCIA

Cumplir con esmero, responsabilidad y eficiencia las funciones y tareas asignadas, procurando siempre la excelencia. En la Universidad Popular del Cesar, la diligencia impulsa una cultura del trabajo bien hecho, del esfuerzo constante y del compromiso con la mejora continua en los procesos académicos y administrativos.

VERACIDAD

Expresar siempre la verdad con responsabilidad y sin distorsiones, en la búsqueda del conocimiento y en las relaciones interpersonales. La veracidad en la Universidad Popular del Cesar es base para la confianza institucional, la credibilidad académica y el ejercicio crítico y reflexivo de la libertad de pensamiento.



Normativa

El estatuto general de la universidad popular del Cesar lo principal soporte es el Acuerdo 001 de 1994, mediante el cual se expidió el estatuto general de la universidad. Allí se establece las competencias del Consejo Superior y del Rector respecto al personal administrativo.

Los aspectos más relevantes:

El consejo superior puede

- Crear, modificar o suprimir cargos
- Definir políticas académicos-administrativas.
- Expedir el reglamento del personal administrativos.

El rector tiene facultad para

- Nombrar y remover personal administrativo.
- Distribuir cargos conforme a las necesidades del servicio.

En cumplimiento a la Ley 1712 de 2014 y la Resolución 1519 de 2020, la Universidad Popular Del Cesar pone a disposición de la ciudadanía, grupos de interés y de valor la sección de Transparencia y Acceso a la Información Pública, donde podrán conocer de primera mano la información de la Universidad.

Según lo dicta la ley, la información generada por las entidades del Estado no podrá ser reservada o limitada, por el contrario, es de carácter público. En este sitio se proporciona y facilita el acceso a la misma en los términos más amplios posibles en el momento.

Normativa de la entidad o autoridad

a). Leyes

- Ley 34 de 1976 – «Por la cual se crea la Universidad Popular del Cesar»

- Ley 30 de 1992 – «Por la cual se organiza el servicio público de la Educación Superior»

b). Decreto Único Reglamentario.

- Decreto 1075 de 2015 – «Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Educación»

Análisis del problema

La Universidad Popular del Cesar cuenta con una planta de 104 funcionarios administrativos en la sede hurtado que soportan la operación académica e institucional. Según los datos recopilados, anualmente se registran entre uno (1) y dos (2) desvinculaciones voluntarias en este grupo, lo que representa una tasa de rotación aproximada del 1% al 2% anual. Si bien este indicador puede parecer bajo en términos porcentuales, en el contexto del sector público cobra más importancia porque cada salida genera traumas operativos, pérdida de memoria institucional y costos asociados a los procesos de selección y vinculación de reemplazos.

Con el fin de profundizar en las causas de esta situación, se realizaron entrevistas individuales a cincuenta (50) funcionarios administrativos de la institución de la sede hurtado. Esta muestra fue seleccionada de manera intencional por criterios de disponibilidad, antigüedad y diversidad de cargos, siguiendo el enfoque cualitativo del estudio, en el que la riqueza de los testimonios prima sobre la extensión numérica de la muestra (Hernández Sampieri et al., 2014). A partir de dichos testimonios, se identificó que la principal causa de insatisfacción laboral y de intención de retiro es la remuneración salarial, percibida como insuficiente frente a la carga de trabajo, el nivel de responsabilidades y el costo de vida en la ciudad de Valledupar. Los entrevistados manifestaron que sus salarios no son competitivos en comparación con el sector privado ni con otras entidades públicas del orden departamental y nacional.

En ese sentido, esta problemática se enmarca en las limitaciones presupuestales propias de las universidades públicas colombianas, cuya asignación de recursos depende en gran parte de las transferencias del Sistema General de Participaciones y del presupuesto nacional. Dicha situación restringe la capacidad de la institución para ofrecer mejoras salariales significativas, generando un ciclo en el que los empleados más calificados buscan mejores oportunidades en otras organizaciones, afectando la estabilidad y continuidad de los procesos administrativos de la UPC.

Objetivos

General

Analizar las principales causas de la rotación del personal administrativo, con el fin de implementar estrategias de retención que fortalezcan la estabilidad laboral y mejoren el desempeño institucional.

Específicos

Identificar las causas primordiales de la desvinculación laboral mediante la aplicación de encuestas de salida y entrevistas de clima organizacional, clasificando los factores en internos (institucionales) y externos (contexto laboral).

Evaluar el impacto de la rotación en la continuidad de los procesos académicos y administrativos, midiendo variables como el cumplimiento de calendarios, la calidad de la enseñanza y la satisfacción del estudiante.

Analizar las consecuencias que generan la rotación del personal en el desarrollo de las actividades administrativas.

Marco teórico

La rotación de personal, también denominada turnover laboral, es definida por Chiavenato (2011) como el resultado de la salida de algunos empleados y la entrada de otros para sustituirlos en el trabajo. Este fenómeno puede ser voluntario, cuando el trabajador decide por propia iniciativa desvincularse de la organización, o involuntario, cuando es la empresa quien toma la decisión de terminar la relación laboral. En complemento a esta definición, Price (2001) señala que la rotación voluntaria está estrechamente vinculada a la intención de abandono del trabajador, la cual se construye a lo largo del tiempo como resultado de la acumulación de experiencias negativas en el entorno laboral. En el sector público, la rotación voluntaria adquiere connotaciones particulares dado que los servidores públicos tienen condiciones de estabilidad distintas a las del sector privado.

En relación con los factores que determinan la permanencia del trabajador, la satisfacción laboral es uno de los predictores más relevantes de la intención de rotación. Herzberg (1959), en su Teoría de los dos factores, distingue entre factores higiénicos —entre los cuales se encuentra el salario— y factores motivadores. Los primeros no generan satisfacción por sí solos, pero su ausencia o deficiencia produce insatisfacción directa y puede desencadenar la decisión de abandonar la organización. Esta perspectiva es complementada por Locke (1976), quien define la satisfacción laboral como un estado emocional positivo resultante de la evaluación que hace el trabajador de su experiencia en el empleo; cuando dicha evaluación es negativa de manera persistente, la intención de retiro se consolida como respuesta adaptativa. En el caso de la UPC, los testimonios de los funcionarios entrevistados evidencian que la percepción de un salario insuficiente actúa como factor higiénico deficitario que alimenta la intención de retiro.

Igualmente, la herramienta DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) es ampliamente utilizada en el diagnóstico organizacional por su capacidad de integrar variables internas y externas que afectan a una institución. Según David (2013), el análisis DOFA constituye

una etapa fundamental de la formulación estratégica, pues permite a las organizaciones identificar sus capacidades internas y las condiciones del entorno para orientar la toma de decisiones hacia el logro de sus objetivos. Aplicada a la gestión del talento humano, permite identificar los factores que favorecen o dificultan la retención del personal, y sirve como base para la formulación de estrategias articuladas y coherentes con la realidad institucional. En el contexto de la UPC, el análisis DOFA facilita visibilizar tanto las limitaciones presupuestales como las oportunidades de mejora en el clima organizacional y los procesos de gestión humana.

Finalmente, autores como Robbins y Judge (2013) señalan que las organizaciones con altos índices de rotación enfrentan consecuencias negativas como la pérdida de conocimiento tácito, el deterioro de la cultura organizacional y el incremento en los costos de reclutamiento, selección y capacitación. Estas consecuencias son especialmente sensibles en instituciones públicas educativas, donde la continuidad de los procesos es determinante para la calidad del servicio prestado a la comunidad académica.

Marco Legal

El marco normativo que regula las relaciones laborales en la Universidad Popular del Cesar, como entidad pública de educación superior, está compuesto por un conjunto de disposiciones constitucionales y legales que determinan las condiciones de vinculación, permanencia y desvinculación del personal administrativo. A continuación, se relacionan las principales normas aplicables:

Constitución Política de Colombia de 1991, Artículo 69: Garantiza la autonomía universitaria y establece el marco constitucional para el funcionamiento de las instituciones de educación superior públicas en el país.

Ley 30 de 1992: Por la cual se organiza el servicio público de la educación superior. Establece los principios, objetivos y estructura del sistema de educación superior en Colombia, y define las competencias de las instituciones públicas en materia de administración de personal.

Ley 34 de 1976: Creó la Universidad Popular del Cesar, estableciendo su naturaleza jurídica como entidad oficial de educación superior al servicio del Departamento del Cesar y la región caribe colombiana.

Ley 909 de 2004: Regula el empleo público, la carrera administrativa y la gerencia pública en Colombia. Define los derechos y deberes de los servidores públicos, los mecanismos de selección basados en el mérito y las causales de retiro del servicio.

Decreto Ley 1567 de 1998: Crea el Sistema Nacional de Capacitación y el Sistema de Estímulos para los empleados del Estado. Establece la obligación de las entidades públicas de implementar programas de bienestar social e incentivos orientados a mejorar la calidad de vida laboral y la motivación de los servidores públicos.

Diseño del plan

Matriz DOFA – Rotación de Personal Administrativo en la UPC

FORTALEZAS	DEBILIDADES (Internas)
• Estabilidad laboral propia del empleo público. • Reconocimiento y posicionamiento regional de la UPC. • Trayectoria institucional de más de cuatro décadas. • Planta administrativa consolidada (104 funcionarios). • Acceso a programas de capacitación del Estado.	• Escala salarial poco competitiva frente al sector privado. • Limitaciones presupuestales estructurales. • Ausencia de un programa de bienestar laboral robusto. • Escasas oportunidades de ascenso y desarrollo interno. • Canales de comunicación internos poco formalizados.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS (Externas)
• Normativa nacional de bienestar e incentivos (Decreto 1567/1998). • Convenios interinstitucionales para formación y capacitación. • Crecimiento institucional que genera nuevas plazas y roles. • Políticas nacionales de fortalecimiento de la educación superior pública. • Oferta de posgrados y especializaciones para funcionarios de la propia UPC.	• Competencia salarial del sector privado y otras entidades públicas. • Incremento del costo de vida en Valledupar. • Recortes presupuestales al sector educativo público. • Pérdida de talento calificado hacia el mercado laboral regional. • Inestabilidad política que afecta la continuidad de directivas institucionales.

Estrategias cruzadas DOFA

Cruce	Estrategia	Acción concreta
FO (Fortalezas + Oportunidades)	Aprovechar la estabilidad laboral y el posicionamiento regional de la UPC para atraer y retener personal mediante convenios de formación posgradual.	Suscribir convenios con universidades aliadas para que el personal administrativo acceda a especializaciones y maestrías con descuentos o becas institucionales.
FA (Fortalezas + Amenazas)	Usar la estabilidad del empleo público y la trayectoria institucional como factores de retención frente a la competencia salarial del sector privado.	Diseñar una campaña interna de valoración del empleo público que resalte los beneficios no salariales: estabilidad, prestaciones sociales, ambiente institucional y sentido de pertenencia regional.
DO (Debilidades + Oportunidades)	Compensar la baja competitividad salarial mediante la normativa nacional de estímulos (Decreto 1567 de 1998) e implementar un programa de bienestar laboral integral.	Implementar el Plan de Bienestar e Incentivos exigido por el Decreto 1567 de 1998, con actividades de salud, recreación, desarrollo personal y reconocimiento, como mecanismo compensatorio ante las restricciones salariales.
DA (Debilidades + Amenazas)	Mitigar el riesgo de pérdida de talento calificado ante la competencia externa, fortaleciendo los canales	Establecer encuestas periódicas de clima organizacional y entrevistas de salida, y diseñar rutas de crecimiento

internos de comunicación y el desarrollo profesional.

profesional interno para reducir la intención de retiro antes de que se concrete la desvinculación.

Objetivo

Diseñar un plan de acción basado en el análisis DOFA que permita a la Universidad Popular del Cesar reducir los factores que generan insatisfacción laboral y potenciar los elementos que contribuyen a la retención del personal administrativo, fortaleciendo así la estabilidad organizacional y la calidad del servicio prestado a la comunidad universitaria.

Estrategia

Con base en el diagnóstico DOFA, se proponen las siguientes estrategias para mitigar la rotación de personal y mejorar las condiciones laborales de los funcionarios administrativos de la UPC:

Estrategia 1 – Revisión y mejora de la estructura salarial: Gestionar ante las instancias competentes la actualización periódica de la escala salarial del personal administrativo, explorándose mecanismos de incentivos no económicos como bonificaciones por desempeño, reconocimientos institucionales y beneficios extralegales que complementen la remuneración.

Estrategia 2 – Fortalecimiento del programa de bienestar laboral: Implementar un programa integral de bienestar que incluya actividades de salud ocupacional, recreación, desarrollo personal y familiar, aprovechando la normativa vigente del Decreto Ley 1567 de 1998 que obliga a las entidades públicas a contar con este tipo de iniciativas.

Estrategia 3 – Plan de desarrollo y capacitación: Diseñar rutas de crecimiento profesional para el personal administrativo, con oportunidades de capacitación continua, formación académica y promoción interna que fortalezcan el sentido de pertenencia y proyección dentro de la institución.

Estrategia 4 – Mejora del clima organizacional: Establecer canales formales y periódicos de comunicación entre la dirección y el personal administrativo, mediante espacios de diálogo, encuestas de clima laboral y mesas de trabajo que permitan identificar oportunamente situaciones de insatisfacción antes de que desencadenen una desvinculación.

Procedimiento

Fase 1 – Diagnóstico: Aplicar entrevistas de clima laboral y de salida al personal administrativo para actualizar y profundizar el análisis DOFA. Consolidar los hallazgos en un informe de gestión humana que sirva como línea base para la toma de decisiones.

Fase 2 – Formulación: Con base en el diagnóstico, la División de Recursos Humanos de la UPC diseñará el plan de bienestar, el plan de capacitación y la propuesta de revisión salarial, alineados con el Plan de Desarrollo Institucional vigente y los recursos presupuestales disponibles.

Fase 3 – Implementación: Ejecutar las estrategias definidas con la participación activa de las directivas, la División de Recursos Humanos y los representantes de los trabajadores. Establecer metas, indicadores y responsables para cada acción propuesta.

Fase 4 – Seguimiento y evaluación: Realizar mediciones periódicas del índice de rotación y del clima organizacional para evaluar el impacto de las estrategias implementadas y realizar los ajustes necesarios de manera oportuna.

Conclusiones

El presente estudio de caso permitió identificar que la rotación de personal administrativo en la Universidad Popular del Cesar, si bien se mantiene en niveles bajos —entre 1 y 2 desvinculaciones anuales sobre una planta de 104 funcionarios—, responde principalmente a la insatisfacción salarial de los trabajadores. Este hallazgo es coherente con los planteamientos de Herzberg sobre los factores higiénicos, pues la remuneración insuficiente actúa como detonante de la intención de retiro, independientemente de otros aspectos positivos del entorno laboral.

La aplicación de la herramienta DOFA evidenció que la UPC cuenta con fortalezas institucionales importantes, como su trayectoria, su posicionamiento regional y la estabilidad relativa que ofrece el empleo público. Sin embargo, las limitaciones presupuestales estructurales representan una amenaza permanente para la competitividad salarial frente al sector privado y otras entidades públicas, lo que requiere estrategias creativas y complementarias que no se limiten exclusivamente al incremento salarial.

Se concluye que la retención del talento humano en la UPC requiere un enfoque integral de gestión humana que articule mejoras en bienestar laboral, desarrollo profesional, clima organizacional y reconocimiento, como mecanismos compensatorios ante las restricciones salariales propias del sector público. La estabilidad del equipo administrativo es condición fundamental para garantizar la continuidad y calidad de los procesos institucionales que soportan la función misional de la universidad.

Recomendaciones

1. Se recomienda a la Alta Dirección de la UPC gestionar ante el Consejo Superior Universitario la revisión y actualización de la escala salarial del personal administrativo, acompañada de un estudio de equidad interna y competitividad externa que sustente técnicamente las propuestas de ajuste.

2. Implementar de manera efectiva el Plan Institucional de Capacitación y el Programa de Bienestar e Incentivos, garantizando los recursos presupuestales necesarios para su ejecución y estableciendo indicadores de seguimiento que permitan medir su impacto en la satisfacción y retención del personal.

3. Aplicar periódicamente encuestas de clima organizacional y entrevistas de salida a los funcionarios que se desvinculen, con el fin de contar con información actualizada y confiable que oriente la toma de decisiones en materia de gestión del talento humano.

4. Fortalecer los procesos de inducción y reinducción del personal administrativo, promoviendo una cultura organizacional basada en el sentido de pertenencia, el reconocimiento del trabajo bien hecho y la comunicación efectiva entre los diferentes niveles jerárquicos de la institución.

Referencias

- Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones (9.^a ed.). McGraw-Hill.
- Congreso de la República de Colombia. (1976). Ley 34 del 19 de noviembre de 1976. Por la cual se crea la Universidad Popular del Cesar.
- Congreso de la República de Colombia. (1992). Ley 30 de 1992. Por la cual se organiza el servicio público de la educación superior.
- Congreso de la República de Colombia. (2004). Ley 909 de 2004. Por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones.
- Herzberg, F. (1959). The motivation to work. John Wiley & Sons.
- Presidencia de la República de Colombia. (1998). Decreto Ley 1567 de 1998. Por el cual se crea el sistema nacional de capacitación y el sistema de estímulos para los empleados del Estado.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). Comportamiento organizacional (15.^a ed.). Pearson Educación.
- David, F. R. (2013). Strategic management: Concepts and cases (14th ed.). Pearson.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). Metodología de la investigación (6.^a ed.). McGraw-Hill.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. En M. D. Dunnette (Ed.), Handbook of industrial and organizational psychology (pp. 1297–1349). Rand McNally.
- Price, J. L. (2001). Reflections on the determinants of voluntary turnover. International Journal of Manpower, 22(7), 600–624.

Anexos

FORMATO DE ENTREVISTA

Objetivo de la entrevista

Identificar las principales causas y efectos de la rotación de personal en una institución de educación superior pública, con el propósito de proponer estrategias de fortalecimiento orientadas a la estabilidad laboral, el bienestar organizacional y la mejora continua institucional.

Datos generales del entrevistado

- Dependencia o área: Grupo de gestión y ejecución presupuestal
- Tipo de vinculación: Provisional
- Tiempo de permanencia en la institución: 28 Años
- Fecha de la entrevista: 13 de mayo de 2026
- Lugar: Universidad Popular del Cesar (Sede Hurtado)

CLIMA LABORAL Y RELACIONES INTERPERSONALES

1. ¿Considera que existe una comunicación abierta y efectiva entre compañeros y con sus superiores?

Rta: Si la hay son muy comunicativos.

2. ¿Siente que hay un sentido de equipo y colaboración entre el personal administrativo de la Universidad?

Rta: Si la hay

TIPO DE CONTRATACION Y ESTABILIDAD LABORAL

1. ¿Considera que la modalidad de contratación (provisional, OPS, Planta) influye en la decisión de los empleados de quedarse o irse?

Rta: Si influye porque desmotiva a la persona sin saber que puede pasar, por lo menos a mí no, pero veo a las demás personas preocupadas.

2. ¿Ha percibido que los cambios de rector o de gobierno Universitario afectan la permanencia de personal administrativo?

Rta: Si claro, porque la gente está en la expectativa al personal que ellos traigan, cada rector que viene está rodeado de su gente de confianza.

REMUNERACION Y BENEFICIOS

1. ¿Considera que su salario es justo en relación con sus funciones y responsabilidades?

Rta: Si considero que es justo, pero aquí hay mucha gente capacitada con magister, doctorado ganándose sueldos de secretaria.

2. ¿La Universidad ofrece beneficios adicionales (auxilios, capacitaciones, salud, etc.) que usted valore? ¿Cuales?

Rta: Si, Un beneficio es que los hijos de los funcionarios estudien así mismo para los funcionarios, son muy buenos los reconocimientos.

DESARROLLO PROFESIONAL Y RECONOCIMIENTO

1. ¿Ha tenido acceso a programas de capacitación o formación profesional?

Rta: Si,

3. ¿La Universidad reconoce y valora el desempeño de su personal administrativo? - ¿De qué manera?

Rta: No lo valora, es por influencia, por referencia por política.

LIDERAZGO Y GESTION INSTITUCIONAL

1. ¿Cómo describiría el estilo de liderazgo de sus superiores inmediatos?

Rta: Obedientes al rector.

2. ¿Considera que la gestión actual de la Universidad favorece la permanencia del personal administrativo?

Rta: Favorece a los que estamos en provisionalidad.

FACTORES EXTERNOS Y MERCADO LABORAL

1. ¿Cree que la imagen o reputación de la Universidad Popular del Cesar influye en que las personas deseen trabajar aquí?

Rta: Si influye

2. ¿Conoce alguna política pública o normativa que afecte la estabilidad del empleo en Instituciones como la Upc?

Rta: No

ROTACION OBSERVADA Y CAUSAS PERCIBIDAS

1. ¿Ha notado que compañeros del área administrativa se han retirado con frecuencia?

Rta: No solo que lo saquen.

2. ¿En su opinión, ¿Cuáles son las principales razones por las que el personal administrativo deja la Universidad Popular del Cesar?

Rta: Una de las principales razones es cuando la persona llega a los 70 años que se va obligatoriamente.

3. ¿Usted mismo ha considerado retirarse de la Universidad? ¿Que lo ha motivado a quedarse o irse?

Rta: Si quiero quedarme para hacer otro proyecto con mis hijos.

4. ¿Qué cambios concretos implementaría para reducir la salida de personal administrativo en la Institución?

Rta: Que hubiese buena selección de personal, que sean más justos y que no sea político.

CIERRE DE LA ENTREVISTA

¿Hay algún aspecto importante sobre la rotación del personal en la UPC que no hay sido abordado en esta entrevista y que considere relevante mencionar?

Rta: Si, que haya más capacitaciones de las últimas reformas.

¿Tiene alguna sugerencia o recomendación final para mejorar la retención del personal administrativo en la Universidad?

Rta: Si, Que aumenten el sueldo.