

TECNOLÓGICO DE ESTUDIOS SUPERIORES IXTAPALUCA  
MAESTRIA EN ADMINISTRACION

LÍNEA DE INVESTIGACION:  
1.GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

TESIS DE MAESTRIA  
EL MODELO DE CAMBIO DE KURT LEWIN PARA  
DETERMINAR LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN EL  
TECNOLÓGICO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE  
IXTAPALUCA Y SU IMPACTO EN LA PRODUCTIVIDAD

EMPRESA  
TECNOLÓGICO DE ESTUDIOS  
SUPERIORES DE IXTAPALUCA

TESIS

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:  
MAESTRA EN ADMINISTRACION

PRESENTA

LCDA. ALBA SELENE ROJAS MUÑOZ

DIRECTOR DE TESIS:  
M.R.I. HUMBERTO ESPINOSA VEGA

IXTAPALUCA, ESTADO DE MÉXICO, JULIO 2023.

"2023. Año del Septuagésimo Aniversario del Reconocimiento del Derecho al Voto de las Mujeres en México"

**COMITÉ DE REVISIÓN Y TITULACIÓN APROBADO  
POR EL CONSEJO DE POSGRADO**

Ixtapaluca, Estado de México a 10 de julio de 2023.

Los abajo firmantes, Miembros del Jurado para Examen de Grado de Maestría, hacen CONSTAR que, habiendo revisado el trabajo de tesis desarrollado por LCDA. ALBA SELENE ROJAS MUÑOZ, bajo el título "EL MODELO DE CAMBIO DE KURT LEWIN PARA DETERMINAR LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN EL TECNOLÓGICO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE IXTAPALUCA Y SU IMPACTO EN LA PRODUCTIVIDAD", hemos dictaminado que ha sido aprobada y aceptada por el Comité asesor indicado, como requisito parcial para obtener el grado de Maestría en Administración, por lo que se autoriza su impresión.

**ATENTAMENTE**

**PRÉSIDENTE**

**M.R.I. HUMBERTO ESPINOSA VEGA  
DOCENTE PTC**

**SECRETARIO**

**DR. EDGARDO RODRÍGUEZ MORENO  
DOCENTE PTC**

**VOCAL**

**MTRA. MARÍA DEL CARMEN ARRIETA LÓPEZ  
DOCENTE PTC**

**VOCAL**

**MTRA. MARÍA JUANA HERNÁNDEZ FLORES  
DOCENTE PTC**

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN  
SUBSECRETARÍA DE EDUCACIÓN SUPERIOR Y NORMAL

Km 7 Carretera Ixtapaluca-Coatepec, C.P. 56580, Ixtapaluca, Estado de México.  
Tel.: (01 55) 1314 8150, ext. 101, fax (01 55) 1314 8152 www.tesi.edu.mx

"2023. Año del Septuagésimo Aniversario del Reconocimiento del Derecho al Voto de las Mujeres en México"

## CARTA DE CESIÓN DE DERECHOS

En el Estado de México, la que suscribe **LCDA. ALBA SELENE ROJAS MUÑOZ** estudiante de la Maestría en Administración, adscrita al Tecnológico de Estudios Superiores de Ixtapaluca, manifiesta que es autora intelectual del presente trabajo de Tesis bajo la dirección del **M.R.I. HUMBERTO ESPINOSA VEGA** y cede los derechos del trabajo "**EL MODELO DE CAMBIO DE KURT LEWIN PARA DETERMINAR LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN EL TECNOLÓGICO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE IXTAPALUCA Y SU IMPACTO EN LA PRODUCTIVIDAD**", al Tecnológico de Estudios Superiores de Ixtapaluca para su difusión, con fines académicos y de investigación.

Los usuarios de la información no deben reproducir el contenido textual, graficas o datos del trabajo sin el permiso del autor y/o director del trabajo. Si el permiso se otorga a algún usuario, deberá dar el agradecimiento correspondiente y citar la fuente del mismo.

Ixtapaluca, Estado de México a 10 de julio de 2023.

**AUTOR INTELLECTUAL**



**LCDA. ALBA SELENE ROJAS MUÑOZ**

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN  
SUBSECRETARÍA DE EDUCACIÓN SUPERIOR Y NORMAL

Km 7 Carretera Ixtapaluca-Coatepec, C.P. 56580, Ixtapaluca, Estado de México.  
Tel.: (01 55) 1314 8150, ext. 101, fax (01 55) 1314 8152. [www.tesi.edu.mx](http://www.tesi.edu.mx)

"2023. Año del Septuagésimo Aniversario del Reconocimiento del Derecho al Voto de las Mujeres en México"

## DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y DE NO PLAGIO

En el Estado de México, la que suscribe **LCDA. ALBA SELENE ROJAS MUÑOZ** estudiante de la Maestría en Administración, adscrita al Tecnológico de Estudios Superiores de Ixtapaluca, manifiesta que se responsabiliza por la autenticidad y originalidad del contenido del presente trabajo de Tesis titulado "**EL MODELO DE CAMBIO DE KURT LEWIN PARA DETERMINAR LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN EL TECNOLÓGICO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE IXTAPALUCA Y SU IMPACTO EN LA PRODUCTIVIDAD**", el cual ha sido elaborado y presentado para la obtención del grado en la maestría en Administración.

Ixtapaluca, Estado de México a 10 de julio de 2023.

**AUTOR INTELLECTUAL**

**LCDA. ALBA SELENE ROJAS MUÑOZ**

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN  
SUBSECRETARÍA DE EDUCACIÓN SUPERIOR Y NORMAL

Km 7 Carretera Ixtapaluca-Coatepec, C.P. 56580, Ixtapaluca, Estado de México.  
Tel.: (01 55) 1314 8150, ext. 101, fax (01 55) 1314 8152 www.tesi.edu.mx

## **DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTO**

Dedico esta tesis:

A mi institución el Tecnológico de Estudios Superiores de Ixtapaluca (TESI), que me ha brindado conocimientos, alegrías, que me ha permitido desarrollarme profesionalmente y en todos los ámbitos, con una formación integral y de calidad.

A mis padres y hermanos por su apoyo incondicional y su cariño infinito.

A todos los que han sido partícipes en esta etapa, a las y los profesores por su dirección, a mis amigos y amigas que me han acompañado a cada momento con su apoyo y respaldo.

A los que ya han partido gracias porque sé que nunca me han soltado y porque este logro también es de ustedes y para ustedes.

<b>Contenido</b>	
ÍNDICE DE TABLAS .....	8
Resumen .....	10
Abstract.....	11
Introducción .....	12
Tecnológico de Estudios Superiores de Ixtapaluca .....	13
<b>Municipio de Ixtapaluca.....</b>	<b>20</b>
<b>Misión, visión, valores, objetivos .....</b>	<b>24</b>
CAPÍTULO I.....	27
ANTECEDENTES .....	27
<b>1.1 Situación contextual de la empresa.....</b>	<b>28</b>
<b>1.2 Planteamiento del problema.....</b>	<b>29</b>
<b>1.3 Justificación .....</b>	<b>30</b>
<b>1.3.1 Justificación teórica.....</b>	<b>30</b>
<b>1.3.2 Justificación práctica.....</b>	<b>30</b>
<b>1.4 Hipótesis general .....</b>	<b>31</b>
<b>1.4.1 Hipótesis específica .....</b>	<b>32</b>
<b>1.4.2 Variables .....</b>	<b>32</b>
<b>1.4.2.1 Variable dependiente .....</b>	<b>32</b>
<b>1.4.2.2 variable independiente .....</b>	<b>33</b>
<b>1.5 Objetivos.....</b>	<b>35</b>
<b>1.5.1 Objetivo general .....</b>	<b>35</b>
<b>1.5.2 Objetivos específicos .....</b>	<b>35</b>
CAPITULO II.....	36
MODELO DE CAMBIO DE KURT LEWIN.....	36
2.1 Kurt Lewin .....	37
<b>2.2 Modelo de cambio de Kurt Lewin.....</b>	<b>38</b>
<b>2.3 Rotación de personal .....</b>	<b>40</b>
<b>2.3.1 Casos de aplicación del modelo de cambio de Kurt Lewin. ....</b>	<b>47</b>
<b>2.4 Marco histórico .....</b>	<b>49</b>
<b>2.5 Marco teórico .....</b>	<b>57</b>
<b>2.6 Marco legal del trabajo.....</b>	<b>64</b>
CAPITULO III.....	77
ROTACION DE PERSONAL EN EL TECNOLOGICO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE IXTAPALUCA.....	77

<b>3.1 Tipo y diseño de la investigación .....</b>	<b>78</b>
<b>3.2 Población y muestra .....</b>	<b>81</b>
<b>3.3 Instrumentos .....</b>	<b>85</b>
CAPITULO IV:.....	92
RESULTADOS Y DISCUSION.....	92
<b>4.1 Análisis, interpretación y discusión de resultados .....</b>	<b>93</b>
<b>4.2 Presentación de los resultados.....</b>	<b>99</b>
CONCLUSIONES .....	107
RECOMENDACIONES .....	108
REFERENCIAS .....	109
Werther, W. B., Davis, K. (2000). Administración de personal y recursos humanos. Colombia: McGraw Hill. ....	111
GLOSARIO .....	112

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Población y muestra .....	82
Tabla 2. Cuestionario .....	88
Tabla 3. Matriz de resultados .....	97
Tabla 4. Fuerzas Impulsoras y Restrictivas .....	98
Tabla 5. Proceso Reclutamiento, Selección y contratación .....	99
Tabla 6. FODA .....	104



## ÍNDICE DE GRAFICAS

Gráfica 1. I. Incertidumbre.....	93
Gráfica 2. II Habilidades.....	94
Gráfica 3. III. Fortalezas .....	94
Gráfica 4. IV. Recompensas.....	95
Gráfica 5. V. Liderazgo .....	95
Gráfica 6. VI. Relaciones.....	96

## **Resumen**

El Modelo de cambio de Kurt Lewin para determinar la rotación de personal en el Tecnológico de Estudios Superiores de Ixtapaluca y su impacto en la productividad

Rojas Muñoz Alba Selene

## **Resumen**

Analizar los factores que generan la rotación del personal a través del modelo Kurt Lewin para poder determinar el impacto en la productividad e incorporar talento humano con habilidades y capacidades que cumplan un perfil específico que puedan desarrollar las funciones y actividades de forma eficiente y eficaz para retenerlos con una perspectiva de alta motivación.

El cambio planeado como estrategia para evitar la rotación de personal a través de un diagnóstico integral; determinar aquellas acciones que se pretenden descongelar para aplicar acciones correctivas o de mejora y volver a congelar para mejorar la productividad en la Institución.

La estadística como elemento de validación del análisis descriptivo, que permite la interpretación del modelo de Kurt Lewin.

Palabras clave: modelo, cambio, rotación, productividad.

## **Abstract**

Kurt Lewin's Change Model to determine staff turnover at the Ixtapaluca Higher Education Institute and its impact on productivity.

Rojas Muñoz Alba Selene

## **Abstract**

Analyze the factors that generate staff turnover through the Kurt Lewin model in order to determine the impact on productivity and incorporate human talent with skills and abilities that meet a specific profile that can develop functions and activities efficiently and effectively to retain them. with a highly motivated outlook.

The planned change as a strategy to avoid staff turnover through a comprehensive diagnosis; determine those actions that are intended to be unfrozen to apply corrective or improvement actions and frozen again to improve productivity in the Institution.

Statistics as a validation element of descriptive analysis, which allows the interpretation of Kurt Lewin's model.

**Keywords:** model, change, rotation, productivity.

## Introducción

El hombre por naturaleza le teme al cambio y a las consecuencias que este trae consigo, aunque más a las negativas, por obvias razones, hay resistencia, pero que pasa cuando nos trasladamos al aspecto laboral, en donde solo somos una pieza más del ajedrez, donde alguien más diseña, crea, organiza y propone los cambios, cambios en relación al desempeño, a patrones de desempeño, hábitos, carácter, aptitudes, actitudes, relaciones sociales, aspectos de los cuales no se es consciente.

Es por lo anterior que el presente trabajo haremos referencia al Modelo de Kurt Lewin, el que nos dice cómo es que podemos generar un cambio organizacional sin que esto implique una desestabilización entre los miembros de una organización, en específico el Tecnológico de Estudios Superiores de Ixtapaluca, además de cómo enfrentar los desafíos que trae la resistencia al cambio y en si a la rotación.

Una vez identificados e implementados dichos aspectos el objetivo de este trabajo es aplicar una rotación efectiva dentro de los integrantes de esta casa de estudios con el firme propósito de mantener su estabilidad y aprovechar los recursos humanos y sobresaltar el talento humano que existe ya dentro o bien completar con otros tipos de talentos que no se habían identificado.

## **Tecnológico de Estudios Superiores de Ixtapaluca**

El Tecnológico de Estudios Superiores de Ixtapaluca (TESI), se creó como un Organismo Público Descentralizado de carácter estatal, con personalidad jurídica y patrimonio propios, creado por la H. LIII Legislatura del Estado de México y publicado en la “Gaceta del Gobierno”, No. 51 el 9 de septiembre de 1999.

objetivo:

I. Formar profesionales, docentes e investigadores aptos para la aplicación y generación de conocimientos, con capacidad crítica y analítica en la solución de problemas con sentido innovador que incorpore los avances científicos y tecnológicos, al ejercicio responsable de la profesión, de acuerdo a los requerimientos del desarrollo económico y social de la región, del Estado y el País.

II. Realizar investigaciones científicas y tecnológicas que permitan el avance del conocimiento, el desarrollo de la enseñanza tecnológica y el mejor aprovechamiento social de los recursos naturales y materiales que contribuyan a la elevación de la calidad de la vida comunitaria.

III. Colaborar con los sectores público, privado y social en la consolidación del desarrollo tecnológico y social de la comunidad.

IV. Realizar programas de vinculación con los sectores público, privado y social que contribuyan a la consolidación del desarrollo tecnológico y social.

V. Realizar el proceso enseñanza-aprendizaje con actividades curriculares debidamente planeadas y ejecutadas.

VI. Promover la cultura regional, estatal, nacional y universal, especialmente la de carácter tecnológico.

Para el cumplimiento de su objeto, el Tecnológico tiene las siguientes atribuciones:

I. Impartir educación superior de carácter tecnológica en las áreas industriales y de servicios, así como educación para la superación académica alterna y de actualización para los sectores público, privado y social.

II. Diseñar y ejecutar su plan institucional de desarrollo.

III. Formular y modificar, en su caso, sus planes y programas de estudio, estableciendo procedimientos de acreditación y certificación de estudios para someterlos a la autorización de la Secretaría de Educación Pública.

IV. Establecer procedimientos de ingresos, permanencia y promoción de su personal académico, conforme a lo previsto por el artículo 3° de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, las leyes reglamentarias de la materia y este ordenamiento.

V. Regular los procedimientos de la selección e ingreso de los alumnos y establecer las normas para su permanencia en el Tecnológico.

VI. Desarrollar y promover actividades culturales y deportivas que contribuyan al desarrollo del educando.

VII. Estimular al personal directivo, docente, administrativo y de apoyo para su superación, permanente, favoreciendo la formación profesional.

VIII. Revalidar y reconocer estudios, así como establecer equivalencias de los realizados en otras instituciones educativas, de conformidad con el Sistema Nacional de Créditos.

IX. Expedir constancias y certificados de estudios, títulos profesionales y grados académicos, así como otorgar distinciones profesionales.

X. Organizar y desarrollar programas de intercambio académico y colaboración profesional con organismos e instituciones culturales, educativas, científicas o de investigación nacionales y extranjeras.

XI. Regular el desarrollo de sus funciones sustantivas: docencia, investigación, difusión cultural y vinculación con los sectores público, privado y social.

XII. Realizar acciones de servicio externo y prestar servicios de asesoría para la elaboración de proyectos, de desarrollo de prototipos, de paquetes tecnológicos y capacitación técnica a los sectores público, privado y social que lo soliciten.

XIII. Realizar actividades de vinculación a través de educación continua para beneficiar a los sectores social y productivo.

XIV. Expedir el marco normativo interno necesario, a fin de hacer efectivas las facultades que se le confieren.

Actualmente el tecnológico tiene una estructura organizacional de la siguiente manera:

### **Estructura Orgánica**

*Dirección General*

Unidad Jurídica

*Unidad de Información, Planeación, Programación y Evaluación*

Departamento de Planeación y Calidad Institucional

Departamento de Seguimiento y Evaluación

*Dirección Académica*

Subdirección de Estudios Profesionales

División de Ingeniería en Sistemas Computacionales

División de Ingeniería Informática  
División de Ingeniería en Electrónica  
División de Licenciatura en Administración  
División de Ingeniería Ambiental  
División de Arquitectura

*Subdirección de Servicios Escolares*

Departamento de Control Escolar  
Departamento de Desarrollo Académico  
Departamento de Servicio Médico

*Subdirección de Vinculación y Extensión*

Departamento de Gestión Tecnológico y Vinculación  
Departamento de Actividades Culturales y Deportivas  
Departamento de Servicio Social y Residencias Profesionales

*Dirección de Administración y Finanzas*

Subdirección de Administración  
Departamento de Informática y Sistemas  
Departamento de Recursos Financieros

*Departamento de Recursos Humanos y Materiales*

Actualmente el Departamento de Recursos Humanos y Materiales cuenta una plantilla de 17 personas, en primer lugar, se encuentra la jefatura del departamento, con su respectiva asistente, tres auxiliares en compras, un auxiliar en nómina, un auxiliar en activo fijo, un coordinador de mantenimiento con nueve de mantenimiento, además de tener la vigilancia y limpieza, que es personal subcontratado.

Tiene como objetivo el tramitar, supervisar y operar los movimientos de reclutamiento, selección, capacitación, integración y desarrollo del personal, así como adquirir, almacenar y suministrar oportunamente los recursos materiales y servicios generales que se requieran para el desarrollo operativo del Tecnológico.



*Funciones:*

- Elaborar el Programa Anual de Adquisiciones de Bienes y Contratación de Servicios, tramitar su requisición, autorización, control y abastecimiento, sujetándose a la normatividad y disposiciones establecidas.
- Realizar los movimientos de personal originados por altas, bajas, cambios y demás incidencias en que incurran, así como mantener un registro y control de estos.
- Operar los planes y programas de capacitación del personal administrativo mandos medios y superiores y de mantenimiento para coadyuvar a su desarrollo personal en beneficio del Tecnológico.
- Participar en la elaboración y llevar a cabo la difusión y aplicación de las Condiciones Generales de Trabajo y el Contrato Colectivo de Trabajo del Tecnológico, así como vigilar su cumplimiento.
- Ejecutar las acciones de inducción para el personal de nuevo ingreso, así como registrar, controlar y mantener actualizada la documentación relativa al expediente de cada trabajadora y trabajador.
- Difundir y controlar las prestaciones económicas, de seguridad y bienestar social, así como las culturales y recreativas que proporciona el Tecnológico al personal y a sus familiares derechohabientes.
- Llevar el registro y control de asistencia, puntualidad, días económicos, incapacidades, comisiones, licencias del personal y demás incidencias que procedan, elaborando la documentación correspondiente, de conformidad con la normatividad aplicable en la materia.

- Estimar la cuota de gastos de viaje para el personal de la Institución que sea comisionado fuera del estado o del país, de acuerdo con la normatividad aplicable.
- Elaborar, con la asesoría del área respectiva, las actas administrativas que conforme a la normatividad correspondan, aplicando las sanciones que procedan al personal adscrito al Tecnológico.
- Expedir y tramitar las credenciales, seguro de vida, asignación de beneficiarios SAR y demás prestaciones a que tenga derecho el personal; así como enterar al ISSEMyM de los movimientos de personal para que éste trámite las afiliaciones correspondientes.
- Elaborar el programa de mejoramiento de clima laboral.
- Aplicar las disposiciones normativas relativas a las adquisiciones complementarias que contribuyan a realizar un adecuado manejo y control de los recursos materiales y servicios generales del Tecnológico.
- Diseñar y operar los procedimientos para la adquisición y suministro de bienes y servicios destinados a satisfacer las necesidades del Tecnológico.
- Realizar las adquisiciones menores y directas no contempladas en el Programa Anual de Adquisiciones.
- Integrar el programa anual de adquisiciones, mantenimientos, servicios generales y arrendamientos de bienes muebles e inmuebles, así como establecer los mecanismos para su seguimiento y control.
- Ejecutar e implantar los programas necesarios para salvaguardar la integridad del patrimonio del Tecnológico, estableciendo medidas de seguridad y protección civil, además de fomentar la cultura de seguridad entre el personal docente empleado y estudiantes.

- Realizar las acciones para la localización y diversificación de fuentes de suministros; obtención y análisis de cotizaciones de precios de los bienes requeridos por las unidades administrativas, así como organizar y efectuar la consolidación de compras de bienes de consumo general y recurrente.
- Prestar los servicios de fotocopiado, engargolado, mantenimiento, mensajería, intendencia, vigilancia y demás que requieran las unidades administrativas del Tecnológico.
- Llevar el control de los vehículos propiedad del Tecnológico y fijar el procedimiento administrativo para su asignación, reparación, suministro de combustibles y lubricantes, así como tramitar los documentos necesarios para su circulación.
- Supervisar periódicamente el inventario físico del material de activos fijos y bienes de consumo del Tecnológico, a fin de mantener actualizada la información sobre las altas, bajas y transferencias y resguardos de los bienes.
- Vigilar que en la contratación de servicios de suministro, arrendamiento y mantenimiento de bienes que requiere el Tecnológico, se apeguen a la normatividad vigente.
- Realizar la selección y contratación de candidatas y candidatos a puestos vacantes de la plantilla del Tecnológico, cuidando, en todo momento, que éstos cubran el perfil y lo comprueben fehacientemente con la documentación oficial que acredite su capacidad y conocimiento.
- Supervisar y operar los procesos de reclutamiento y selección con el fin de contratar al personal con el perfil idóneo que requiere el Tecnológico y proceder a la elaboración de su contrato respectivo.

- Elaborar las nóminas y pagar oportunamente las remuneraciones ordinarias y extraordinarias al personal, así como aplicar los descuentos correspondientes a los cuales se haga acreedor y que procedan conforme a la normatividad establecida en la materia.
- Difundir y aplicar las normas y procedimientos para llevar el control de asistencia y puntualidad, autorización de vacaciones, comisiones y licencias del personal.

Lo anterior de acuerdo con la Gaceta de Gobierno del Estado de México del 19 de enero de 2018, de igual manera las funciones del resto de las áreas son con el firme propósito de cumplir la misión, valores y objetivos impuestos por la propia comunidad tecnológica.

### **Municipio de Ixtapaluca**

Ubicado en el Estado de México Ixtapaluca es uno de los 125 municipios que conforman la entidad. Su cabecera municipal es Ixtapaluca y es parte de la Región III Chimalhuacán. Según datos del último censo del INEGI (2020), en Ixtapaluca habitan 542,211 personas, siendo 279,128 mujeres y 263,083 hombres.

El nombre propio original es Iztapayucan, el cual proviene del idioma náhuatl: de iztatl, "sal"; pallotl o payutl, "mojadura", y can, "lugar", lo que se traduce como "Lugar donde se moja la sal". Los primeros asentamientos en territorio de este municipio se registran entre los años 1,100 a.C. y 100 d.C., que estuvo sujeto al señorío de Texcoco.

En 1570, durante la colonia, fue encomienda de Juan de Cuellar, el corregimiento comprendía Coatepec, Chimalhuacán y Chicoloapan, limitado al sur por Atlipac, Acuatla e Ixtapaluca; hasta fines del periodo colonial se conservaron intactos. Para 1592, el pueblo de Ixtapaluca pidió la protección del alcalde mayor, para que los protegiera de los españoles que querían adueñarse de las tierras.

En 1861 dos eran los principales caminos que tenía Ixtapaluca, el primero es el Nacional de México a Veracruz, que atraviesa el pueblo y el otro que va a Texcoco, ambos se conservan medianamente atendidos. En el municipio existen 166 jardines de niños, 189 escuelas primarias, 105 escuelas secundarias, 3 tele secundarias, 2 escuelas en profesional técnico, 31 Escuelas en Bachillerato, 9 Escuelas en formación para el trabajo 4 escuelas de nivel superior U.N.I.M.E.C. (privada), Unlversidad Privada del Estado de México, ETAC, Millenium, Tecnológico de estudios superiores y la universidad mexiquense del bicentenario.

INEGI Censo 2011. «Copia archivada». Archivado desde el original el 17 de marzo de 2015. Consultado el 17 de abril de 2015. El municipio tiene 467,361 habitantes, de los cuales, 9,012 personas mayores a 15 años no saben leer y escribir, lo que representa el 2% de la población, un porcentaje menor al promedio estatal que es de 3%. En términos generales, la población en edad de estudiar de 6 a 24 años es de 178,612 habitantes, lo que representa el 38% de los habitantes de municipio. El grupo de población de 6 a 11 años tiene un índice de no escolarización del 2%, lo que muestra que la mayoría de los niños de ese grupo de edad asisten a la escuela. Para el grupo de 12 a 14 años, el índice de no escolarización es de 5%. En cuanto el grupo de 15 a 17 años el índice se incrementa alarmantemente con un 27%. Finalmente, para el grupo de población de 18 a 24 años, el índice de no escolarización muestra un porcentaje del 72%.

México en cifras INEGI 2011. «Copia archivada». Archivado desde el original el 17 de marzo de 2015. Consultado el 17 de abril de 2015.

El Tecnológico de Estudios Superiores de Ixtapaluca se encuentra situado en la Localidad de Coatepec en su kilómetro 7 de la carretera Ixtapaluca-Coatepec s/n de este mismo municipio, su poblado (Coatepec: Cerro de las serpientes o La serpiente de cascabel blanca sobre el cerro pelado) fue fundado por Totomihua Chichimeca, Aculhua y Acatonal 400 años antes de la llegada de los mexicas a la cuenca de México. El poblado se asentó donde ahora es el pueblo de San Juan Tlachichco,

según antiguos, vieron una culebra grande y blanca enroscada sobre el cerro, una vez fundado el pueblo, la culebra desapareció y en su conmemoración se ordenó labrar una culebra en piedra semejante a la que se había visto.

Su lengua era chichimeca, a través de los años y con la llegada de los mexicas se sustituyó por la lengua otomí y náhuatl. Sus pobladores eran guerreros, eran aproximadamente 10,000 hombres. El linaje de los caciques de Coatepec desapareció con la conquista de Hernán Cortés.

El asentamiento de Coatepec se localiza entre la sierra del Pino y la sierra Nevada. La fundación de Coatepec fue durante el Posclásico Medio, en el año 1164 d.C. y se debió a tres personajes chichimecas; Totomihua Chichimecatl, Acolhua y Acatonal, quienes encontraron encima de un cerro una gran culebra que después desapareció, en su honor le pusieron al lugar Coatepec, que significa “cerro de las culebras”.

### *La primera piedra TESI*

Es un organismo público descentralizado de carácter estatal, con el propósito de contribuir a la consolidación de los programas de desarrollo de educación superior tecnológica en la entidad, aprobado por la Administración del Gobierno Estatal.

Se iniciaron actividades académicas en instalaciones provisionales en la secundaria José Antonio Álzate en la unidad habitacional de San Buenaventura y en el año 2002 en el COBAEM de la misma unidad. Hasta el 2005 fueron entregadas las nuevas instalaciones de este Tecnológico ubicada en el km 7 de la carretera Ixtapaluca-Coatepec, Estado de México.

El Tecnológico de Estudios Superiores de Ixtapaluca arrancó actividades el 13 de septiembre de 1999 mediante decreto del poder Ejecutivo del Estado de México el cual fue publicado en el mismo año, mismo en que hacía referencia a su organización, siendo la Junta Directiva y al director.

La primera estructura de organización del Tecnológico fue aprobada por la extinta Secretaría de Administración del Gobierno Estatal en el mes de mayo de 2000, la cual se integró por ocho unidades administrativas (una dirección, dos divisiones de carrera y cinco departamentos).

En noviembre de 2003 la entonces Secretaría de Finanzas, Planeación y Administración autorizó una nueva estructura de organización, en la cual se crearon dos subdirecciones (la Académica y la de Planeación y Administración), para quedar integrada por 10 unidades administrativas: una Dirección, dos Subdirecciones, dos Divisiones de Carrera y cinco Departamentos, para atender una matrícula de 502 estudiantes con dos carreras: Ingeniería en Sistemas Computacionales y Licenciatura en Informática.

En abril de 2006, la Secretaría de Finanzas autorizó al Tecnológico la creación de la División de Ingeniería Electrónica, dando origen a una nueva estructura de organización conformada por 11 unidades administrativas (una dirección, dos subdirecciones, tres divisiones de carrera, y cinco departamentos), lo cual, permitió al Tecnológico ofrecer tres carreras profesionales: la de Ingeniería en Sistemas Computacionales con 222; la Licenciatura en Informática 288; y la de Ingeniería Electrónica 63, coordinadas por la Subdirección Académica.

Posteriormente, en diciembre de 2009, la Secretaría de Finanzas autorizó al Tecnológico una nueva estructura de organización, en la que se crearon la Subdirección de Vinculación y Extensión, la División de Licenciatura en Administración y los Departamentos de Servicio Social y Residencias Profesionales, de Desarrollo Académico, de Recursos Humanos y Materiales, y el de Recursos Financieros, quedando integrada por 16 unidades administrativas: una Dirección, tres Subdirecciones, cuatro Divisiones de Carrera y ocho Departamentos, para atender una matrícula de 994 estudiantes, con cuatro carreras: Ingeniería en Sistemas Computacionales con 288; la

Licenciatura en Informática atiende 315; Ingeniería en Electrónica 81, y la Licenciatura en Administración con 310.

Asimismo, en julio de 2016, el Tecnológico consideró procedente actualizar los objetivos y funciones de las unidades administrativas que lo integran, a fin dar cumplimiento y atención al Proceso de Certificación en la Norma Mexicana NMX-R-025-SCFI-2015 en Igualdad Laboral y No Discriminación, así como dar respuesta a las necesidades que la misma dinámica educativa va exigiendo y por ende, estar a la vanguardia para seguir logrando los objetivos, metas, proyectos y programas establecidos en el plan de trabajo.

En febrero de 2017, la Secretaría de Finanzas autorizó al Tecnológico una nueva estructura de organización, la cual implicó la creación de 10 unidades administrativas (dos direcciones de área, dos subdirecciones, dos divisiones de carrera y cuatro departamentos), la readscripción de una y el cambio de denominación de cinco, de tal manera que el organismo quedo integrado por 26 unidades administrativas: una dirección general, dos direcciones de área, cinco subdirecciones, seis divisiones de carrera y 12 departamentos.

### **Misión, visión, valores, objetivos**

El Tecnológico de Estudios Superiores de Ixtapaluca es una institución educativa

#### *Misión*

Formar profesionistas con visión humanística, competitivos a nivel internacional, comprometidos con el desarrollo económico, político, social y cultural, proporcionando una oferta educativa de calidad que atienda los retos y desafíos de conocimiento, para que a su egreso contribuyan al desarrollo de los sectores productivo y social.



### *Visión*

Ser una institución ampliamente reconocida por la formación integral e innovadora de sus estudiantes con programas de calidad certificados y acreditados pertinentes e incluyentes, impulsando el crecimiento internacional y contribuyendo a través de la transferencia del conocimiento para la investigación aplicada y desarrollo tecnológico con base en una cobertura de igualdad y no discriminación, para el desarrollo sustentable del estado y del país.

### *Valores*

Ser una institución ampliamente reconocida por la formación integral e innovadora de sus estudiantes con programas de calidad certificados y acreditados pertinentes e incluyentes, impulsando el crecimiento internacional y contribuyendo a través de la transferencia del conocimiento para la investigación aplicada y desarrollo tecnológico con base en una cobertura de igualdad y no discriminación, para el desarrollo sustentable del estado y del país.

### *Objetivos*

Formar profesionales, docentes e investigadores aptos para la aplicación y generación de conocimientos, con capacidad crítica y analítica en la solución de los problemas, con sentido innovador que incorpore los avances científicos y tecnológicos al ejercicio responsable de la profesión, de acuerdo a los requerimientos del entorno, el estado y el país: Realizar investigaciones científicas y tecnológicas que permitan el avance del conocimiento, el desarrollo de la enseñanza tecnológica y el mejor aprovechamiento social de los recursos naturales y materiales que contribuyan a la elevación de la calidad de vida comunitaria; Colaborar con los sectores público, privado y social en la consolidación del desarrollo tecnológico y social de la comunidad: Realizar programas de vinculación con los sectores público, privado y social que contribuyan a la consolidación del

desarrollo tecnológico y social; Realizar el proceso enseñanza-aprendizaje con actividades curriculares debidamente planeadas y ejecutadas: y Promover la cultura regional, estatal, nacional y universal especialmente la de carácter tecnológico.

# **CAPÍTULO I.**

## **ANTECEDENTES**

## 1.1 Situación contextual de la empresa

El Tecnológico de Estudios Superiores de Ixtapaluca es un organismo descentralizado del Gobierno del Estado de México, integrado por 226 personas, 132 profesores y profesoras y 94 de personal administrativo, incluyendo mandos medios y superiores, por lo que únicamente nos enfocaremos en el personal administrativo, en los últimos 2 años se han presentado 30 bajas, ya sea por renuncia o por liquidación, dentro de los motivos que se destacan son: término de contrato, faltas administrativas, alguna oferta laboral mejor, o simplemente por el temor al cambio.

De tal modo es que el tecnológico se ha visto en la necesidad de rotar al personal administrativo de tal manera que las áreas que se han identificado como prioritarias estén cubiertas con el personal administrativo suficiente a efecto de que se cumplan con los objetivos y las metas previamente establecidas.

Derivado de lo anterior, se hizo un análisis del perfil de las personas para identificar sus competencias y en qué áreas se habían desarrollado; identificar si habían presentado una rotación en dichas áreas: recursos humanos, finanzas, recursos materiales, dirección, subdirección académica; y los motivos que lo originaron y su impacto en la productividad del Tecnológico y en el clima laboral.

Es por ello que se debe de partir de la investigación del perfil del personal administrativo, en relación a sus conocimientos previos, aptitudes y conocimientos adquiridos durante su instancia laboral, así como el descubrimiento del talento que cada uno posee, a efecto de emplear el Modelo de Kurt Lewin con una efectiva rotación y hacer medible el impacto en la productividad.

## 1.2 Planteamiento del problema

Durante los últimos años el Tecnológico de Estudios Superiores de Ixtapaluca ha cambiado de directivos, los cuales han estado en promedio aproximadamente 1.2 años en el puesto de dirección, por lo menos los últimos 4 directores; lo que provoca desestabilización y confusión dentro del personal administrativo y docente, lo cual impacta su productividad; sobre todo a los administrativo ya que cada director trae consigo estrategias diferentes, lo cual provoca que las metas y objetivos generales del TESI no se cumplan por estas diferentes estrategias.

Por otro lado, no existe registro de algún tipo de rotación de personal administrativo por lo tanto no se tiene un implementado un proceso o etapas para identificar si se han realizado cambios de adscripción por motivos diversos, ya sea por un mal desempeño laboral o alguna otra razón estipulado en el reglamento de trabajo, al no existir un procedimiento implementado podremos afirmar que:

¿La rotación de personal administrativo en el TESI tiene impacto en su productividad?

En los años 2020 y 2021 se realizaron algunos cambios de área, dentro del Tecnológico, que, aunque se hicieron de manera planeada, tomando en consideración el tiempo que se tenía dentro del área, también factores como el carácter, escolaridad, conocimientos y habilidades no se hizo bajo ningún modelo en particular, lo que dio como resultado el cumplimiento de metas y objetivos de los que se tenía un considerable rezago dentro del departamento de Recursos Humanos y Materiales, además de que el ambiente laboral mejoro considerablemente conformando un equipo de trabajo estable.

Para el año 2021 se presentó un hecho dentro de una división, lo que trajo como consecuencia que el operativo de esa división fuera cambiado al Departamento de Recursos Humanos y Materiales, después de la curva de aprendizaje y

acoplamiento el operativo comenzó a cambiar de actitud, mejorar su estado de ánimo, se volvió más proactivo, además de que cumplió con sus tareas en tiempo y forma, las cuales no había realizado.

### **1.3 Justificación**

#### **1.3.1 Justificación teórica**

Esta investigación pretende medir el impacto de la rotación en la productividad del personal administrativo del Tecnológico de Estudios Superiores de Ixtapaluca en base en la implementación del Modelo de Kurt Lewin, y así poder implementarlo en primer término en el Tecnológico de Estudios Superiores de Ixtapaluca y con posterioridad en diversos centros laborales, teniendo identificadas las tres etapas en las que se basa dicho modelo como el descongelamiento, desplazamiento y recongelamiento, para así desarrollarlas en un área en particular.

Lo anterior se refiere pues como ya se comentó anteriormente se han hecho cambio de personal operativo en algunas áreas y han surtido efectos positivos en varios aspectos como el personal y el laboral, se incremento la productividad, aunque no se tiene un medio de prueba de ello, sin embargo existen testimonios que confirman dicha situación, en entonces que podemos asegurar que de manera planeada y ordenada se puede realizar la rotación de los operativos en las áreas donde se identifique el atraso en metas o cumplimiento de indicadores con la llegada de personal de otra área o bien con el cambio de tareas, lo que insisto inyectara a la área de que se trate de nuevos conocimientos, nuevas técnicas, y traerá cambios positivos dentro el área.

#### **1.3.2 Justificación práctica**

El Tecnológico de Estudios Superiores de Ixtapaluca en los dos últimos años ha enfrentado bajas de personal debido a una mejor oferta laboral o bien debido al temor, por lo que esta investigación busca la implementación de un modelo para

que se pueda presentar una rotación en el personal administrativo de una manera ordenada, planeada y por consecuencia eficaz para así poder medir el impacto en la productividad, pues ya se cuenta con antecedentes dentro del tecnológico que prueban que los resultados son positivos no solo en el tema de la productividad sino también en el mejoramiento del clima laboral, integración de un equipo de trabajo, la permanencia dentro del centro de trabajo así como la creación de un compromiso para con los valores, metas y objetivos Institucionales, lo que trae consigo y aun mas el aumento de la productividad, lo que puede traer consigo aumento de presupuesto y como se mencionó la permanencia evita que la institución pierda recursos en el pago de finiquitos, entre otros beneficios extras.

#### **1.4 Hipótesis general**

Una hipótesis (del latín hypothesis y este del griego ὑπόθεσις) es una suposición de algo posible o imposible para sacar de ello una consecuencia (Real Academia Española, 2014).

Es una idea que puede no ser verdadera, basada en información previa. Su valor reside en la capacidad para establecer más relaciones entre los hechos y explicar por qué se producen. Normalmente se plantean primero las razones claras por las que uno cree que algo es posible y finalmente se pone en conclusión. Este método se usa en la rama científica para luego comprobar las hipótesis a través de los experimentos (Fernández Prados, 2012).

Según Izcara (2014), las hipótesis son explicaciones tentativas de un fenómeno investigado, formuladas a manera de proposiciones. Una hipótesis debe desarrollarse con una mente abierta y dispuesta a aprender, pues de lo contrario se estaría tratando de imponer ideas, lo cual es completamente erróneo. Una hipótesis no necesariamente tiene que ser verdadera (Laudó, 2012).

Esta definición pone de manifiesto que la hipótesis tiene que formularse después de haber revisado la bibliografía acerca del tema, pues debe basarse en los

descubrimientos de investigaciones previas. Puede o no ser cierta, el proceso de investigación dará o no la razón.

*H: Si la rotación de personal administrativo se hace de manera planeada entonces se permitirá medir su impacto en la productividad*

#### **1.4.1 Hipótesis específica**

Planificar mediante un procedimiento el reclutamiento, selección y contratación de personal para evitar la rotación constante de personal y afectar la productividad institucional

#### **1.4.2 Variables**

Las variables de la investigación son las características y propiedades cuantitativas o cualitativas de un objeto o fenómeno que adquieren distintos valores, o sea, varían respecto a las unidades de observación. Por ejemplo, la variable sexo puede tomar dos valores: femenino y masculino.

##### **1.4.2.1 Variable dependiente**

Variable intermediaria (dependiente): aquellas que se modifican por la acción de la variable independiente. Constituyen los efectos o consecuencias que dan origen a los resultados de la investigación. Ejemplo: El peso corporal de los integrantes del grupo

*Clima Laboral:* El concepto de clima aplicado a las organizaciones fue introducido por Geller-Man (1960), si bien con raíces y antecedentes claros en los trabajos de Lewin (1939) y, posterior y mas directamente, Litwin y Stringer (1968). Aunque no es posible encontrar una definición comúnmente aceptada, sí parece existir un alto nivel de consenso en admitir que los elementos básicos del clima organizacional son el conjunto de atributos que hacen referencia al ambiente de trabajo. El desacuerdo surge cuando se trata de especificar la naturaleza de estos atributos;



para unos el clima organizacional es el resultado de la percepción individual sobre las características y cualidades organizativas, destacando la dimensión perceptiva individual. Para otros sería el conjunto de características que definirán objetivamente una organización. En todo caso, ambas corrientes no deberían ser consideradas antagónicas sino más bien complementarias a partir de la consideración del clima organizacional como cualidad-estado de una organización, que circunscribe el ambiente de trabajo, en lo que se refiere a su situación laboral. (Brunet, 1987)

#### **1.4.2.2 variable independiente**

Variable causal (independiente): aquellas que se manipulan por el investigador para explicar, describir o transformar el objeto de estudio a lo largo de la investigación. Son las que generan y explican los cambios en la variable dependiente. Ejemplo: la dieta a que es sometido un grupo de pacientes obesos.

*Incertidumbre:* la incertidumbre laboral emerge del clima laboral negativo y es percibido como una amenaza al bienestar físico, psicológico y social (Serrano Rosa, Moya Albiol & Salvador, 2009; Vives et al., 2011). Así mismo afecta las relaciones sociales con personas significativas y con la familia (Sverkr, Hellgren & Näswall, 2006). En este contexto, la incertidumbre laboral surge como una percepción subjetiva del trabajador ante la amenaza, desconfianza y temor sobre las consecuencias de los procesos de reestructuración de la organización, la falta de información sobre su competencia respecto a sus iguales que propicia que los individuos trabajen bajo la inseguridad laboral (Tabernero, Briones, & Arenas, 2011)

*Habilidades:* poder de realizar una acción, ya sea física, mental, social, que puede ser innato o adquirido mediante la educación o la práctica. A diferencia de la aptitud, la habilidad implica que la actuación del individuo puede realizarse ahora mismo, en tanto que la aptitud se refiere a que el individuo todavía tiene que desarrollar la

habilidad, cuyo potencial se le supone, para poder llevar a cabo dicha actuación. En el idioma inglés para las aptitudes adquiridas se utiliza el término *skills* y para las innatas y para las adquiridas, conjuntamente consideradas, se utiliza el término *ability* (V. CAPACIDAD, APTITUD, APTITUD PROFESIONAL) (Caballo, 1988).

*Fortalezas:* capacidad para obrar asumiendo el punto medio en cualquier situación. Entendiendo por punto medio vencer el temor y huir de la temeridad. No se trata de alardes de fuerza física o de otro tipo; por el contrario, se relaciona con valores como la prudencia y la sensatez para optar por la posición intermedia ante las distintas circunstancias sin caer en la tentación de actuar como todopoderoso o, por el contrario, como timorato. (Alles,2011)

*Recompensas:* proporcionar incentivos compartidos que promuevan los objetivos organizacionales. Uno de los motivadores más poderosos es la recompensa por el trabajo bien hecho. La recompensa funciona como refuerzo positivo e indicador del comportamiento que la organización espera de sus participantes. (Chiavenato,2019)

*Liderazgo:* anglicismo del término leadership. Fenómeno psicosocial que gira en torno a procesos de influencia y poder. Aun siendo uno de los fenómenos más estudiados en la organización resulta difícil su definición y su consenso, por ejemplo, Bennis y Nams en 1985 recogían más de 350 definiciones diferentes. Sin detenernos en el análisis de estas definiciones consideramos interesante emprender la comprensión del término merced al saber etimológico. Etimológicamente liderazgo sería sinónimo de dirección. El primero es un anglicismo del término *leadership*, el segundo proviene del latín *dirigere*; ambos se refieren a la puesta en marcha de las mismas acciones tales como guiar, conducir, etc. La "adopción" por las comunidades técnica y científica de los anglicismos líder y liderazgo cuando ya existen conceptos análogos en lengua castellana, lejos de motivaciones "snobistas" y sin valorar lo acertado de la decisión, pretendía, olvidando el origen etimológico, establecer una diferencia de concepto entre el

director -al que se le atribuye poder Institucional- y el líder -al que se le atribuye poder personal, un jefe aceptado en el seno del grupo e implicado en el mismo-. Esta diferencia amplía la visión del "jefe-director" como aquel que ejerce poder de influencia en las conductas del grupo a la de "jefe-líder" (Vroom, 1990)

Relaciones: los procesos y conductas con ellos relacionadas que se producen "siempre que las personas que pertenecen a un grupo interactúan colectiva o individualmente con otro grupo o con sus miembros en términos de su identidad grupal" (Sherif, 1966; citado en Huici, 1989). Como aportaciones fundamentales en este sentido se pueden citar los trabajos experimentales de Sherif (1953) sobre el conflicto y cooperación entre grupos como función de la existencia de intereses contrapuestos o coincidentes y la teoría de la identidad social de Tajfel (1984), enfoques estos que han contribuido a aclarar relevantes fenómenos sociales como los conflictos y la integración interétnica, los prejuicios, los estereotipos, la discriminación, etc. (Huici, 1989)

## **1.5 Objetivos**

### **1.5.1 Objetivo general**

Planear el reclutamiento, selección y contratación para evitar la rotación del personal administrativo y disminuir su impacto en la productividad

### **1.5.2 Objetivos específicos**

- Desarrollar las etapas en que se deberá de hacer la rotación de personal.
- Elaborar la documentación respectiva para fijar los lineamientos y registro de las rotaciones.
- Calcular el impacto en la productividad

# **CAPITULO II.**

## **MODELO DE CAMBIO DE KURT LEWIN**

## 2.1 Kurt Lewin

Fue un Psicosociólogo estadounidense de origen alemán que contribuyó de forma relevante a la llamada Psicología de la Gestalt, escuela psicológica fundada por Wolfgang Köhler, Kurt Koffka y Max Wertheimer. Después de realizar sus estudios en Berlín se trasladó a Estados Unidos, donde llevó a cabo diversas investigaciones sobre el comportamiento. Especializado en la dinámica de grupo, afirmó que la conducta del individuo está determinada por el conjunto del sujeto y su ambiente y tiende a restablecer el equilibrio entre ambos, con objeto de eliminar las tensiones. Destacan sus obras *Una teoría dinámica de la personalidad* (1935) y *Resolución de conflictos sociales* (1948).

Tras estudiar en Friburgo y en Múnich, Kurt Lewin se doctoró en 1914 en filosofía en la Universidad de Berlín, donde prosiguió su carrera académica (primero como profesor auxiliar y más tarde como profesor de psicología) hasta 1933, año en que el ascenso del nazismo lo obligó a abandonar Alemania por motivos raciales. Se estableció en Estados Unidos, donde trabajó en las universidades de Stanford y de Cornell como profesor visitante. Más tarde impartió clases de psicología infantil en la Child Welfare Research Station de la Universidad de Iowa (1935). En 1945 fundó el Research Center for Group Dynamics en el Massachusetts Institute of Technology.

Su actividad científica se divide en dos períodos. El primero, transcurrido en Alemania, se caracteriza fundamentalmente por el estudio de los problemas de psicología individual y epistemología, en obras como *Der Begriff der Genese in Physik, Biologie und Entwicklungsgeschichte* (1922) y *Gesetz und Experiment in der Psychologie* (1927). Estos estudios estaban dedicados a los procesos cognitivos, la dinámica de las motivaciones y las emociones, la crítica al principio explicativo de los procesos del pensamiento y los procesos interpersonales de recompensa, castigo, conflicto e influencia social.

En el segundo período, el período americano, el autor llevó a cabo investigaciones sobre los fenómenos de grupo, como la "leadership", el clima social y los valores de grupo, en estudios como La teoría del campo en la ciencia social (Field Theory in Social Science, 1939-1947). También dedicó una atención especial al examen de las restricciones sociales impuestas a los grupos por la tecnología, las leyes y la política. Su trabajo sobre la teoría de campo ha sido muy útil para el estudio experimental de la conducta humana en una situación social. El postulado fundamental de Lewin es el de que cada proceso psicológico debe considerarse a la luz del conjunto de factores que actúan en él. Lewin acuñó el concepto "dinámica de grupo" para designar el conjunto de interacciones personales que tienen lugar en el grupo. A partir de Lewin, el estudio de los comportamientos psicosociales del grupo pasó de lo descriptivo a lo experimental.

A pesar de la evolución de sus temas de estudio, siguió defendiendo la hipótesis teórica que consideraba indispensable: la superación de los límites tradicionales de las ciencias sociales para representar e interpretar plenamente la complejidad de las situaciones reales. Definió la teoría subyacente a este acercamiento interdisciplinar a la realidad psicológica y social como "teoría dinámica", "psicología topológica" o "teoría del campo" en Principles of Topological Psychology (1936).

## **2.2 Modelo de cambio de Kurt Lewin**

Otras de las aportaciones de Kurt Lewin fue el modelo de cambio, el cual define al cambio como una modificación de las fuerzas que mantienen el comportamiento de un sistema estable.

El cual es producto de dos tipos de fuerzas las que ayudan a que se efectúe el cambio (F. Impulsadoras) y las que impiden que el cambio se produzca (F restrictivas) que desean mantener el mismo estado de la organización.

Cuando ambas fuerzas están equilibradas, los niveles de comportamiento se mantienen y se logran según Lewin un equilibrio cuasi estacionario. Para modificarlo se puede incrementar las fuerzas que propician el cambio o disminuir la que lo impiden o cambiar ambas tácticas. Lewin propone un plan de tres fases para llevar a cabo el cambio planeado.

1. Descongelamiento: implica reducir las fuerzas que mantienen a la organización en su actual nivel de comportamiento.
2. Cambio o movimiento: Consiste en desplazarse hacia un nuevo estado o nuevo nivel dentro de la organización con respecto a patrones de comportamiento y hábitos, conductas y actitudes.
3. Recongelamiento: Se estabiliza a la organización en un nuevo estado de equilibrio donde se acude a la cultura, las normas, políticas y estructura organizacional.

Lewin sostiene que estas fases se pueden lograr si se:

- Determina el problema
- Identifica su situación actual
- Identifica la meta por alcanzar
- Identifican las fuerzas positivas y negativas que inciden sobre el
- Desarrolla una estrategia para lograr el cambio a partir de las situaciones actuales dirigiéndola hacia la meta

Lewin define un esquema de la raíz cuadrada

- a. Descongelamiento: Prevalece una situación determinante, por ejemplo, la elaboración de control de inventarios manualmente, con el respectivo desperdicio de horas hombre y con posibilidad de cometer errores.
- b. Cambio: se presenta al principio un decremento de la productividad porque no se puede acoplar la persona
- c. Cambio en si: se puede presentar un aumento en la productividad, ya que es más fácil al sujeto de cambio asimilar los cambios

- d. Recongelamiento: el nuevo método se integra como una parte de la actividad normal del trabajo.

## **2.3 Rotación de personal**

### *Cronología de los recursos humanos*

1750. En la antigüedad.

Las sociedades humanas agrupadas en clanes y tribus requirieron la distribución de las tareas entre los miembros del grupo de acuerdo a las capacidades de cada individuo con el fin de sobrevivir.

1824. Creación de Departamentos de bienestar de personal.

Como respuesta al surgimiento de los sindicatos junto a la insatisfacción de los trabajadores a causa de la mecanización excesiva del trabajo generado por la Revolución Industrial las empresas crearon tales departamentos para dar solución a los problemas planteados por los trabajadores en cuanto a vivienda, sanidad, horarios, entre otros.

1828. Robert Owen.

Como terrateniente fue un pionero en la mejora de las condiciones laborales de sus empleados en sus fábricas en Escocia y Estados Unidos. Tales condiciones incluían la reducción del horario laboral, construcción de viviendas, promoción de la competitividad de los trabajadores.

1893. Primer uso del término "Recursos Humanos".

Primera vez que el término fue empleado por el economista John Commons en el libro "Distribución de la riqueza" pero no se popularizó hasta años después.

1910. Trabajador como activo de la organización.



Durante esta década se comienza a usar el término "Recurso humano" para denotar al trabajador como un activo de la organización.

1912. Primeros departamentos de personal.

Aparecen los primeros departamentos de personal en empresas de Estados Unidos, aunque mayormente dedicados a acciones disciplinarias. Poco a poco comienzan a incursionar en temas como contratación, despidos y análisis de la productividad.

1914. Primera Guerra Mundial.

Se usa las pruebas Army Alpha y Army Beta para seleccionar y clasificar a los soldados reclutados y asignar los puestos de acuerdo a sus capacidades y aptitudes.

1915. Primeros programas de clasificación.

En Chicago se comienzan a utilizar programas de clasificación y evaluación de puestos en las empresas.

1920. Masificación de departamentos de personal.

Para este año la mayor parte de grandes compañías estadounidenses ya cuentan con departamentos de personal bien establecidos.

1929. La Gran Depresión.

Ante la caída de la economía, los altos índices de desempleo y las malas condiciones laborales los gobiernos buscan mejorar las condiciones de estabilidad laboral, así que surgen medidas legislativas que obligan a las empresas a cumplir disposiciones para evitar más despidos masivos y mejorar la calidad de vida de los trabajadores.

1932. Famoso estudio - Efecto Hawthorne.

Elton Mayo y F.J. Roethlisberger realizan un famoso estudio acerca de la conducta humana en el trabajo. Como resultado plantean el "Efecto Hawthorne" que

demuestra la influencia de los factores psicológicos y sociológicos en el rendimiento del trabajador, además del aumento de la productividad debido a un ambiente agradable, el buen trato y el sentirse importante dentro de la empresa.

1958. Recursos humanos en su concepción moderna.

Se comienza a usar el término "Recursos humanos" en el sentido moderno en el informe del economista Wight Bakke.

1960. Trabajador como recurso valioso

Se comienza a cambiar la concepción del trabajador, de un colaborador pasivo a un recurso humano valioso para el éxito de las organizaciones

1967. James Stuart.

Plantea la "Teoría de la fuente de la autoridad" donde señala la importancia de la especialización y la diferenciación entre gerente y trabajadores.

1980. Subdivisiones del área de recursos humanos.

Se comienzan a establecer nuevas áreas administrativas, dependientes del Departamento de recursos humanos, dedicadas a la capacitación, contratación, bienestar, etc. Asimismo, se comienza a hablar acerca del "Clima laboral".

1990. Empleado como gestor de éxito.

Se comienza a notar que lo que impulsa el éxito de las organizaciones es el talento y las habilidades de los empleados por lo que se generan mas espacios de participación para el personal.

2000. Empleado como agente activo y proactivo.

Se da mayor importancia a la Gestión de talento humano como clave para mantener y motivar a los empleados a buscar los objetivos de la organización así como de buscar condiciones que garanticen su bienestar. Asimismo, la globalización, nuevas

tecnologías y mayor capacitación del personal ha influenciado en darle un mayor papel al trabajador dentro de la toma de decisiones de la compañía.

2010. Actualmente

El área de recursos humanos toma un papel vital dentro de las organizaciones como gestor del bienestar de los empleados que a su vez repercute en la productividad de la empresa. Son muchos los ámbitos en los que interviene: motivación, clima, cultura organizacional, etc.(Chiavenato, 2000, p.189)

Una de las causas que puede generar la rotación del personal en la organización es la insatisfacción laboral sobre todo si la persona insatisfecha constituye un recurso humano altamente demandado, estableciéndose una competencia entre oferta y demanda donde es el trabajador quién tomará la decisión final y donde la satisfacción juega un importante papel en dicha elección, (Puchol, 1994).

Según Robbins (1999) la satisfacción es la diferencia de la cantidad de recompensas que reciben los trabajadores y la cantidad que piensan debían recibir, es más una actitud que un comportamiento. Entre los factores más importantes que hacen que un trabajador se sienta satisfecho se encuentran; trabajos interesantes, recompensas justas y equitativas, condiciones laborales adecuadas y buenos compañeros de trabajo.

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

Muy ligado a la satisfacción está la motivación, pero hay que dejar claro que no son directamente proporcionales ambas variables. La motivación puede definirse como la voluntad por alcanzar las metas de la organización condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal.

Muy ligado a la motivación como vemos está la necesidad, cuando la misma está insatisfecha se crea una tensión en la persona que generan impulsos buscando metas que cuando se alcancen, la necesidad quedará satisfecha.

Existen un conjunto de teorías que se han encargado de indagar en el campo de la motivación, algunas han sido corroboradas a través de las investigaciones y otras no han sido totalmente comprobadas por lo que en este terreno todavía queda mucho por decir, (Chiavenato, 1990)

En investigaciones realizadas en cuanto a la rotación o fluctuación laboral ha quedado demostrada la influencia que tiene la satisfacción y la motivación laboral en la misma. La fluctuación laboral refleja los movimientos de entradas y salidas definitivas de trabajadores en una organización durante un período de tiempo. Las salidas pueden ser por diversas causas pero podemos agruparlas de la forma siguiente:

1. Bajas biológicas son aquellas salidas relacionadas con el término de la vida laboral de las personas también denominadas bajas inevitables.
2. Bajas socialmente necesarias.
3. Bajas por motivos personales.
4. Bajas por motivos laborales depende de la organización
5. Bajas por decisión de la propia Empresa. (Flores, 2022)

*¿Qué es la Rotación de personal?*

“refiere a la separación laboral que determina un colaborador de manera unilateral, dejando a la organización con un desajuste en la fuerza de trabajo ya que produce una vacante no planeada, que representa un problema para la organización, es importante hacer esta aclaración ya que existen definiciones y enfoques distintos. (Álvarez, 2020 p.15)

Toda organización que cuente con un departamento de recursos humanos vela por mantener un índice de rotación de personal sano y un clima organizacional adecuado. Por tal motivo la presente investigación se efectuó para conocer el índice de rotación de personal y además con la utilización de una escala tipo Likert el clima organizacional. Estas variables se trabajaron de forma causal para conocer si la rotación de personal impacta en los colaboradores con respecto al ambiente y entorno de la empresa. Y de forma consecuente para saber si hay disminución en la fluidez del desempeño y productividad; de tal forma este conocimiento será fundamental en cualquier organización que desee sobresalir y ser rentable en cuanto a su recurso humano.( Macario, 2018)

La rotación de personal en la organización es representativa y están ligados a procesos administrativos implícitos en la búsqueda de nuevos talentos, generando costos intangibles relacionados con la capacitación, formación de los colaboradores, adaptación, adiestramiento, la calidad y servicio hacia el cliente. La investigación consistió en la elaboración de un estudio enfocado a identificar las principales variables causantes de la rotación de personal, para conocer la relación que existe entre cada una de las dimensiones que obtuvieran la media baja, del personal de trabajo en una empresa de seguridad privada. Con el fin de proponer mejoras que permitan tener un control interno. Se seleccionó una empresa del sector servicios, específicamente en la rama económica de comercialización de productos de seguridad y la prestación de equipo e instrumentos para el monitoreo de seguridad de instalaciones particulares, que presenta problemas con su capital humano, haciendo evidente una grave rotación de personal, que impacta directamente sobre la productividad y rentabilidad de las compañías. (González, 2007)

### *Conceptos del modelo de rotación de personal*

Rotación voluntaria: Aquella que es motivada por el propio empleado. Es decir, donde el empleado es el que solicita la baja por el motivo que sea.

Rotación involuntaria: Aquella en la que es la empresa la que toma la decisión de que el empleado abandone o cambie de posición en la empresa.

Rotación interna: Aquella en la que no existe una desvinculación entre el empleado y la empresa. Es decir, el empleado cambia de puesto de trabajo.

Rotación externa: Aquella en la que entra o sale un empleado. Es decir, aquella en la que se produce una desvinculación, o vinculación de un trabajador y la empresa.

La rotación de personal es el proceso en el que un trabajador deja su puesto y debe ser reemplazado por otro. Es decir, cualquier salida o entrada de un colaborador en la empresa, genera un movimiento de rotación.

El término rotación de personal abarca la rotación natural que, como dijimos antes, se da cuando la baja es inevitable, por ejemplo, cuando los trabajadores fallecen, se jubilan o deben abandonar el trabajo por cuestiones de salud.

Chiavenato (2009), define la rotación de personal (o turnover) como: El resultado de la salida de algunos empleados y la entrada de otros para sustituirlos en el trabajo. La salida de personal puede darse por iniciativa del empleado (renuncia) o por iniciativa de la organización (despido).

Orozco (2013) explica que es la proporción de personas que salen de una organización, sin tomar en cuenta los que lo realizan de una forma inevitable tales como jubilados y fallecidos, sobre el total del número de personas promedio de una compañía en un determinado período de tiempo siendo lo común de forma anual. El resultado se debe comprender desde un punto de vista porcentual y sin suspicacias, ya que puede aludir a despidos, renunciaciones y conflictos. Por lo tanto también se tomar en cuenta el desarrollo profesional o rotación interna, se debe enfatizar ya que en su concepción original no se toma como tal la oportunidad o beneficio que un colaborador podrá obtener hacia rango superior. (Mario, 2018)

Rodríguez en su artículo Introducción a la Psicología del trabajo (1998) define la rotación de personal como “el derecho a buscar nuevas oportunidades y nuevos alicientes económicos y profesionales para mejorar el status personal y profesional es algo consustancial a la naturaleza humana y entraña múltiples aspectos positivos para el desarrollo de la carrera profesional del individuo”. Así mismo, complementa esta definición como “el cambio que los empleados realizan de una organización a otra, con el objeto de desarrollar su carrera profesional mediante procesos de promoción o adquisición de nuevas experiencias que les permitirán enriquecer sus conocimientos, habilidades y potencial profesional, así como mejorar su nivel retributivo”.

La rotación de personal implica que algún miembro de la organización abandone su puesto de trabajo; sin embargo, Taylor (1999) menciona que ésta se puede desarrollar de 2 maneras: la rotación de personal interna y externa. La primera, consiste en la reubicación del empleado dentro de la misma empresa, ya sea por medio de las promociones o cambios de puesto. En cambio, la segunda Capítulo 2 9 se trata de la salida del empleado de la empresa donde labora, con el objetivo de buscar nuevas ofertas laborales.

### **2.3.1 Casos de aplicación del modelo de cambio de Kurt Lewin.**

Dentro del sector educativo se pudiera creer que no existieran conflictos laborales o que exista investigación de los factores que influyen para realizar la rotación de personal sin embargo existen algunas instituciones educativas donde se ha realizado la propuesta metodológica para implementar la primera fase del modelo de gestión de cambio organizacional de Lewin dentro de la Universidad Católica de la Santísima Concepción, Chile en la cual propone como ya se comentó una metodología que permita implementar la primera fase del modelo de gestión del cambio organizacional de Lewin, denominada descongelamiento. Inicialmente, las tipologías individuales y organizaciones presentes en la compañía son

determinadas a través de una encuesta a los colaboradores. Posteriormente, se aplica el método multicriterio Elimination et Choix Traduisant la Réalité (ELECTRE) para identificar el conjunto de factores mínimos a modificar para implantar en forma exitosa un proyecto de cambio. Esta propuesta permite focalizar los esfuerzos de los gestores de cambio, haciéndolos más efectivos para desarrollar planes de acción para el descongelamiento de prejuicios. Las tipologías prioritarias determinadas para el caso de análisis son el ignorante y el desganado para la dimensión individual, y las clases estática y rutinaria para la dimensión organizacional.

Otra propuesta de aplicación del modelo de Lewin es en una OCS por parte del Grupo de Investigación sobre organizaciones de la Red de Desarrollo Económico del Instituto Politécnico Nacional donde concluyeron que: con un proyecto de cambio de esa naturaleza, orientado a procesos, se requiere tener una idea completa de la iniciativa, alcances y limitaciones, para lograr el éxito. La metodología de change management de Lewin ofrece herramientas sólidas para diseñar un proceso de cambio y promover su aceptación en las áreas involucradas.

Particularmente, el modelo de tres etapas, tras ajustes de acuerdo a cada situación específica, contribuye a procesos de cambio planeados de corto o mediano plazos a organizaciones del tercer sector de escala reducida, como lo demuestra este estudio. La participación activa del líder como el promotor de transformación, su comunicación y apropiación por los seguidores son tres elementos vitales para el éxito de este proyecto de cambio. Promover la transformación a partir del reconocimiento de recursos como la confianza, los conocimientos o la experiencia de los colaboradores, saber hacer, saber aprender y saber ser, para su empoderamiento, parece ser la “amalgama” de las fuerzas impulsoras y obstaculizadoras del cambio. Transformar las fuerzas negativas en positivas permite la “adopción” de los colaboradores para una implementación sin sobresaltos” suave” creando nuevos paradigmas desde la raíz de la organización los individuos. Asimismo, la comunicación es la piedra angular del cambio y de las



nuevas formas de operar en la organización. Ésta dota de certidumbre, representa una guía, motiva acciones, compromete y conecta individuos, mejora decisiones y reduce tiempos y costos.

En concreto, el uso de la teoría de Lewin permite disminuir la resistencia al cambio a través de un plan que da certidumbre a quienes establecen el proyecto de cambio y genera mayores grados de participación de los colaboradores en el proceso de transformación. Un factor clave del establecimiento fue el empoderamiento de los actores involucrados para actuar cuando así se requiere a partir de concientizarles que tienen los recursos necesarios para ello, entre éstos, conocimientos y confianza. (Coria,2016).

## **2.4 Marco histórico**

### *Evolución de los Recursos Humanos*

Los principales hitos de los Recursos Humanos a lo largo de la historia La Revolución Industrial

El origen de los RRHH podemos ubicarlo a mediados del siglo XIX, durante la Revolución Industrial que aconteció principalmente en Estados Unidos y Europa. La mecanización y la producción en cadena generó insatisfacción entre los trabajadores de las empresas y fábricas. Esto hizo necesarias las primeras medidas para tratar de solucionar problemas asociados a la vivienda, la salud y los horarios del personal. La medida más importante fue la creación de los denominados «Departamentos de Bienestar» en algunas organizaciones. El economista John R. Commons fue el primero en utilizar el término de Recursos Humanos en su libro “Distribución de la riqueza”, publicado en 1894.

Pero no sería hasta el 1910 y 1920 cuando el término de RRHH se popularizó y las empresas comenzaron a ver a sus trabajadores como activos del capital dentro del

negocio. Aparecieron las primeras oficinas orientadas a la gestión de empleados. No obstante, estas únicamente se centraban en acciones disciplinarias y, en ocasiones, en sistemas de retribución. Con el paso del tiempo y progresivamente, estas oficinas empezaron a hacer foco en otros ámbitos, como son las contrataciones y despidos, las fórmulas salariales y el análisis de la productividad y el rendimiento. Podríamos enmarcar el auge de los departamentos de Recursos Humanos entre el final de la Primera Guerra Mundial (1914 – 1918) hasta la Gran Depresión (1939 – 1938), período en el que aparecieron nuevas leyes que obligaban a las empresas a cumplir determinadas funciones sociales y en el que el departamento empezó a crecer y a asemejarse a lo que es hoy. Sin embargo, en esta época, los responsables continuaban teniendo un marcado carácter autoritario y estaban muy vinculados a la dirección de las compañías.

El enfoque empieza a cambiar. Comienzan a tenerse en cuenta factores psicológicos y sociológicos, además del rendimiento laboral. Los líderes del área de Recursos Humanos comienzan a dar prioridad a ayudar a la adaptación del empleado a la empresa y a tener más independencia dentro de la estructura organizativa. También empieza a concretarse y a ganar importancia el concepto de clima laboral.

Revolución Digital, periodo vigente. Esta revolución está creando nuevos entornos económicos, aportando innovaciones hasta ahora inesperadas y provocando cambios en el comportamiento del consumidor. Estos cambios dan lugar a las últimas tendencias en las que el precio y la calidad del producto pasan a un segundo plano y ya no lo son todo, lo que realmente busca el consumidor es la experiencia memorable vinculada a ese producto o servicio. Estamos ante la Economía de la Experiencia. Las nuevas tecnologías hacen que el cliente esté cada vez más informado, más conectado y que su exigencia crezca exponencialmente. (Chiavenato, 2008, p.256)

La administración de personal actual es el resultado de un proceso iniciado en los

mismos albores de la humanidad y que ha venido evolucionando y adquiriendo sus propios perfiles a través de diferentes épocas y etapas.

William B., Werther Jr., Keith Davis, (2000), dicen en su definición sobre el concepto de administración de recursos humanos. Es el estudio de la manera en que las organizaciones obtienen, desarrollan, evalúan, mantienen y conservan el número y el tipo adecuado de trabajadores. Su objetivo es suministrar a la organización una fuerza laboral efectiva.

"...la función de los administradores consiste en guiar a las organizaciones hacia el logro de metas..." o que "...la administración es el proceso de alcanzar metas organizacionales trabajando con y por medio de personas y otros recursos organizacionales.." (Certo, 1987).

En la antigüedad el hombre al hacerse gregario tuvo la necesidad de practicar alguna forma de división de trabajo y asumir, aceptar, competir o apoyar un liderazgo. En el clan se dan las primeras formas empíricas de gestión del recurso humano, donde el hombre aprende a organizarse, dando origen a la tribu. La agricultura, la caza, la pesca, el comercio, la construcción y la guerra requirieron de un grado avanzado de organización y gestión de los recursos humanos.

El líder de la tribu se enfocó en la ardua tarea de realizar un perfil del personal, seleccionarlo, asignarle labores, iniciarlo, capacitarlo y motivarlo Frederick W. Taylor, (1856-1915). Basó su teoría en el análisis de tiempos y movimientos en la línea de ensamble. Dividiendo cada tarea en sus componentes y diseñó los más rápidos y mejores métodos para llevarlos a cabo. Aumentó el pago de acuerdo a la productividad. Disminuyó la jornada laboral a ocho horas y media e introdujo periodos de descanso. En sus obras: "Shop Management" y "The Principles of Scientific Management" describió su filosofía:

- El desarrollo de métodos óptimos para ejecutar cada tarea

- La selección científica de los trabajadores
- La educación y desarrollo científico del trabajador
- Cooperación íntima y amistosa entre todos los trabajadores y empleos

Henry Gantt, (1861-1919). Ingeniero Civil, trabajo con Taylor. Al separarse reconsidero el sistema de incentivos Tayloriano. El sistema de tarifas diferenciadas no era motivación importante y estableció bonos para los trabajadores que terminaban su trabajo de un día y bonos para su supervisor. Evaluó el personal y creó la gráfica del cronograma de actividades, nombrada gráfica de Gantt.

Henry Fayol, (1814-1925). Se le considera el fundador de la escuela clásica, por haber sido el primero en sistematizarlo," Con los pronósticos científicos y los métodos administrativos adecuados, era inevitables los resultados satisfactorios". en la organización total.

Max Weber, (1864-1920). Creó la administración burocrática, jerarquía estrictamente definida, gobernada por normas claras y precisas.

Mary Parker, (1868-1933). Formuló al teoría de la transición, "Nadie puede llegar a ser una persona íntegra si no pertenece a un grupo". Promovió el autocontrol del grupo y apoyó la teoría de Taylor en cuanto a los intereses comunes entre trabajadores y directivos en la organización. Creó el modelo holístico de control: autocontrol, control de poder compartido y control de grupo.

Elton Mayo, (1880-1949). Es el creador de la escuela de la ciencia del comportamiento, dirigió los experimentos de Hawthorne de la Western Electric, Chicago. Se midió el nivel de iluminación en el lugar de trabajo y la productividad de los empleados, así como los incentivos financieros; se identificó que no eran la causa de la productividad, sino más bien el ambiente agradable, el buen trato y sentirse parte importante de la organización.

Chester Barnard, (1866-1961). Formuló las teorías de la vida organizacional, según la cual, la gente se asocia en organizaciones formales con el propósito de conseguir cosas que no podría lograr si trabajara en forma aislada, satisfaciendo en la organización además sus necesidades individuales. "una empresa puede operar de manera eficiente y sobrevivir sólo si mantiene el equilibrio de sus metas, así como los objetivos y necesidades del empleado.

Argyris, Maslow y McGregor, estudiosos de la conducta humana, sostuvieron que el concepto de "Hombre que se realiza" explicaba de manera más exacta la motivación del hombre.

Las organizaciones se dieron cuenta de la necesidad de que existiera un departamento que se encargara exclusivamente de solucionar los problemas del personal, esto requería de una persona especializada y ya no improvisada, distinguiéndose de las labores de los supervisores, jefes de turno, gerentes, mejorar la eficiencia del trabajador, favoreciendo la capacitación y especialización, hizo más necesaria la creación de un departamento especializado en recursos humanos. (Dessler, G, 2000,p.124)

Según Kurt Lewin, uno de los pioneros de la psicología moderna, cualquier situación puede describirse como un equilibrio temporal causado por dos conjuntos de fuerzas opuestas: las fuerzas impulsoras y las fuerzas represoras.

En primer lugar, las fuerzas impulsoras o positivas son las que nos motivan al cambio, las que nos acercan a nuestro objetivo o situación deseada de transformación. Por otro lado, las fuerzas represoras o negativas son las que nos mantienen en la situación actual, conservan el status quo y frenan el cambio.

Según esta línea de pensamiento, el modelo de cambio de Kurt Lewin no es más que una herramienta de trabajo para vencer la resistencia al cambio e impulsar el inicio de la primera acción para el cambio.

Este instrumento ayuda además a encontrar los factores (internos y externos) que pueden apoyar el cambio, así como a contrarrestar los factores (internos y externos) que pueden estar reprimiendo el cambio.

Cuando hablamos de fuerzas, positivas o negativas, que motivan o no al cambio, son las siguientes:

- Tendencias organizacionales o sociales
- Actitudes de las personas
- Regulaciones y reglas
- Intereses personales o grupales
- Costos y precios
- Políticas de organización
- Tiempo requerido
- Riesgos potenciales
- Consecuencias del fracaso

#### *Objetivos del modelo de Kurt Lewin aplicado a una empresa*

Según la teoría del campo desarrollada por Kurt Lewin, existen fuerzas y factores dentro del entorno psicológico de un individuo o de un grupo, que determinan la situación. Por ende, el comportamiento humano está condicionado por la interacción entre los individuos y el entorno.

Para conformar la teoría de fuerzas de campo, Lewin tomó prestada la idea de campo de fuerza de teorías provenientes de la física cuántica y la relatividad. Así pues, definió este concepto como una zona en el espacio donde existen diversas propiedades representadas a través de magnitudes físicas.

En este caso, las magnitudes se refieren a aquellos factores ambientales que afectan e influyen a la conducta humana. De esta forma, Lewin representa su teoría sobre el comportamiento humano a través de la siguiente ecuación:

$$C=f(P,M)$$

C: Comportamiento.

P: Persona.

M: Entorno.

Esto se traduce en que la conducta del individuo (C) es una función (f) que deriva de la situación total, incluyendo las condiciones de la persona (P) y las del ambiente (A). Es decir, la persona actúa en dependencia de sus características propias condicionadas por su contacto con el entorno.

Según el modelo de Kurt Lewin, las variables que intervienen de forma holística en el comportamiento humano son las siguientes:

- ✓ Fuerza: Cuando existe una necesidad o motivación se produce una fuerza o campo de fuerzas que da lugar a que se produzca la acción.
- ✓ Tensión: Contraste entre el estado actual en el que se encuentra la persona u organización y el objetivo a conseguir.
- ✓ Necesidad: La necesidad de alcanzar la meta fijada genera una tensión entre la situación actual y esa necesidad de alcanzarla.

Fases del modelo de cambio de Kurt Lewin

La teoría de análisis de campo de fuerzas definida por Lewin comprende tres fases:

1. Descongelación

Esta primera fase de descongelamiento de Lewin comprende un proceso previo de preparación y análisis donde se deberá reconocer la necesidad de cambio y eliminar las creencias y prácticas anteriores que impedían el crecimiento. Este proceso es necesario para vencer la resistencia tanto grupal como individual y, preparar así a la organización para aceptar el cambio.

## 2. Movimiento

Una vez vencida la resistencia que antes mencionábamos se inicia la fase propia del cambio, donde los empleados deberán afrontar y trabajar con los nuevos sistemas implantados. Los líderes de la organización deberán mantener una adecuada comunicación con los empleados de manera que estos logren entender el cambio como una situación necesaria y beneficiosa.

## 3. Recongelación

Una vez que el cambio ya se ha establecido en la empresa y los participantes entienden la nueva forma de pensar o trabajar, es que estaremos hablando de una recongelación. La importancia de esta fase radica en la necesidad de consolidar el nuevo estado de equilibrio alcanzado con el cambio, de lo contrario, este podría no afianzarse y ser algo coyuntural.

Para lograr esto, se pueden brindar recompensas a los empleados por la consecución de los cambios planteados de forma eficiente. Además, mantener informado a los miembros de la organización sobre los beneficios que el cambio ha producido, así pues, las personas se sentirán partícipes de dicha mejora.

El modelo Lewin es una herramienta que nos permite analizar todo aquello que está influyendo de una forma positiva y negativa en nuestro proceso de cambio. Así pues, nos permite generar alternativas para reforzar lo positivo y eliminar lo negativo.

Entonces, para aplicarlo, sigue los siguientes pasos:



- ✓ Identifica el cambio que desea realizar. Para empezar, es importante entender el estado actual de las cosas y para ello se pueden utilizar las herramientas que se consideren oportunas: auditorías, controles de cumplimiento de gestión, inspecciones e incluso entrevistas. Con los datos recabados obtendremos la denominada «línea base», en la cual sabremos en dónde está la empresa y hacia dónde quiere ir.
- ✓ Dibuja una «T» y en la parte superior de esta escribe el objetivo a alcanzar. En la sección izquierda inferior a la «T» liste las fuerzas impulsoras y en la mitad derecha las frenadoras.
- ✓ Mediante un brainstorming (lluvia de ideas), identifica las fuerzas impulsoras que pueden ser fortalecidas para así acercarte de una forma más rápida y consistente al objetivo. Por otro lado, selecciona aquellas fuerzas represoras que si se eliminan o compensan facilitarían el cambio.
- ✓ Analiza mediante una tormenta de ideas qué acciones se pueden desplegar para potenciar las fuerzas dinamizadoras identificadas, así como eliminar o atenuar las fuerzas frenadoras.

## **2.5 Marco teórico**

### *Cambio Organizacional y su resistencia*

Existen diversos conceptos de cambio, sin embargo nos referimos a los cambios que pueden presentarse en una estructura organizacional, que pueden ser cambio planeado y cambio emergente o súbito ( Burnes, 2005 ).

El cambio planeado está determinado por la orientación de los procesos de transformación como resultado de la reflexión y el ajuste gradual de las organizaciones. A su vez, el cambio emergente o súbito se relaciona con la capacidad de responder rápidamente a las situaciones inesperadas que pueden presentarse en el entorno organizacional, lo que puede crear una resistencia al cambio.

Otras definiciones de cambio organizacional son:

K. LEWIN (1943): Es una modificación de las fuerzas que mantienen el comportamiento de un sistema estable, por lo que dicho comportamiento es producto de dos tipos de fuerzas: las que ayudan a que se efectúe el cambio (fuerzas impulsoras) y las fuerzas que se resisten a que el cambio se produzca (fuerzas restrictivas) que desean mantener el status quo.

R. BECKHARD (1969): Es un esfuerzo planificado, de toda la organización, y controlado desde el nivel más alto, para incrementar la efectividad y el bienestar de la organización mediante intervenciones planificadas en los procesos de la organización, aplicando los conocimientos de las ciencias de la conducta.

R. SCHMUCK Y M. MILES (1971): Es un esfuerzo planificado y continuo para aplicar las ciencias de la conducta al mejoramiento de los sistemas, aplicando métodos reflexivos y auto analíticos.

### *Resistencia al cambio*

La resistencia al cambio es un mecanismo de defensa que se promueve a través del miedo, pues erróneamente podemos creer que nos puede afectar o traer consecuencias irreversibles pues afectamos nuestra zona de confort, por lo que lo más conveniente es realizar un proceso previo.

En cuanto a la búsqueda y referencia obligada de numerosos autores relacionados con la temática investigada en este caso han propuesto modelos específicos para estudiar los procesos de cambio dentro de las organizaciones y empresas y la forma sistemática que debe realizarse para evitar o disminuir la problemática conducta de resistencia al cambio, por lo que aquí sólo describiremos brevemente algunos de los más difundidos, tanto en las organizaciones como a nivel individual, con objeto

de contar con algunas referencias que puedan ser utilizadas al analizar los trabajos relacionados con el tema que nos ocupa en esta investigación.

Uno de los primeros y más conocidos modelos fue desarrollado por Lewin (1951), explicado a continuación como el modelo de las tres etapas en donde se establece el descongelamiento, cambio y congelamiento como un proceso que lleve al cambio dentro de cualquier organización de hoy. Sus ideas del cambio organizacional se plantean en base a las siguientes afirmaciones: lo que está ocurriendo en cualquier punto en el tiempo es una resultante en un campo de fuerzas que empujan en direcciones opuestas.

Cummings y Worley (2007) sostienen que Lewin propuso como una alternativa más efectiva el disminuir las fuerzas mantenedoras del status quo antes que reforzar o incorporar nuevas fuerzas de apoyo, de manera de evitar un incremento en la resistencia. Lewin establece el cambio como un proceso de tres etapas bien definidas.

– Descongelamiento: Es el período en el cual resulta necesario comenzar a rechazar las ideas o prácticas que deseen ser alteradas, con el propósito de que sea posible aprender nuevas. En un sentido más teórico esto significa atenuar las fuerzas mantenedoras del equilibrio y abandonar patrones de conducta, lo cual no ocurre con facilidad.

– Cambio: En esta etapa se debe trabajar en modificar la estructura y los procesos para buscar nuevas conductas, valores y actitudes; Según Cummings, T. y Worley, C. (ob.cit) se enseñan nuevas ideas y prácticas que se deseen instalar.

– Recongelamiento: Esta etapa busca encontrar nuevamente un estado de equilibrio. Esto se refuerza mediante mecanismos de soporte que refuerzan el nuevo estado como la cultura, normas, política y estructura dentro de la organización

En este sentido, el método de Lewin propone un esquema de cambio muy general, pero está orientado en cuanto al camino que se debe seguir en todo proceso de transformación cultural en etapas, que deben irse consolidando una tras otra dentro de la organización, independientemente del tamaño que esta comprenda.

Por otra parte, hay otros aportes que deciden modificar la concepción teórica de Lewin, especificando los mecanismos psicológicos involucrados en el cambio, y lo denominó la teoría del cambio planificado (Shein 1985).

En este sentido, Manes (2004) explica la teoría del cambio planificado de Shein partiendo del supuesto que las organizaciones deben lograr continuamente adaptación externa e integración interna incorporando a las tres etapas planteadas por Lewin algunas conjeturas que corresponden guiar y facilitar el proceso:

- Cualquier cambio en el proceso implica no sólo aprender algo nuevo sino en este caso olvidarse de algo que ya está muy integrado en la personalidad y en las relaciones sociales de cada individuo.

- Ningún cambio se logra a menos que haya motivación suficiente para que este opere. Si la motivación no existe, provocarla puede ser una de las mayores inconvenientes en el proceso de cambio.

- Los cambios organizacionales, es decir, las nuevas estructuras, procesos, sistemas de incentivos, entre otros, acontecen sólo gracias a cambios que se operan en miembros claves de la organización, por lo tanto el cambio organizacional siempre está mediatizado por los cambios individuales.

- La mayoría de los cambios que operan en una persona adulta implican cambios de actitud, valores e imágenes que la gente tiene de sí misma; el abandono del tipo

de respuestas que la persona está acostumbrada a dar en estas cuestiones es, al principio, inherentemente doloroso y amenazante.

– El cambio es un ciclo de etapas múltiples muy parecido al ciclo de adaptación; y todas las etapas deben ser negociadas en alguna forma antes de que se pueda decir que un determinado cambio se ha dado.

Otras de las teorías que bien se ajustan a esta etapa de cambio en la empresa, tienen su origen en el análisis de problemas de hábitos y de salud en el individuo, considerados en este caso como el alcoholismo, la drogadicción, entre las más importantes que se pueden mencionar, y que en este caso que nos ocupa son tomadas como eje central también para estudiar los fenómenos de actitudes y comportamientos dentro de una organización, como bien se explica en el Modelo Transteórico o de Etapas de Cambio de Prochaska y Di Clemente (Lizzati 2008), en donde este modelo teórico tiene que ver con la disposición de los individuos al cambio o en todo caso a su intento de cambiar hacia comportamientos saludables.

De igual modo, el modelo ofrece una serie de estrategias completas de diagnóstico y acción para avanzar en el proceso, pero su aplicación depende de la etapa en que se encuentre la persona, así una estrategia puede ser provechosa para una etapa pero para la otra no, la clave de todo esto es saber en qué etapa se encuentra la persona, evaluarla y en función a ello elegir la estrategia más adecuada y pasar a la siguiente etapa. En este sentido, su premisa es que el cambio de comportamiento, es un proceso y no un acto en sí mismo. Como parte de este proceso se identifican cinco etapas diferentes:

– Precontemplación: Es la etapa en la cual no hay ninguna intención de cambiar el comportamiento en un futuro próximo.

- Contemplación: Es el estado en que las personas son conscientes de que existe un problema y piensan seriamente superarlo pero aún no se han comprometido a pasar a la acción.
- Decisión/Determinación: Es la etapa que combina intención y criterio de comportamiento. Los individuos en esta etapa intentarán pasar a la acción.
- Acción: Es la etapa en la que cada individuo modifica su comportamiento, experiencias o entorno con el fin de superar sus problemas. Acción implica cambios de comportamiento más visibles y requiere un considerable compromiso de tiempo y energía.
- Mantenimiento: Es la etapa en la cual las personas trabajan para prevenir una recaída y consolidar los resultados obtenidos durante la acción.

Igualmente señala que este proceso no es lineal, sino más bien circular; es decir, las personas no pasan por estas etapas y las superan, sino que pueden entrar y salir en cualquier momento del proceso, y con frecuencia reanudarlo. Esto puede ser trabajado con dinámicas grupales dentro de la organización por supuesto dirigidas por expertos o coaching en el tema.

Desde la perspectiva de otros autores sobre el cambio organizacional y la resistencia al cambio Macrì et al. (2002) justifican la resistencia sobre la base del conflicto ineludible que tiene lugar entre la dirección, que decide el cambio, y los actores que tienen la responsabilidad de llevarlo a cabo, en este caso los empleados, explica que la confrontación se hace inevitable.

Cuando esto ocurre la resistencia al cambio puede adoptar diversas formas: pasiva, dificultades para aprender, encubierta, manipular en contra del cambio de forma oculta, y activa o explícita, cometer errores, sabotaje deliberado, entre otras (Young, 2000).

Por otra parte, Menguzzato (2009) señala que las normas, conductas y rutinas de una organización son las formas de hacer toda la vida, que se transmiten por manuales, procesos o procedimientos establecidos o bien verbalmente entre los distintos miembros de las generaciones que han pasado por ellas y convertirse en una alta ventaja competitiva pero también pudiesen representar una fuente de retroceso, freno al cambio estratégico y hasta de resistencia.

### *Productividad*

Otro de los conceptos a estudiar y que servirán para una mayor comprensión es la productividad, este término está formado con raíces latinas y significa "cualidad de poder llevar a cabo", sus componentes léxicos son el prefijo pro que es a favor o adelante y ductus que es guiado o conducido, término que con el paso de tiempo ha adquirido un mayor auge, pues trae consigo el cumplimiento de metas, objetivos e índices, dichos antecedentes se remontan al año de 1883 donde Littré define a la productividad como la "facultad de producir". Sin embargo, el auge de la productividad comienza a partir de las investigaciones de Frederick Taylor, a principios del siglo XX, en donde intentaba aumentar la productividad en el nivel de producción en la llamada "Administración científica".

En tal sentido, en 1950, la OCEE (Organización para la Cooperación Económica Europea) define productividad como: "... el cociente que se obtiene al dividir la producción por uno de los factores de la producción. De esta forma es posible hablar de productividad del capital, de la inversión o de la materia prima..."Citado en Sumanth.

De 1950 a 1970 surgieron varias definiciones y enfoques de la productividad, sin embargo uno de los más estudiados es el que refiere a recursos humanos y a como aumentar la productividad de los trabajadores.

## 2.6 Marco legal del trabajo

En primera instancia comenzaremos con la definición de la palabra TRABAJO, etimológicamente la palabra proviene del latín “**trabis**”, que significa traba, es decir dificultad o impedimento, sin embargo otras fuentes también señalan la raíz en la palabra laborare o labrare que quiere decir labrar, término relativo a la labranza de la tierra. Otros más señalan que la palabra trabajo, proviene del griego thilbo, que es un concepto que denota una acción de apretar, oprimir o afligir, otro termino que se le suma es el del latín “**Tripaliare**” que viene de tripalium que quiere decir tres palos que era un yugo hecho con tres palos en los cuales amarraban a los esclavos para azotarlos, sin embargo no se relaciona con ese término sino a cualquier actividad que producía dolor en el cuerpo, y se hace como mayor referencia al trabajo en campo, por lo que podemos concluir que el origen de la palabra es incierto.

Por otro lado la Real Academia Española otorga al término trabajo como “esfuerzo humano aplicado a la producción de riqueza”, que no es otra cosa más que las actividades que realizamos a diario a cambio de una remuneración económica y ya no para producir riqueza sino más bien para sobrevivir.

Además del origen de la palabra trabajo es preciso señalar la definición económica y jurídica, en el caso de la vertiente económica es concebido como un factor de la producción representado por la actividad humana aplicado a la producción de bienes y servicios, y cuya retribución se denomina salario (*Diccionario de Administración y Finanzas*, Editorial Océano, España, 1983.)

Para identificar la vertiente jurídica del concepto, es necesario señalar que la Ley Federal del Trabajo en su artículo 3 identifica al término como un principio de Derecho Social, al establecer que “el trabajo es un derecho y un deber sociales, no es artículo de comercio, exige respeto para las libertades y dignidad de quien los presta y debe efectuarse en condiciones que aseguren la vida, la salud, y un nivel



económico decoroso para el trabajador y su familia”, lo anterior en el año 2005 en la misma Ley de referencia sin embargo en la Ley vigente únicamente señala: - El trabajo es un derecho y un deber sociales. No es artículo de comercio. Última reforma publicada en el año 2015, y que como podemos ver ya no incluye términos como: respeto, dignidad, condiciones que aseguren la vida, la salud, y un nivel económico decoroso.

### *Derecho Laboral en México.*

Para Guillermo Cabanellas establece que el derecho del trabajo tiene como objetivo regular las relaciones jurídicas entre el trabajador y el empleador, tanto entre ellos como con el estado, en lo referente a las consecuencias jurídicas derivado de sus relaciones.

Rafael Alfonso Guzmán dice que: “el derecho laboral es el conjunto de preceptos de orden público regulador de las relaciones jurídicas que tienen por causa el trabajo por cuenta y bajo la dependencia ajena con objeto de garantizar a quien lo ejecuta su pleno desarrollo como persona humana y a la comunidad la efectiva integración del individuo en el cuerpo social y la regulación de los conflictos entre los sujetos de esas relaciones”.

Existen antecedentes de esta importante rama del derecho que han ayudado y cambiado al derecho laboral, como son:

- En el siglo XIX e inicios del XX es de la regulación laboral de conformidad con las normas civiles del arrendamiento de servicios y las leyes obreras.
- Doctrina del deber que tiene el Estado de legislar para proteger al trabajador, que se expresa en nuestra constitución de 1917, en la que se incluyó en el artículo 123 un catálogo de garantías sociales entre las que figuraban la jornada laboral de ocho horas, protección de menores y mujeres, descanso laboral

semanal, descanso por maternidad, salario mínimo, igualdad de remuneración, protección del salario, derechos sindicales y protección contra el despido injustificado. Mismo que dos años más tarde sirvió de referencia e influencia para la parte XIII del Tratado de Versalles, origen de la Organización Internacional del Trabajo.

- El 17 de septiembre de 1927 por decreto del Ejecutivo Federal, Plutarco Elías Calles crea la Junta Federal de Conciliación y Arbitraje, con el objetivo de crear una autoridad jurisdiccional capaz de intervenir y asistir a las partes en conflicto.
- 28 de agosto de 1931 se promulgó en México la primera Ley Federal del Trabajo. Importantes antecedentes para su contenido fueron las leyes laborales del estado de Veracruz (1918 y 1924), y las de Yucatán (1918 y 1926). Antes de esto se dieron algunas legislaciones referentes a los accidentes de trabajo en Veracruz (1904) y en Nuevo León (1906). Pero la Revolución Mexicana fue indispensable para el surgimiento, reguló prácticamente todos los aspectos principales del derecho laboral: los individuales, los colectivos, los administrativos y los procesales
- Ha sido reformada en varias ocasiones, unas de las más importantes son las del 5 de diciembre de 1960 y el 21 de noviembre de 1962, con la adición del apartado B, reconociendo la naturaleza laboral de las relaciones entre el Estado y los servidores públicos, una auténtica declaración de derechos sociales de los trabajadores al servicio del Estado. También se modificó la fracción III del artículo 123 para aumentar la edad mínima para laborar de 12 a 14 años.
- El 1 de abril de 1970, se publicó una nueva Ley Federal del Trabajo en el Diario Oficial de la Federación, abrogando la de 1931.
- En 2012, el Presidente de México Felipe Calderón Hinojosa generó la iniciativa para reformar la Ley laboral planteando por primera vez la creación del régimen

de subcontratación. En donde sólo se establecieron dos condiciones para emplear al trabajador: que el contrato fuese por escrito y que se registrara a los trabajadores en el régimen de seguridad social. Con la propuesta legislativa enviada por el presidente Felipe Calderón se realizaban 665 modificaciones a la Ley Federal del Trabajo en México.

- Actualmente las últimas reformas son del 1 de mayo del 2019 por el presidente de México: Andrés Manuel López Obrador publicando a través del Diario Oficial de la Federación el decreto por el cual se reformaron, adicionaron y derogaron diversas disposiciones de esta Ley Federal en materia de: Transformación del sistema de impartición de justicia laboral. Creación de nuevas autoridades del trabajo, entre ellas los juzgados laborales, el Centro Federal de Conciliación y Registro Laboral y los centros de conciliación a nivel local. Implementación de mecanismos que aseguren el ejercicio del derecho de libertad y asociación sindical y reconocimiento efectivo a la transparencia en la negociación colectiva y elección de sindicatos y sus dirigencias.
- Para el 12 de noviembre de 2020 el actual Presidente firmó una iniciativa de reforma para acotar el outsourcing, finalmente, el 20 de abril de 2021, el Senado aprobó esta reforma entrando en vigor el 24 de ese mismo mes y año por lo que a partir del 1 de mayo de 2021 las empresas debieran realizar ajustes lo que implica que solo puedan subcontratar servicios u obras especializadas que no formen parte de su actividad económica.

### *Derecho Laboral y el Estado.*

Dentro de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, y de manera particular abordaremos las relaciones laborales con el estado y en especial con el Sector Educativo, dentro de nuestra Carta Magna en su artículo 3° en donde básicamente se aborda todo lo relacionado con el trabajo se encuentra la fracción VII en la que dice “Las universidades y las demás instituciones de educación

superior a las que la ley otorgue autonomía...Las relaciones laborales, tanto del personal académico como del administrativo, se normarán por el apartado A del artículo 123 de esta Constitución, en los términos y con las modalidades que establezca la Ley Federal del Trabajo conforme a las características propias de un trabajo especial, de manera que concuerden con la autonomía, la libertad de cátedra e investigación y los fines de las instituciones a que esta fracción se refiere; Fracción reformada DOF 26-02-2013”.

De igual manera en el artículo 7° en su fracción VI manifiesta que “Las relaciones de trabajo entre los estados y sus trabajadores, se regirán por las leyes que expidan las legislaturas de los estados con base en lo dispuesto por el Artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y sus disposiciones reglamentarias; Fracción recorrida y reformada DOF 22-08-1996”

En Título Sexto Del Trabajo y de la Previsión Social está contenido el Artículo 123 de la Constitución Federal dividido en dos apartados el A y el B, en el primero se encuentran las disposiciones que deberán de cumplir el Congreso de la Unión en relación a las leyes que expedirán en materia del trabajo, dentro del apartado B se habla de relación entre los poderes de la Unión y sus trabajadores, compuesto por 14 fracciones, de las que destacan las:

“VII. La designación del personal se hará mediante sistemas que permitan apreciar los conocimientos y aptitudes de los aspirantes. El Estado organizará escuelas de Administración Pública;

VIII. Los trabajadores gozarán de derechos de escalafón a fin de que los ascensos se otorguen en función de los conocimientos, aptitudes y antigüedad. En igualdad de condiciones, tendrá prioridad quien represente la única fuente de ingreso en su familia; Fracción reformada DOF 31-12-1974.

XIV. La ley determinará los cargos que serán considerados de confianza. Las personas que los desempeñen disfrutarán de las medidas de protección al salario y gozarán de los beneficios de la seguridad social. Apartado B con fracciones adicionado DOF 05-12-1960”

Sin embargo nuestra Carta Magna lo hace de una manera muy general por lo que abordaremos otras leyes y reglamentos que hacen referencia a nuestro tema, por su parte la Ley Federal del Trabajo define a los trabajadores de confianza en su artículo 9 como: “La categoría de trabajador de confianza depende de la naturaleza de las funciones desempeñadas y no de la designación que se dé al puesto.

Son funciones de confianza las de dirección, inspección, vigilancia y fiscalización, cuando tengan carácter general, y las que se relacionen con trabajos personales del patrón dentro de la empresa o establecimiento.”

Dentro del Capítulo II Trabajadores de confianza, únicamente hace referencia a los supuestos en los que se deberán de considerar a los empleados de confianza y en que supuestos podrán ser despedidos, lo anterior esta en los artículos:

“Artículo 182.- Las condiciones de trabajo de los trabajadores de confianza serán proporcionadas a la naturaleza e importancia de los servicios que presten y no podrán ser inferiores a las que rijan para trabajos semejantes dentro de la empresa o establecimiento.

Artículo 183.- Los trabajadores de confianza no podrán formar parte de los sindicatos de los demás trabajadores, ni serán tomados en consideración en los recuentos que se efectúen para determinar la mayoría en los casos de huelga, ni podrán ser representantes de los trabajadores en los organismos que se integren de conformidad con las disposiciones de esta Ley.

Artículo 184.- Las condiciones de trabajo contenidas en el contrato colectivo que rija en la empresa o establecimiento se extenderán a los trabajadores de confianza, salvo disposición en contrario consignada en el mismo contrato colectivo.

Artículo 185.- El patrón podrá rescindir la relación de trabajo si existe un motivo razonable de pérdida de la confianza, aun cuando no coincida con las causas justificadas de rescisión a que se refiere el artículo 47.

El trabajador de confianza podrá ejercitar las acciones a que se refiere el capítulo IV del Título Segundo de esta Ley.

Artículo 186.- En el caso a que se refiere el artículo anterior, si el trabajador de confianza hubiese sido promovido en un puesto de planta, volverá a él, salvo que exista causa justificada para su separación.”

Es importante señalar que esta misma Ley tiene el Capítulo XVII que versa sobre Trabajo en las universidades e instituciones de educación superior autónomas por ley, cabe señalar que este artículo es el único que se relaciona con la presente investigación siendo el:

“Artículo 353-J.- Las disposiciones de este Capítulo se aplican a las relaciones de trabajo entre los trabajadores administrativos y académicos y las universidades e instituciones de educación superior autónomas por ley y tienen por objeto conseguir el equilibrio y la justicia social en las relaciones de trabajo, de tal modo que concuerden con la autonomía, la libertad de cátedra e investigación y los fines propios de estas instituciones.”

Con respecto a la Constitución Local: CONSTITUCION POLITICA DEL ESTADO LIBRE Y SOBERANO DE MEXICO, nos define como servidores públicos a aquellos que desempeñen un empleo, cargo o comisión en alguno de los poderes del Estado, organismos autónomos, en los municipios y organismos auxiliares, así como los titulares o quienes hagan sus veces en empresas de participación estatal o municipal (artículo 130 párrafo primero), siendo esto lo único a lo que hace alusión, sin embargo existe la Ley del Trabajo de los Servidores Públicos del Estado y Municipios la cual fue Publicada en el Periódico Oficial “Gaceta del Gobierno” 23 de

octubre de 1998. Reformada el 26 de noviembre de 2020. La cual es de orden público e interés social y tiene por objeto regular las relaciones de trabajo, comprendidas entre los poderes públicos del Estado y los Municipios y sus respectivos servidores públicos.

Igualmente, se regulan por esta ley las relaciones de trabajo entre los tribunales administrativos, los organismos descentralizados, fideicomisos de carácter estatal y municipal y los órganos autónomos que sus leyes de creación así lo determinen y sus servidores públicos.

El Estado o los municipios pueden asumir, mediante convenio de sustitución, la responsabilidad de las relaciones de trabajo, cuando se trate de organismos descentralizados, fideicomisos de carácter estatal y municipal, que tengan como objeto la prestación de servicios públicos, de fomento educativo, científico, médico, de vivienda, cultural o de asistencia social, se regularán conforme a esta ley, considerando las modalidades y términos específicos que se señalen en los convenios respectivos, lo anterior de acuerdo a su artículo primero.

Esta ley también nos define como servidor público a toda persona física que preste a una institución pública un trabajo personal subordinado de carácter material o intelectual, o de ambos géneros, mediante el pago de un sueldo.

A continuación se presentaran a la letra los artículos que servirán de base para la mejor comprensión del tema de investigación como lo son:

**ARTÍCULO 5.-** La relación de trabajo entre las instituciones públicas y sus servidores públicos se entiende establecida mediante nombramiento, formato único de movimiento de personal, contrato o por cualquier otro acto que tenga como consecuencia la prestación personal subordinada del servicio y la percepción de un sueldo.

Para los efectos de esta ley, las instituciones públicas estarán representadas por sus titulares.

ARTÍCULO 6. Los servidores públicos se clasifican en generales y de confianza, los cuales, de acuerdo con la duración de sus relaciones de trabajo pueden ser: por tiempo u obra determinados o por tiempo indeterminado.

ARTÍCULO 8. Se entiende por servidores públicos de confianza:

I. Aquéllos cuyo nombramiento o ejercicio del cargo requiera de la intervención directa del titular de la institución pública, del órgano de gobierno o de los Organismos Autónomos

Constitucionales; siendo atribución de éstos su nombramiento o remoción en cualquier momento;

II. Aquéllos que tengan esa calidad en razón de la naturaleza de las funciones que desempeñen y no de la designación que se dé al puesto.

Son funciones de confianza: las de dirección, inspección, vigilancia, auditoría, fiscalización, asesoría, procuración y administración de justicia y de protección civil, así como las que se relacionen con la representación directa de los titulares de las instituciones públicas o dependencias, con el manejo de recursos, las que realicen los auxiliares directos, asesores, secretarios particulares y adjuntos, choferes, secretarias y demás personal operativo que les sean asignados directamente a los servidores públicos de confianza o de elección popular, así como aquellas que se desempeñen por mandato de la norma que rigen las condiciones de trabajo de la institución pública.

Sin que lo anterior implique o signifique transgredir derechos laborales, sociales o colectivos adquiridos por los trabajadores.

ARTÍCULO 51. El cambio de adscripción de los servidores públicos de una dependencia a otra no afectará sus condiciones de trabajo.



En ningún caso, el cambio de servidores públicos de confianza podrá afectar los derechos de los servidores públicos generales, derivados de esta ley.

ARTÍCULO 52. Solamente se podrá ordenar el cambio de adscripción a que se refiere el artículo anterior por las siguientes causas:

- I. Reorganización o necesidades del servicio debidamente justificadas, haciéndolo del conocimiento del sindicato, en su caso;
- II. Desaparición del centro de trabajo;
- III. Permuta debidamente autorizada; o
- IV. Laudo del Tribunal.

ARTÍCULO 54. Cada institución pública o, en su caso, dependencia, en razón de la naturaleza de sus funciones, contará con un Reglamento de Condiciones Generales de Trabajo aplicables a los servidores públicos sindicalizados y generales...

LEY DE LOS SERVIDORES PUBLICOS DEL ESTADO Y SUS MUNICIPIOS, Ultima reforma POGG 26 DE NOVIEMBRE DE 2020, Publicado en el Periódico Oficial "Gaceta del Gobierno" 23 de octubre de 1998.

Para seguir con el marco legal aplicable a esta investigación y que se ajusta al Tecnológico de Estudios Superiores de Ixtapaluca analizaremos el Reglamento Interior de dicho Organismo el cual nos señala entre otras cosas de las atribuciones específicas que tendrá el titular de cada una de las áreas por las que se componen dicha casa de estudios, que aunque es específica en cuanto al área no lo es en cuanto al personal de cada una de ellas, cabe hacer mención que este fue Publicado en el Periódico Oficial "Gaceta del Gobierno" el 20 de diciembre de 2017. Última reforma POGG 26 de julio de 2019.

Otra disposición importante por revisar es el Reglamento de Condiciones Generales de Trabajo para el Personal Administrativo del multicitado Tecnológico, Publicada

en el Periódico Oficial “Gaceta del Gobierno” el 26 de junio de 2006, sin ninguna reforma adicional a su publicación, dicho reglamento establece los requisitos de ingreso, los contratos, salarios, derechos y obligaciones de los servidores públicos, licencia, permisos, en general las condiciones laborales, entre estas también se encuentran las altas y movimientos de los servidores públicos en específico sus artículos 24, 26, 27, 28, 29 y 30 que a la letra dicen:

Artículo 24.- Se entenderá por movimiento de un servidor público a todo cambio en el puesto, nivel o rango salarial o lugar de adscripción mediante algún ascenso, reubicación, transferencia o permuta.

Artículo 26.- Se considerará ascenso de un puesto, cuando un servidor público pase a ocupar un puesto al que corresponde un nivel salarial o categoría mayor al puesto que ocupaba anteriormente.

Para que se dé una promoción deberá existir la plaza vacante y, además, el servidor público deberá cumplir con el nivel escolar y experiencia consignados en el perfil especificado para el puesto.

Artículo 27.- Se entenderá por democión cuando un servidor público pase a ocupar un puesto de menor categoría y nivel salarial. Las demociones sólo podrán originarse por la desaparición de la función o plaza del trabajador y deberán ser autorizadas por el Director del Tecnológico.

Previo a la democión, el servidor público deberá firmar un acuerdo en el que acepta una plaza de menor categoría y renunciar expresamente al puesto que venía desempeñando.

Artículo 28.- Se considerará cambio de adscripción al hecho de que un servidor público sea transferido de Subdirección, División o Departamento, manteniendo igual puesto, rango y nivel salarial; estos cambios podrán efectuarse siempre que el servidor público tenga un mínimo de seis meses de antigüedad y respondiendo a

las necesidades de crecimiento del Tecnológico o a petición del servidor público. En cualquiera de los dos casos, se requiere autorización de los titulares de las dos áreas involucradas, así como autorización por escrito del Director del Tecnológico.

Artículo 29.- Se entiende por permuta la transferencia de uno o más servidores públicos, de manera simultánea, que se produce por el intercambio de los puestos que venían desempeñando. Es requisito indispensable para solicitar una permuta, que los interesados ocupen puestos del mismo rango y nivel salarial, y se posea el nivel de escolaridad y la experiencia profesional necesaria para el desempeño del puesto a ocupar.

Artículo 30.- Para tramitar una permuta, los interesados deberán presentar solicitud escrita dirigida al Director del Tecnológico, el cual después de reunirse con los titulares de las áreas involucradas, les dará a conocer su respuesta en un plazo no mayor a 30 días naturales.

Un trabajador podrá solicitar una permuta después de cumplidos tres años de laborar en el Tecnológico y, no podrá volver a solicitar otra permuta sino hasta cumplir tres años dentro del nuevo puesto.

Como podemos ver estos artículos nos posibilita a que se presenten cambios administrativos, no menciona como tal una rotación en sentido estricto sin embargo es posible hacer movimientos, toda vez que no los prohíbe.

Por lo que hace al Manual General de Organización Publicado el 19 de enero del año 2018 en Gaceta del Gobierno del Estado de México, que menciona entre otras las atribuciones, objetivos y funciones por cada área que compone al tecnológico, en específico las del Departamento de Recursos Humanos y Materiales que son las de: “Tramitar, supervisar y operar los movimientos de reclutamiento, selección, capacitación, integración y desarrollo del personal...” , “Realizar los movimientos de

personal originados por altas, bajas, cambios y demás incidencias en que incurran, así como mantener un registro y control de los mismos.”

CONSTITUCION POLITICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS, Ultima reforma DOF 28-05-2021

**CAPITULO III.**  
**ROTACION DE PERSONAL EN EL**  
**TECNOLOGICO DE ESTUDIOS**  
**SUPERIORES DE IXTAPALUCA**

### 3.1 Tipo y diseño de la investigación

Los enfoques metodológicos determinan una primera aproximación general al diseño metodológico, representando el posicionamiento del investigador frente al planteamiento del problema, regularmente se trabajan tres enfoques: el cualitativo, el cuantitativo y la triangulación, en cuanto al aspecto cuantitativo todas aquellas variables que pueden ser medibles o cuantificables, con respecto a las cualitativas todas aquellas situaciones o contextos que no se pueden medir pero si evaluar que permite de alguna manera obtener datos

La discusión frecuente en el campo de las ciencias sociales se da en relación a los enfoques cualitativo y cuantitativo. La diferencia fundamental entre ambos es que el cuantitativo estudia la asociación o relación entre variables cuantificadas y la cualitativa lo hace en contextos estructurales y situacionales. La investigación cualitativa trata de identificar la naturaleza profunda de las realidades, su sistema de relaciones, su estructura dinámica, produciendo datos que comúnmente se los caracteriza como más “ricos y profundos”, no generalizables en tanto están relación con cada sujeto, grupo y contexto, con una búsqueda orientada al proceso.

En cambio, la investigación cuantitativa trata de determinar la fuerza de asociación o correlación entre variables, la generalización y objetivación de los resultados a través de una muestra que produce datos adjetivados como “sólidos y repetibles”. Los primeros antecedentes se tienen en los inicios del desarrollo del paradigma positivista, con la publicación en 1849 del Discurso sobre el espíritu positivo, de Augusto Comte. En aquella época, se proclamaba la existencia de una única verdad sobre el mundo, que debía ser develada por la acción de un método que “encuentre” datos reales.

De esta forma dentro del enfoque cualitativo pueden ubicarse métodos como la entrevista en profundidad, el trabajo de campo etnográfico o al análisis del discurso, y dentro del enfoque cuantitativo la encuesta o los sondeos de opinión. La elección respecto del enfoque no tiene que ver únicamente con un posicionamiento

ideológico sobre nuestro objeto, sino con lo que llamaremos la naturaleza inherente a cada objeto en su vinculación con los intereses y objetivos del investigador.

La triangulación permite ordenar el objeto de modo que pueda ser arribado desde diversos ángulos, para lograr una articulación metodológica y así converger a un tipo único de conclusiones. Por ejemplo, si el investigador se propone analizar los alcances que tienen diferentes aspectos ligados a la inseguridad para cierto grupo de personas, tales como el trabajo, la calle o la educación, por ejemplo, se puede adoptar una estrategia cualitativa basada en entrevistas en profundidad que, por un lado, profundice sobre las características subjetivas de los actores (representaciones, actitudes, opiniones, etc.), pero que pueda tomar ciertos datos duros o estructurales de la realidad socioeconómica para ponerlos en relación a las percepciones individuales de los actores.

El diseño de investigación se define como los métodos y técnicas elegidos por un investigador para combinarlos de una manera razonablemente lógica para que el problema de la investigación sea manejado de manera eficiente.

El diseño de un tema de investigación se utiliza para explicar el tipo de investigación (investigación experimental, encuestas, investigación correlacional, semi-experimental) y también su subtipo (diseño experimental, problema de investigación, estudio de caso descriptivo).

Hay tres etapas principales del diseño de investigación: Recolección, Medición y Análisis de datos.

El tipo de problema de investigación que enfrenta una organización determinará el diseño de la investigación y no viceversa.

Las variables, herramientas designadas para recopilar información, cómo se utilizarán las herramientas para recopilar y analizar los datos y otros factores, se deciden en el diseño sobre la base de una técnica.

Un diseño impactante usualmente crea un sesgo mínimo en los datos y aumenta la confianza en la información recolectada y analizada.

El diseño de investigación que produce el menor margen de error en la investigación experimental puede ser considerado como el mejor.

Los elementos esenciales del diseño de un estudio de investigación son: Declaración del propósito preciso del diseño de la investigación, Técnicas a implementar para la recolección de datos para la investigación, Método aplicado para el análisis de los datos recolectados, Tipo de metodología de investigación, Objeciones probables para la investigación, Entornos para el estudio de investigación, Cronología, Medición del análisis

Los tipos de investigación pueden agruparse según el objetivo que persiguen, el nivel de profundización, la forma de hacer inferencia estadística, la forma de manipular variables, el tipo de datos o el período de tiempo de estudio.

Como vemos, la investigación científica presenta varios aspectos a tener en cuenta. Las formas de aproximarnos al método científico son muy diversas. Por eso, la clasificación podría ser muy extensa.

- Por objeto perseguido
- Por nivel de profundización
- Por el tipo de inferencia
- Por la forma de manipular variables
- Por tipo de dato
- Por el periodo de tiempo



En la presente investigación se desarrollará una investigación mixta:

**CUALITATIVAS:** Toda vez que se parte de la observación del comportamiento del personal administrativo, así como de las aptitudes y sentir de cada uno de los empleados.

**CUANTITATIVAS:** Ya que se podrá medir el impacto de la productividad en relación con el cumplimiento de indicadores en el área mediante el ahorro del costo de las capacitaciones.

**DESCRIPTIVA:** La descripción de las variables involucradas. (incertidumbre, habilidades, fortalezas, recompensas, liderazgo y relaciones)

**CORRELACIONAL:** La relación que existe de las variables involucradas.

**EXPLICATIVA:** Se podrá comprobar la causa y el efecto de las variables involucradas.

### **3.2 Población y muestra**

Población se refiere al universo, conjunto o totalidad de elementos sobre los que se investiga o hacen estudios. Muestra es una parte o subconjunto de elementos que se seleccionan previamente de una población para realizar un estudio.

La población de a considerar son los trabajadores adscritos al TESI que cuenta con 222 entre 126 docentes y 96 administrativos.

La muestra es una parte representativa de una población donde sus elementos comparten características comunes o similares.

TABLA 1. Población y muestra

	Población	Muestra
Definición	Universo de elementos que se van a estudiar.	Selección de una parte de la población que se va a ser sujeto de estudio.
Características	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se puede clasificar según la cantidad de individuos que la conforman.</li> <li>• Posee variables estadísticas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forma parte de la población: debería comprender entre 5% y 10% para ser más efectiva.</li> <li>• Los elementos deben ser aleatorios.</li> <li>• Debe ser representativa de la población.</li> </ul>
Objetivos	Analizar los datos recabados referentes a las características comunes que comparten los elementos con diversos propósitos.	Estudiar el comportamiento, características, gustos o propiedades de una parte representativa de la población.
Ejemplos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las personas que habitan un país.</li> <li>• La cantidad de carros en una ciudad.</li> <li>• Los estudiantes de un país.</li> </ul>	Para el estudio del desempeño de los estudiantes de cinco universidades de una ciudad en una materia específica, se toma como muestra a 500 estudiantes aleatoriamente (100 de cada institución) que estén cursando el mismo nivel para que la muestra sea representativa.

*Fuente: Características de los participantes*

**Población del estudio:** son todas las personas que pueden beneficiarse de los resultados del estudio.

**Muestra del estudio:** es un subconjunto de individuos de la población cuyo número surge de cálculos estadísticos. Esta muestra es representativa de la totalidad de la población.

Si la persona pertenece a la población del estudio podrá ser invitada a participar de la investigación. Esto se hace mediante el proceso de consentimiento informado. Durante este proceso los investigadores conversarán extensamente sobre el estudio: por qué se realiza, de qué se trata, cuales son sus riesgos y beneficios, qué tendrá que hacer, cómo se cuidarán sus derechos, entre otras cosas, y el voluntario podrá realizar todas las preguntas que tenga. Si el voluntario acepta participar deberá firmar el formulario de consentimiento informado para confirmar que entiende lo que implica participar en el estudio.

Una vez que el voluntario prestó su consentimiento, para ser incluido en una investigación debe cumplir ciertos requisitos preestablecidos en el protocolo. Estos son los criterios de inclusión y exclusión.

Estos criterios consisten en características específicas y de salud de las personas que ayudarán a los investigadores a determinar:

- Si participar en el estudio es seguro para el voluntario.
- Si el voluntario cuenta con las características de salud que permitirán a los investigadores responder la pregunta del estudio.

### *Procedimientos de muestreo*

El muestreo es una herramienta de investigación que, al ser utilizada adecuadamente, permite obtener conclusiones específicas y evitar resultados sesgados.

Las principales ventajas de usar las muestras es la reducción de costos, pues disminuye los elementos a estudiar y se puede realizar en menor tiempo.

Los factores más importantes a la hora de hacer un muestreo son la representatividad, para que los elementos posean cualidades comunes según sea el propósito, y la aleatoriedad al momento de seleccionar los elementos para evitar una muestra viciada.

### Tipos de muestras

- Muestreo aleatorio: Es una técnica que ofrece la misma posibilidad a los elementos de ser seleccionados, por ser tomados al azar. Los tipos de muestreo aleatorio son:

- Muestreo aleatorio simple: los elementos se eligen de una lista al azar. Funciona más eficazmente cuando el universo es reducido y homogéneo.
- Muestreo sistemático: el primer elemento se elige al azar y luego se escogen a intervalos constantes los elementos restantes.
- Muestreo estratificado: se realiza dividiendo a la población en partes o estratos que respondan a características establecidas y luego se eligen aleatoriamente los individuos que se van a estudiar.
- Muestreo por conglomerado: la población se divide en grupos heterogéneos y éstos a su vez se subdividen en grupos homogéneos con características comunes para ser estudiados de acuerdo a lo requerido por el investigador.
- Muestreo no aleatorio o por selección intencionada

Se elige con base en el manejo de información de los elementos a estudiar, por lo que la representatividad de la muestra puede ser subjetiva. En este caso, se corre el riesgo de que los resultados sean sesgados.

Cuando uno solo de los estudios no es suficiente porque la población a estudiar es muy extensa, se pueden usar dos o más tipos de muestreo.

### *Tamaño de la muestra*

En estadística el tamaño de la muestra se le conoce como aquel número determinado de sujetos o cosas que componen la muestra extraída de una población, necesarios para que los datos obtenidos sean representativos de la población.

Se hace un muestro por cuotas, estratificado en el área de recursos humanos y materiales

### *Fórmula*

Es decir:

$$n_j = \frac{N_j}{N} \times n$$

donde  $j = 1, 2 =$  número de estratos.

$n =$  estrato

$N_j =$  Población

$N =$  muestra

$n = 100\%$

### 3.3 Instrumentos

#### *Instrumentos de medición*

Concepto de medición Para ciencias sociales: la medición es “el proceso de vincular conceptos abstractos con indicadores empíricos”, el cual se realiza mediante un plan explícito y organizado para clasificar (y con frecuencia cuantificar) los datos disponibles (los indicadores), en términos del concepto que el investigador tiene en mente (Carmines y Zeller, 1991). En este proceso, el instrumento de medición o de recolección de datos tiene un papel central. Sin él, no hay observaciones clasificadas.

Instrumento de medición Recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables que tiene en mente. Un instrumento de medición adecuado es aquel que registra datos observables que representan verdaderamente los conceptos o las variables que el investigador tiene en mente.

Instrumento de medición En una investigación cuantitativa, los instrumentos se aplican para medir las variables contenidas en la hipótesis. En una investigación

cuantitativa, cuando no hay hipótesis los instrumentos se utilizan para medir las variables de interés.

Se utilizó el cuestionario como instrumento de recolección de información que se elaboró con una escala de likert con cinco reactivos: fuertemente en desacuerdo, en desacuerdo, ni estoy de acuerdo ni en desacuerdo, de acuerdo y fuertemente de acuerdo.

### *Descripción*

Es aquel que registra datos observables que representan verdaderamente los conceptos o las variables que el investigador tiene en mente. En términos cuantitativos: capturo verdaderamente la "realidad" que deseo capturar.

### *Validez y confiabilidad*

La validez se define como la medida en que un concepto se mide con precisión, por ejemplo en un estudio cuantitativo. La fiabilidad se refiere a la medida en que un instrumento de investigación obtiene sistemáticamente los mismos resultados si se utiliza en la misma situación en repetidas ocasiones.

### *Aplicación*

- Listar las variables.
- Revisar su definición conceptual y comprender su significado.
- Revisar cómo han sido definidas operacionalmente las variables.
- Elegir el instrumento y adaptarlo al contexto de la investigación.
- Indicar el nivel de medición de cada ítem y variables.

Se utilizó el cuestionario como herramienta de levantamiento de la información estructurado en escala de Likert con 5 reactivos para elaborar el diagnóstico de aquellas actividades de acuerdo a al modelo de Kurt Lewin a descongelar. Tabla No.

La Escala de Likert es un tipo de instrumento de medición o de recolección de datos que se dispone en la investigación social. Es una escala para medir las actitudes. Consiste en un conjunto de ítems bajo la forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se solicita la reacción (favorable o desfavorable, positiva o negativa) de los individuos.

El diagnóstico de rotación de personal es un instrumento que proporciona a la institución seis factores que son los siguientes:

- I. Incertidumbre
- II. Habilidades
- III. Fortalezas
- IV. Recompensas
- V. Liderazgo
- VI. Relaciones

Los cuales permitirán al TESI analizar hasta qué grado los empleados se sienten a gusto en ésta y así poder evaluar su disponibilidad o su indisposición para realizar los trabajos en equipo y poder establecer una mayor relevancia a los procesos de motivación.

Con lo anterior las organizaciones obtendrán mayor participación del trabajador en los procesos integrales del trabajo.

Tabla 2. Cuestionario

CUESTIONARIO					
ITEMS	Fuertemente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni estoy de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Fuertemente de acuerdo
<b>I. Incertidumbre</b>					
¿Conoces los objetivos de tu empresa?					
Te encuentras de acuerdo con los objetivos de tu empresa					
Apoyas los objetivos de tu empresa					
Tienes clara cual es la meta de tu empresa					
Consideras que los objetivos van ligados con la meta de tu empresa					
Te piden opinion tus superiores para cambiar algunos aspectos de tu empresa					
Conoces el giro de tu institución					
<b>II. Habilidades</b>					
Conoces la estructura de tu empresa, es decir como se encuentra conformada					
Conoces el organigrama de tu empresa					
Te sientes parte de esa estructura					
Conoces los niveles jerárquicos de tu empresa					
Los empleados que realizan las mismas tareas que tu se encuentran en tu mismo nivel jerárquico					
Tienes oportunidades de ascender en el puesto que laboras					
Los objetivos de tu empresa van ligados con la tarea que desempeñas					
<b>III. Fortalezas</b>					
Te sientes motivado a seguir laborando en tu empresa					
Las personas con las que laboras te apoyan a realizar tu trabajo					
Sabes a quien debes dirigirte en caso de tener problemas dentro de tu empresa					
Sabes como resolver algún problema con los clientes de tu empresa					
Existe relación directa para con tus superiores					
Existe buena relación con tus compañeros de trabajo					
Existe división entre la vida personal y la vida laboral dentro de tu empresa					
<b>IV. Recompensas</b>					
Existe algún paquete de remuneración					
Existe algún paquete de incentivos					
La tarea que desempeñas es recompensada					
Cuentas con incentivos dentro de la actividad que realizas					
Te encuentras de acuerdo con la manera y los incentivos con los que eres recompensado (a)					
El cumplimiento de objetivos va ligado con la manera de recompensarte					
Existe una equidad en recompensas e incentivos entre empleados					
<b>V. Liderazgo</b>					
Conoces a tus superiores y a quien funge como líder en tu empresa (el gerente)					
Existe algún tipo de relación con tu líder					
Tu líder crea un ambiente de trabajo propicio					
Tu líder comparte información sobre la organización					
Tu líder utiliza valores de la organización para guiarte					
Tu líder te pregunta tu opinión					
Tu líder te sugiere ideas que contribuyan con la organización					
<b>VI. Relaciones</b>					
Cuentas con algún tipo de medio para procesar la información (boletines, revistas, etc)					
Cuentas con todas las herramientas necesarias para desempeñar tus tareas					
existe una planeación a futuro en tu empresa					
Participas en la planeación de tu empresa aportando ideas					
Existe un progreso en la tarea que le corresponde a tu grupo de trabajo					
Existe algún método para medir la calidad de tu trabajo					
Sabes como hacer cambios para mejorar tu trabajo y así cumplir con los objetivos de tu empresa					

Fuente: Elaboración propia



### 3.4 Procedimiento

El diagnóstico de rotación de personal está conformado por seis factores, cada uno de estos factores tiene cinco reactivos con puntajes diferentes.

Para realizar la evaluación cualitativa de una manera objetiva es necesario que se conteste con sinceridad lo que se le propone en cada uno de los reactivos esto proporcionará más exactitud de las condiciones en las que se encuentra el TESI al hacer la evaluación cuantitativa.

Para la implementación de los métodos cualitativos, se llevará a cabo una serie de procedimientos que iniciarán básicamente en la observación de las actividades de cada puesto administrativo del TESI y concluirán en la evaluación de resultados, pasando por entrevistas individuales, formación institucional a empleados administrativos, entre otros que se enlistarán en seguida, los cuales se agruparan en cuatro categorías distintas:

- Diagnóstico
- Observación general de las actividades y actitudes del personal administrativo dentro de la empresa. Esto ayudará a formar una idea amplia de cómo se vive el ambiente y el por qué nos arroja determinados resultados.
- Observación del ambiente de trabajo entre departamentos. Con esta actividad se identificará si existe alguna problemática entre departamentos que impida el flujo continuo de actividades en la empresa.
- Observación de actividades, actitudes y ambiente de trabajo por departamento administrativo. Debido a que cada departamento es un engrane de la empresa para que fluya con normalidad, es muy importante determinar que dentro de éste, las situaciones se manejen en un ambiente sano.
- Entrevistas individuales para conocer los proyectos y metas de cada empleado a nivel profesional y personal. Con este punto ampliaremos las 56 aspiraciones

personales de cada trabajador y es aquí donde se pueden detectar situaciones problema personales que finalmente pueden repercutir negativamente en el crecimiento del departamento. Propuesta de Estructura

- Departamentalización. Deben existir actividades precisas por departamento y empleado, no es correcto que pongamos personas de un departamento a hacer actividades de otro para el cual no está preparado.
- Creación de organigrama. Se marcarán las líneas de relación y autoridad dentro de la empresa.
- Implementación de Reglamento. Los empleados deben saber qué está y qué no está permitido dentro de la empresa.
- Inventario de R.H. deberá estar actualizado con regularidad ya que si contamos con una vacante, podemos iniciar nuestra demanda interna antes que buscar la externa.
- Aspiraciones de puestos. Es importante que los empleados conozcan a fondo las características de cada puesto y sepan a dónde pueden llegar a crecer dentro de la organización si sus capacidades y aspiraciones lo permiten.
- Controles de asistencia, permisos y seguimientos. Estos controles nos ayudarán a mantener un ambiente y economía sanos dentro de la organización y al mismo tiempo desarrollan sentido de responsabilidad a nivel personal en cada empleado y se ve reflejado en los resultados empresariales.
- Descentralización. Si queremos que la empresa vaya creciendo, tenemos que profesionalizar y ya teniendo a las personas adecuadas en cada puesto, sabemos que podemos delegar autoridad con la confianza que tomará las mejores decisiones para la empresa.
- Implementación de coaching. Es sumamente importante que los líderes de cada departamento cuenten con una preparación de coaching para saber guiar a los empleados y enseñarlos a aprender, sacar lo mejor de cada uno de ellos para el desarrollo de la empresa.
- Formación y educación institucional. Hay que lograr que los empleados se sientan como si fueran las partes de la institución para tener la seguridad que actuarán cuidando siempre el patrimonio.

- Evaluación de resultados por departamento e individuales. En este apartado detectaremos si se presenta alguna problemática y así poder actuar en tiempo y forma para su resolución.

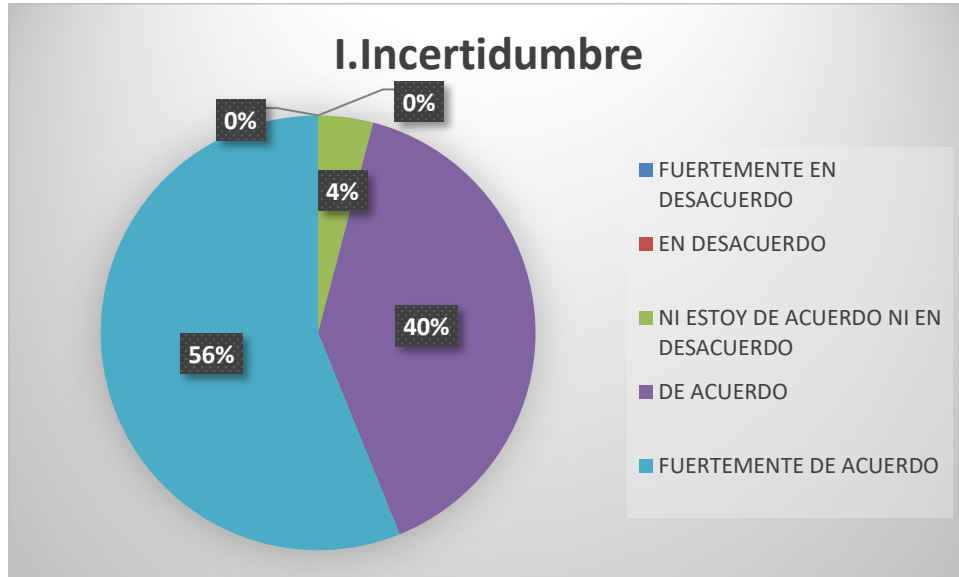
Este Diagnostico se realiza a través de un cuestionario

# **CAPITULO IV: RESULTADOS Y DISCUSION**

#### 4.1 Análisis, interpretación y discusión de resultados

Mediante el análisis y la interpretación de resultados se podrá establecer el procedimiento para implementación del modelo de Kurt Lewin.

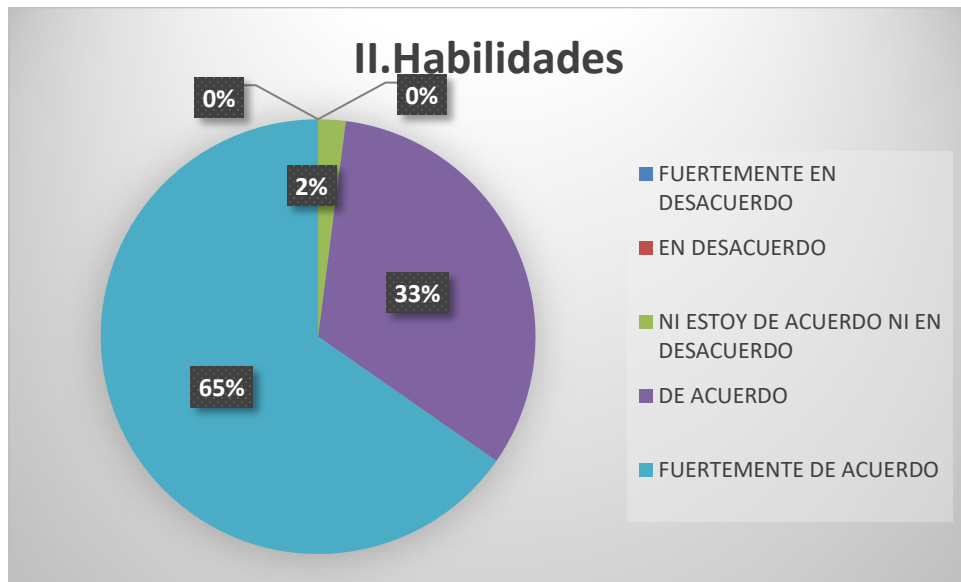
Gráfica 1. Incertidumbre



Fuente: Elaboración propia

El 56% de las personas manifiesta tener percepción de las consecuencias de los proceso de reestructuración del TESI, un 40% tiene una percepción moderada respecto de la inseguridad laboral y 4% no percibe ni negativamente ni positivamente la incertidumbre laboral.

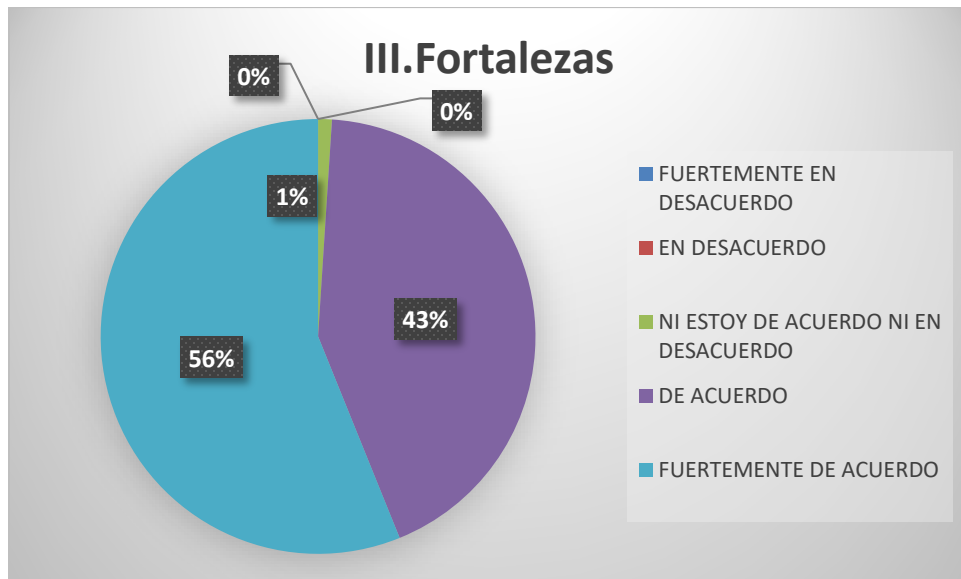
Gráfica 2. II. Habilidades



Fuente: Elaboración propia

El 65% de los encuestados manifiesta que las habilidades van relacionadas con los perfiles de cada apuesta, el 33% considera que son importantes pero no son lo único y un 2% no está ni a favor ni en contra.

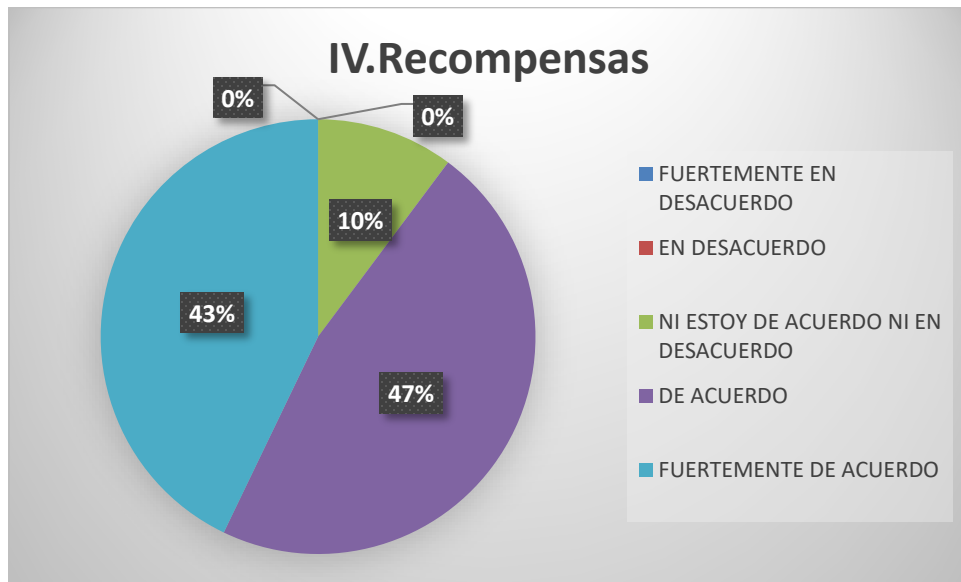
Gráfica 3. III. Fortalezas



Fuente: Elaboración propia

El 56% de los encuestados manifiesta que la capacidad para asumir un punto medio, prudencia y sensatez ante la incertidumbre se tiene una mejor respuesta ante ésta, el 43% está de acuerdo en que las fortalezas mejoran su perspectiva de la incertidumbre y el 1% ni a favor ni en contra.

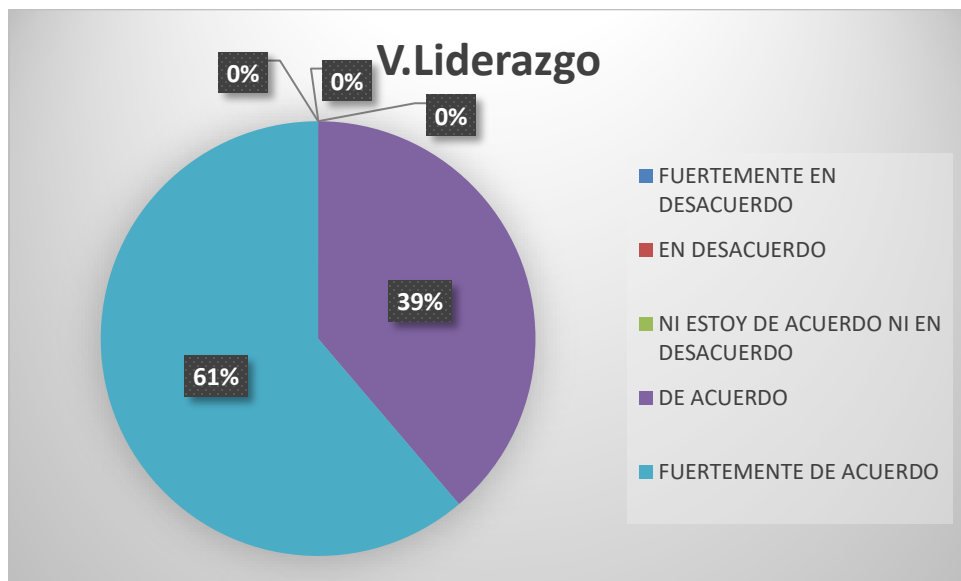
Gráfica 4. IV. Recompensas



Fuentes: Elaboración propia

El 43% considera que las recompensas pueden ser un elemento motivante para disminuir la rotación de personal en el TESI, el 47% comparte esta idea de manejar recompensas ante la rotación de personal y 10% no están a favor ni en contra.

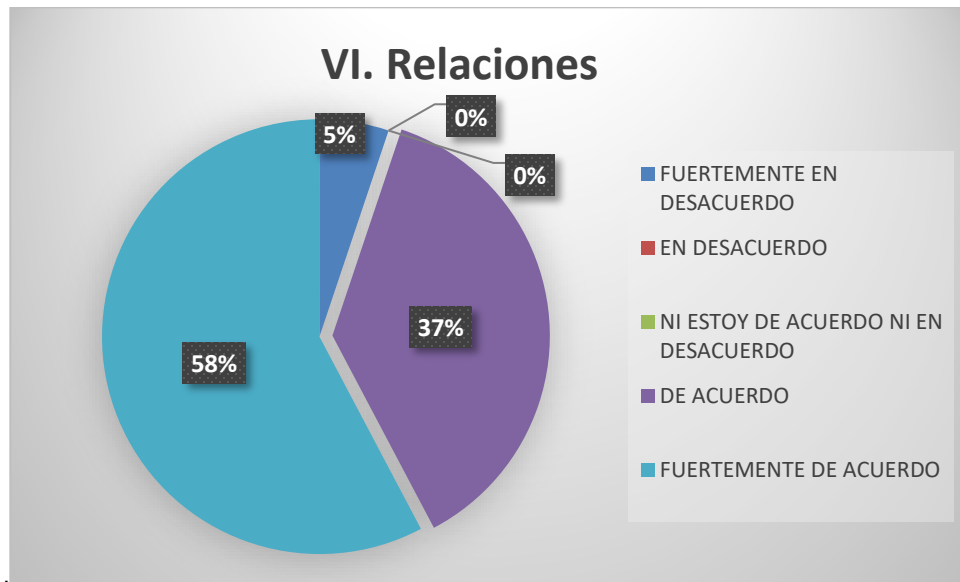
Gráfica. V Liderazgo



Fuente: Elaboración propia

El 61% de los encuestados identifica que un liderazgo participativo tiene impacto en la rotación de personal, el 39% también considera que el liderazgo influye en la rotación de personal.

Gráfica 6. VI. Relaciones



Fuente: Elaboración propia

El 58 % considera que interacción entre las personas propicia un clima adecuado de trabajo, lo cual impacta en la rotación de personal, el 37% también coincide con esta idea de trabajo en grupo, y 5% considera que no es relevante la interacción entre las personas.

## Resultados

Conforme a la matriz de Evaluación se determinaron los siguientes resultados

Tabla 3. Matriz de Resultados

ITEMS	Fuertemente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni estoy de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Fuertemente de acuerdo	Total	Evaluación
<b>Rotación Personal</b>							
Incertidumbre	0	0	4	39	55	<b>98</b>	97.96%
Habilidades	0	0	2	32	64	<b>98</b>	98.98%
Fortalezas	0	0	1	42	55	<b>98</b>	99.49%
Recompensas	0	0	10	46	42	<b>98</b>	94.90%
Liderazgo	0	0	0	38	60	<b>98</b>	100.00%
Relaciones	5	0	0	0	36	<b>98</b>	94.90%
<b>Suma</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>17</b>	<b>233</b>	<b>333</b>	<b>588</b>	<b>5.8622449</b>

Fuente: Elaboración propia



La ponderación para Incertidumbre fue del 97.96% , Habilidades con 98.98%, Fortalezas 99.49%, Recompensas 94.9%, Liderazgo 100.00%, Relaciones con 94.90%, lo que significa que de acuerdo al modelo establecido por Kurt Lewin, son variables impulsoras que inciden en la rotación de personal de manera positiva, es decir que mantienen en las personas en sus puestos de trabajo.

En la tabla no. Se puede visualizar el efecto de las fuerzas impulsoras que se midieron en el TESI, que se muestran de color verde y que se pretende que se mantengan de esa manera para minimizar la rotación del personal, lo que se

- Incertidumbre: no representa una amenaza, pues se no perderá su trabajo.
- Habilidades: se reconocen las habilidades que se han adquirido.
- Fortalezas: se identifican las fortalezas de los empleados.
- Recompensas: se sienten motivados.
- Liderazgo: se reconoce el liderazgo de quien se encuentra como autoridad.
- Relaciones: se mejora en gran medida el clima laboral entre el personal.

Tabla 4. Fuerzas Impulsoras y Restrictivas

<b>Fuerzas Impulsoras y Restrictivas</b>	
<b>ITEMS</b>	<b>Empleados</b>
<b>Rotación de Personal</b>	Restrictiva Impulsora
Incertidumbre	97.96%
Habilidades	98.98%
Fortalezas	99.49%
Recompensas	94.90%
Liderazgo	100.00%
Relaciones	94.90%

Fuentes: Elaboración propia

## 4.2 Presentación de los resultados

Derivado de la determinación del análisis de fuerzas impulsora del Modelo es que implementa el Proceso de Reclutamiento, Selección y Contratación siendo el siguiente, con las variables que se utilizaron para identificar un clima laboral idóneo.

Tabla 5. Proceso Reclutamiento, Selección y Contratación

Secuencia de Etapas	Actividad	Responsable
1.- Apertura de Vacante Administrativa	1.1 Informa y solicita por escrito al Depto. De Recursos Humanos y Materiales la apertura de la vacante y sus funciones a desempeñar.	Área solicitante
2.- Apertura de Vacante Docente	2.1 Solicita al Depto. De Recursos Humanos y Materiales acceso a los CV para revisar perfiles y seleccionar los que cumplen con el perfil buscado.	Área Académica
	2.2 Solicita al Depto. De Sistemas e Informática y a la Subdirección de Vinculación y Extensión la publicación de la o las vacantes docentes.	
3.- Elaboración de Puestos y Perfiles de Trabajo	3.1 Requisita el formato Roles, Responsabilidad y Autoridades para la Descripción del Puesto y Perfil de Competencia (SGCA-FO-SCP-04).	Depto. de Recursos Humanos y Materiales
	3.1.1 En el caso de los formatos de perfiles de mandos medios y superiores se requisarán los apartados Autoridades para Función y Competencia Laboral de acuerdo a los perfiles que se encuentren contratados, pero no será el mismo caso para las plazas operativas puesto que hay más de una.	
	3.2 Se turnan a autorización de la Subdirección de Administración.	
4.- Autorización de los Puestos y Perfiles de Trabajo	4.1 Recibe los formatos de Roles, Responsabilidad y Autoridades para la Descripción del Puesto y Perfil de Competencia (SGCA-FO-SCP-04) y los autoriza.	Subdirección de Administración
	4.1.1 De no autorizarlos los devuelve al Depto. de Recursos Humanos y Materiales y vuelve al punto 3	
5.- Reclutamiento de Aspirantes a Vacante	5.1 Recibe oficio de informe de vacante administrativa, revisa cartera de CV y/o solicita al Depto. De Sistemas e Informática y a la Subdirección de Vinculación y Extensión la publicación de la plaza vacante administrativa.	depto. de Recursos Humanos y Materiales

Administrativa y/o Docente	5.1.1 Revisa y/o recibe CV para vacantes administrativas y selecciona a los aspirantes que cumplen el perfil para el puesto disponible.	
	5.1.2 Se pone en contacto con los posibles candidatos a ocupar la plaza vacante para agendar una cita para entrevista con su posible jefe inmediato.	
	5.2 En el caso de una vacante docente facilita al área académica acceso a los CV.	
	5.2.1 Entrega el Formato Evaluación a Profesores Aspirantes (SGCA-FO-SCP) para ser requisitado por la Comisión Dictaminadora al Evaluar al Aspirante a la Vacante Docente en su Clase Muestra.	
6.- Publicación de Vacantes	6.1 Pública las vacantes disponibles solicitadas	depto. de Sistemas e Informática y Subdirección de Vinculación de Extensión
7.- Recepción de Currículo y Evaluación de Aspirantes a Vacante Administrativa	7.1 Acude al Depto. De Recursos Humanos y Materiales a entregar C.V.	Aspirante a Vacante Administrativa
	7.2 En caso de ser preseleccionado, se ponen en contacto con él o la Aspirante para agendar una cita.	
	7.3 Acude a entrevista	
8.- Solicitud de Empleo	8.1 Recibe y solicita al o la Aspirante que requisita el formato Solicitud de Empleo (SGCA-FO-SCP-02).	Depto. De Recursos Humanos y Materiales
	8.2 Entrega al área solicitante el formato Solicitud de Empleo (SGCA-FO-SCP-02) previamente requisitado por él o la Aspirante y los formatos Entrevista (SGCA-FO-SCP-03) y Examen de Conocimientos Generales (SGCA-FO-SCP-05) para aplicar y requisita durante la entrevista a él o la Aspirante.	
9.- Selección de Personal Administrativo	9.1 Recibe por parte del Depto. de Recursos Humanos y Materiales el Formato Solicitud de Empleo (SGCA-FO-SCP-02) previamente requisitado por él o la Aspirante.	Área solicitante de Vacante Administrativa
	9.2 Requisita los formatos Entrevista (SGCA-FO-SCP-03) y Examen de Conocimientos Generales (SGCA-FO-SCP-05) durante la entrevista a él o la Aspirante.	

	9.3 Regresa los formatos a él Depto. De Recursos Humanos y Materiales e indica si la entrevista a él o la Aspirante resulto favorable para llevar a cabo su contratación. De no ser favorable regresa al punto No. 5	
10.- Recepción de Currículo de Aspirantes a Vacante Docente	10.1 Recibe CV para seleccionar y citar a él o la Aspirante a una clase muestra para su evaluación.	Área Académica
11.- Notificación a el o la Aspirante a la Vacante Docente	11.1 Es notificado para acudir a una cita, presentar una clase muestra y ser evaluado.	Aspirante a Vacante Docente
	11.2 Acude al Tecnológico de Estudios Superiores de Ixtapaluca a presentar clase muestra	
	11.3 Presenta clase muestra y es evaluado a través del formato Evaluación a Profesores Aspirantes (SGCA-FO-SCP-05) por la Comisión Dictaminadora.	
12.- Evaluación y Selección final del Candidato (a) a la Vacante Docente	12-1 Recibe a él o la aspirante y le solicita que requisa el formato de Disponibilidad	Comisión Dictaminadora
	12.2 Selecciona personal docente y administrativo para evaluar al aspirante a través del formato Evaluación a Profesores Aspirantes (SGCA-FO-SCP-05)	
	12.3 Evalúa y define a él o la aspirante a contratar.	
	12.4 Elabora y acuerda con el Aspirante Seleccionado a cubrir la Vacante Docente, el formato Propuesta de Contratación del Personal Docente y Horario Individual (SGCA-FO-ACH-02).	
	12.5 Informa al Depto. De Recursos Humanos y Materiales por medio del Documento de Dictaminación, el Aspirante Seleccionado para ser contratado y cubrir la Vacante Docente.	
	12.6 Hace llegar al Depto. De Recursos Humanos y Materiales los formatos Evaluación a Profesores Aspirantes (SGCA-FO-SCP-06) debidamente requisitado.	
13.1 Inicio de la Contratación ha Seleccionado Administrativo o Docente	13.1 Recaba Vo. Bo. De la directora (or) General en el formato Entrevista (SGCA-FO-SCP-03) aplicado a él o la Aspirante Administrativo (a) Seleccionado (a).	depto. de Recursos Humanos y Materiales
	13.2 Elabora Contrato Individual de Trabajo por Tiempo Determinado y envía a la Dirección General para su revisión y firma.	

	<p>13.3 Otorga brevemente a él o la Seleccionado (a) una inducción al puesto a desempeñar como lo indica el Manual General de Organización, así mismo comunica los derechos, percepciones, prestaciones y obligaciones que se contraen al celebrar el Contrato Individual de Trabajo por Tiempo Determinado.</p> <p>13.4 Entrega a él o la Seleccionada el formato Cédula de Autocontrol Integración de Expedientes (SGCA-FO-SCP-01) para comenzar que acuda con los documentos requeridos y abrir su expediente.</p>	
14.- Contratación a Administrativos y Docentes	<p>14.1 En caso de aceptar los derechos, percepciones, prestaciones y obligaciones acuden al Depto. De Recursos Humanos y Materiales a entregar los documentos requeridos en el formato Cédula de Autocontrol Integración de Expedientes de Personal (SGCA-FO-SCP-01).</p> <p>14.2 Firma Contrato Individual de Trabajo por Tiempo Determinado.</p>	Seleccionado o Seleccionada
15.- Integración de Expediente y Alta en Nómina	<p>15.1 Abre nuevo expediente, recibe documentación del personal Seleccionado, los coteja con los originales y verifica que estén completos, de lo contrario otorga un plazo de 5 días hábiles para entregarlos.</p> <p>15.2 Realiza el alta en nómina y reloj chocador.</p> <p>15.3 Archiva Contrato en Expediente Personal.</p>	<p>Depto. de Recursos Humanos y Materiales</p>
16.- Vacante Cubierta	16.1 Informa al Depto. De Sistemas e Informática y a la Subdirección de Vinculación y Extensión que la vacante ya se cubrió y así retirar la publicación de la vacante que se encontraba vigente	<p>Área Académica y Depto. de Recursos Humanos y Materiales</p>
17.- Cierre de Vacante	17.1 Retira la publicación de la vacante vigente	<p>Depto. de Sistemas e Informática y Subdirección de Vinculación de Extensión</p>

Fuente: Sistema de Gestión de Calidad Tecnológico de Estudios Superiores de Ixtapaluca

Se apreciar que el proceso de contratación y selección del Tecnológico no viene establecido como tal en ninguno de los documentos como el reglamento o el manual general sin embargo si faculta al Departamento de Recursos Humanos y Materiales a desarrollarlo e implementar los cambios necesarios ya que es interno, sin embargo, dicho proceso debe de contar con el visto bueno de la Dirección General de Innovación de Gobierno del Estado de México. De acuerdo con el proceso de Selección y Contratación es que se desprenden los roles de responsabilidad o descripción de perfiles, estos se realizan de acuerdo a las funciones de cada área, las cuales se encuentran en el Manual General de Organización, estas tampoco podrán ser modificadas al libre albedrio ya que para ello se tendría que modificar el Manual General de Organización, proceso que tendría que pasar por la Junta Directiva debidamente motivado y fundamentado.

Para poder llevar a cabo una buena planeación estratégica existen diversas herramientas que permiten la obtención de resultados en el proceso administrativo, tal es el caso del análisis FODA o DOFA, y en ingles SWOT, mediante el cual es posible convertir amenazas en oportunidades y debilidades en fortalezas.

- FORTALEZAS: características que facilitan el logro de objetivos,
- OPORTUNIDADES: factores externos del entorno que ayudan al logro de objetivos.
- DEBILIDADES: factores internos que no permiten o impiden el logro de objetivos.
- AMENAZAS: factores externos del entorno que pueden afectar de manera negativa y de igual manera impiden el logro de objetivos.

De acuerdo a lo anterior es que se analiza al Departamento de Recursos Humanos y Materiales, en específico el área de humanos:

Tabla 6. FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ PERSONAL CAPACITADO</li> <li>✓ BUEN AMBIENTE DE TRABAJO</li> <li>✓ TRABAJO EN EQUIPO</li> <li>✓ BUENA COMUNICACIÓN</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ROTACION DE PERSONAL</li> <li>✓ INCENTIVOS EMOCIONALES</li> <li>✓ INNOVACIONES TECNOLOGICAS</li> </ul>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ PROCESOS NO ACTUALIZADOS</li> <li>✓ CARGA DE TRABAJO</li> <li>✓ DOS DEPARTAMENTOS EN UNO SOLO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ PANDEMIA DERIVADA DEL COVID-19</li> <li>✓ AUSENTISMO</li> <li>✓ RESISTENCIA AL CAMBIO</li> <li>✓ SALARIOS BAJOS</li> <li>✓ FALTA DE RECURSOS FINANCIEROS</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

El departamento de recursos humanos y materiales, como su nombre lo señala son dos departamentos en uno solo, siendo el único tecnológico en el Estado de México que lo tiene de esta manera en su estructura organizacional, como se señaló anteriormente realiza el plan de adquisiciones, realiza las adquisiciones entre otras compras menores, además tiene a su cargo el cálculo de la nómina, registro y control de asistencias, incapacidades, lleva a cabo el proceso de selección y contratación de todo el personal del tecnológico, a excepción del personal docente que lo realiza la Dirección Académica, por lo que se centrara en el proceso de administrativos, a grandes rasgos, y sin exagerar dota y provee a todo el



tecnológico, lo que también la carga de trabajo es mucha, para darle funcionalidad, lo que lo coloca en una posición estratégica, sin embargo las funciones no pueden ser modificadas, al menos no tan sencillo pues para ello tendría que ser autorizado por la junta directiva que es el órgano superior del tecnológico para que pudiera publicarse en el gaceta de gobierno, del mismo modo para modificar los procesos, los roles de responsabilidad, es decir la descripción de perfiles, son algunas de las debilidades que pueden identificarse dentro del departamento.

Sin embargo el departamento ha logrado desarrollar fortalezas, como la integración como equipo y departamento, trabajo en equipo lo que permite un buen ambiente de trabajo, buena comunicación, amén de dinámicas de integración, de quitar barreras entre la jefatura y subordinados, sin perder de vista el objetivo, de una mayor comprensión y empatía con los sucesos que vivimos todos día a día, la convivencia diaria, siendo justa con el trato para cada uno de los integrantes del mismo, respaldando en todo momento decisiones, correctas o incluso no tanto, enfrentado en todo momento los errores como equipo, haciéndolos participes también de los logros reconociendo su trabajo, esfuerzo y dedicación, todo lo anterior ha creado lealtad y compromiso para con el departamento incluso para el mismo tecnológico.

Por el lado de las amenazas como área y como se mencionaba con anterioridad es la unidad que dota de recursos humanos y materiales a todas las áreas del tecnológico, sin embargo esa tarea no puede ser completada sin los recursos financieros que produce el mismo tecnológico, además de los que otorga el gobierno estatal y federal, siendo la principal amenaza, pues si esos recursos no se podría pagar nomina por ejemplo, otra amenaza indiscutible es la pandemia causada por el covid-19, de la cual hemos sido víctima estos dos últimos años y que pese a los múltiples esfuerzos no se ha podido controlar y que causa entre los trabajadores ausentismo, pánico y miedo, los salarios es otro ejemplo ya que pueden encontrarse con una buena institución y buen ambiente de trabajo sin embargo la economía juega estragos en la permeancia del personal puesto que pueden llegar

mejores ofertas laborales y que definitivamente el tecnológico no puede modificar ya que el tabulador de salarios lo expide la federación.

Tomando en consideración las fortalezas, debilidades y amenazas es que se definen las oportunidades, esas acciones que de realizarlas pueden ser fortalezas, tales como la rotación de personal pues esto permitiría encontrar nuevo talento o bien explotarlo, haciéndolo de manera planeada y de acuerdo al modelo de cambio de Kurt Lewin, a efecto de evitar la resistencia al cambio, lo que permitiría medir sus efectos en la productividad, además de poder implementar nuevas tecnologías.

## **CONCLUSIONES**

Mediante la implementación del modelo del Sistema de Gestión de Calidad para el reclutamiento, selección y contratación en combinación con las variables impulsoras se pretende disminuir la rotación de personal para mejorar la productividad de los empleados administrativos en TESI, ya que logra acelerar la tasa de contratación de nuevos empleados y logra una alta permanencia, es el proceso mediante el cual los empleados llegan a comprender y aceptar los valores, normas y creencias dictados por la organización.

El proceso en curso conduce a la alineación entre los valores de la empresa y los valores personales. Promociones basadas en el mérito. Se basan en el desempeño relativo que una persona ha logrado en su rol.

Se considera que las variables: Incertidumbre, Habilidades, Fortalezas, Recompensas, Liderazgo, Relaciones minimizan la rotación de personal en el TESI, pero sin embargo no descartamos que existan algunas otras variables que puedan mejorar la permanencia de los empleados de la institución.

## RECOMENDACIONES

A menudo, los aspectos más débiles del plan de reclutamiento, selección y contratación inciden en una alta rotación de personal, ya que los superiores suelen estar ocupados (y interesados en problemas inmediatos en el trabajo y tienden a pensar que la contratación de nuevos empleados es menos importante.

Para que la permanencia sea exitosa, se deben tener en cuenta algunos de los siguientes factores:

- Los recién llegados no deben sentirse abrumados con demasiada información.
- No frustrarlos con las cargas de formularios y cuestionarios.
- Es negativo empezar por las partes desagradables del trabajo.
- Nunca se le debe pedir que haga un trabajo para el que no está preparado y que no ha hecho.

El recurso humano es un elemento cuyas características lo hace impredecible en su comportamiento, por lo que siempre existe la probabilidad de que las personas contratadas no reúnan el perfil idóneo o sus valores no coincidan con las variables impulsoras aquí consideradas.

## REFERENCIAS

- Álvarez Orozco, D. G. (Coord.) (2020). Rotación de personal ¿qué es y cómo combatirla?. México, Plaza y Valdés, S.A. de C.V. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/tesi/174180?page=15>.p.15
- Alles, Martha Alicia (2011) Diccionario de términos de recursos humanos. - 1ª ed. - Buenos Aires: Granica.
- Beckhard, R. (1969). *Organization development: Strategies and models*. Reading: Addison-Wesley.
- Brunet, L. (1987). El clima de trabajo en las organizaciones. México, Trillas.
- Burnes, B. (2005) *Managing Change: A Strategic Approach to Organisational Dynamics*, 4th edn (Harlow: Prentice Hall)
- Caballo, V.E. (1988). Teoría, evaluación y entrenamiento de las habilidades sociales. Valencia, Promolibro.
- Certo, Samuel. C. et al. (1987) *Dirección Estratégica.*/ Ed. Irwin, Madrid, España. , 382 pp
- Chiavenato, I. (2019) *Administración de Recursos Humanos*. McGraw-Hill.p.58
- Chiavenato, I. (2000) *Administración de Recursos Humanos*. McGraw-Hill.p.189  
<https://www.timetoast.com/timelines/linea-de-tiempo-evolucion-de-los-recursos-humanos-c6d998e8-21ab-471d-88f7-750bff32cb91>
- Chiavenato, I.(2008) *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw.Hill, p.256  
<https://www.endalia.com/news/evolucion-transformacion-recursos-humanos/>

- Cummings, T.G. y A Worley, C.G. (2007) Desarrollo Organizacional Y Cambio CENGAGE Learning. 9789706866349, <https://books.google.com.mx/books?id=-mu30D3hA8UC>
- Dessler, G. (2000) Human Resource Management. Prenticed Hall.p.124 <http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/18915/Capitulo1.pdf>
- Huici, C. (1989). Relaciones intergrupales (I): Enfoques teóricos. En: C. Huici (ed.).
- González, H (2007) Análisis de la rotación de personal: estudio de caso  
<https://ru.iiec.unam.mx/5215/1/2-077-Centeno-Gonzalez.pdf>
- Lewin, G. K. (1943). Psychological Ecology (1943). In K. Lewin, *Resolving social conflicts and field theory in social science* (pp. 289–300). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/10269-022>
- Macario, P.C (2018) Rotación de Personal y Clima Laboral. Universidad Rafael Landívar, Carnet 16313-12.  
<http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjrzd/2018/05/43/Macario-Fredy.pdf>
- Macri et al., (2002) A grounded theory for resistance to change in a small organization. *Journal of Organizational Change Management*, 15 (2002), pp. 292-310
- Menguzzato. Boulard, Martina (2009) *Industrial Marketing Management*, VL -38 971 983 2009- Organizing and Integrating Marketing and Purchasing in Business Markets, 0019-8501- <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2008.05.003>
- Schmuck R, Miles M. (1971) *Organization development in schools*. 1ed ed. California: University Associates; 1971. p. 264. ISBN 0883901196
- Serrano R., Miguel Ángel, & Moya Albiol, Luís, & Salvador, Alicia (2009). Estrés laboral y salud: Indicadores cardiovasculares y endocrinos. *Anales de Psicología*, 25(1),150- 159.[fecha de Consulta 22 de Mayo de 2021]. ISSN: 0212-9728.Disponible en:  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=16711594017> Sistema de Vigilancia Epidemiológica, (2013).
- Sherif, M. (1953). *Group on harmony and tensión*. Nueva York, Harper and Row.

- Sverkr, M., Hellgren, J., & Näswall, K. (2006). Job insecurity. A literature review. The national institute for working life and the swedist trade unions in co-operation. 1, 1 – 33.
- Tabernero, C., Briones, E. & Arenas, A. Cuadrado E. & Luque B. (2014). Incertidumbre y orientación hacia los errores en tiempos de crisis. La importancia de generar confianza colectiva. Papeles del psicólogo. 35(2), 107-114.
- Tajfel, H. (1984). Grupos humanos y categorías sociales. Barcelona, Herder.
- Vroom, V.H. y Yago A.G. (1990). El nuevo liderazgo. Madrid, Díaz de Santos
- Werther, W. B., Davis, K. (2000). Administración de personal y recursos humanos. Colombia: McGraw Hill.
- Young, A. (2000). The Razor's Edge: Distortions and Incremental Reform. The Quarterly Journal of Economics, 154, 1091-1135. <https://doi.org/10.1162/003355300555024>

## GLOSARIO

**Absentismo laboral.** Conjunto de ausencias por parte de los trabajadores de un determinado centro de trabajo, justificadas o no, que puede determinar la extinción del contrato de trabajo por voluntad del empresario, basándose, precisamente, en la causa objetiva que supone dicho volumen de ausencias.

**Acción estratégica.** Se caracteriza por su orientación utilitaria con respecto al ambiente material; le interesa transformar manipulativamente dicho medio. En la acción estratégica, "un actor influye sobre el otro empíricamente mediante la amenaza de sanciones o la promesa de gratificaciones a fin de conseguir la deseada prosecución de una interacción" (Habermas, 1985).

**Administración científica.** La escuela/teoría de la dirección/administración u organización científica del trabajo, junto con la teoría de la dirección administrativa, constituye el enfoque o teoría clásica de la administración (algunos autores también incluyen la teoría burocrática).

**Administración pública.** En sentido estricto, es el conjunto de órganos que integran el poder ejecutivo en los distintos niveles territoriales. Más ampliamente, incluye la actividad que desarrollan los diferentes órganos que integran el poder legislativo, ejecutivo y judicial.

**Agente de cambio.** Persona o personas que hacen el papel de catalizadores y asumen la responsabilidad de dirigir el cambio. Su actuación profesional se



fundamenta en el conocimiento de los procesos de cambio social y cambio social planificado.

**Análisis del trabajo.** Proceso metodológico que pretende conocer de un modo crítico las actividades, funciones y relaciones propias de las tareas de un puesto de trabajo, es decir, es la descomposición de un puesto en tareas, operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal.

**Beneficios sociales.** Incluimos en epígrafe diferente estos beneficios sociales, además de por su carácter no salarial o remunerativo (a diferencia de los beneficios marginales), por su carácter colectivo social: el uso y disfrute de los mismos es igual para todos los trabajadores de la empresa, sin discriminación alguna por el puesto, nivel o "status" del trabajador.

**Intervención.** Conjunto de estrategias planificadas por los profesionales para promover cambios organizacionales con la finalidad de prevenir y/o resolver problemas, satisfacer necesidades personales y organizacionales, y, mejorar el ajuste trabajador-puesto de trabajo/organización. Los cambios se orientan a la eficiencia de los empleados y de los grupos de trabajo, a la calidad de vida de los trabajadores y al desarrollo organizacional- La intervención es solicitada por un grupo, organización o institución.

**Modelo.** Representaciones simplificada, concreta o abstracta, de los aspectos principales de una realidad. Un modelo científico especifica objetivos, variables e interrelaciones. Se apoya en teorías e hipótesis y permite evaluar datos y hechos. Por modelo se puede entender también una persona a la que se copia en alg'n/os aspectos de su comportamiento. Asimismo, designa cada clase, tipo o modalidad de aparatos, máquinas, objetos, etc., que una empresa construye o realiza siguiendo un determinado patrón o diseño.

**Personal.** Conjunto de personas que trabajan en una empresa, incluyendo aquellas afectas a la plantilla "de carácter fijo" como aquellas que realizan un trabajo de forma temporal y/o a tiempo parcial.

**Productividad.** Mide la relación entre la producción y el empleo de determinado factor. Podemos medir la productividad del factor trabajo, productividad de las existencias, etc.

**Proporción.** Frecuencia relativa con que se presenta una circunstancia. Se obtiene calculando el cociente entre el número de casos que cumplen la circunstancia especificada y el número total de observaciones.

**Recursos estratégicos.** Conjunto de actividades desarrolladas en el seno de una compañía en orden a mantener, desarrollar y/o abrir la posición competitiva de la misma en su sector de actividad. Abarca la totalidad de las áreas funcionales de una empresa definiendo sus prestaciones en términos de calidad, coste y servicio y de acuerdo a las líneas estratégicas que se hayan definido: mantenimiento, crecimiento y expansión.

**Recursos humanos (rrhh).** Conocimientos, habilidades, capacidades, etc., de cualquier tipo que tienen las personas pero que no deben confundirse con las personas mismas. Tales capacidades, habilidades, son consideradas como verdaderos recursos cuya utilización o accesibilidad es objeto de relación e intercambio.

**Relación de trabajo.** Relación que nace de la celebración de un contrato de trabajo, sin que sea necesaria para su existencia la efectiva ejecución de la prestación laboral o la incorporación efectiva del trabajador a la empresa.

**Solicitud de empleo.** Instrumento formalizado de selección diseñado para recibir y clasificar las ofertas (candidaturas) de las personas interesadas en cubrir las demandas de trabajo que se generan en la organización

**Toma de decisiones.** Proceso de adopción de una acción que resulta de la elección entre alternativas posibles y conocidas para lograr un objetivo determinado. La decisión es correcta siempre y cuando conduzca a la mejor forma de lograr un objetivo prefijado

**Trabajador.** Persona que se obliga a prestar, de forma personal y voluntaria, unos servicios retribuidos por cuenta ajena y dentro del ámbito de organización y dirección de otra persona, física o jurídica, a la que se denomina empleador o empresario, bajo la cobertura de un contrato de trabajo

**Trabajo.** Conjunto de tareas, operaciones, elementos, etc., que debidamente programados y realizados por una o varias personas y/o máquinas permiten conseguir un objetivo. También se define como "serie de operaciones encaminadas a un objetivo, sin tener en cuenta las personas.

**Ventaja competitiva.** Se introduce en la literatura de la dirección de empresas de la mano de Ansoff (1965), el cual las explica como "aquellas características diferenciadoras sobre la competencia que reduce los costes de los productos, ventajas que suelen ser resultado de oportunidades de producto o de mercado. Estas ventajas se circunscriben a una característica diferenciadora por el lado del producto o del mercado" (Bueno Campos, 1995)