



**UNIVERSIDAD JUÁREZ DEL ESTADO DE DURANGO
FACULTAD DE ECONOMÍA, CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO**

**CLIMA ORGANIZACIONAL Y ESTRÉS LABORAL.
EL CASO DE LOS TRABAJADORES DEL CENTRO
UNIVERSITARIO DE LÍDERES (CUDELI) DE LA CIUDAD DE
DURANGO.**

**TESIS QUE PRESENTA:
KARINA LIZETH RIVERA CHAIREZ.**

**PARA OBTENER EL GRADO DE:
MAESTRO(A) GESTIÓN DE NEGOCIOS.**

**DIRECTOR DE TESIS.
DRA. MARÍA BRENDA GONZÁLEZ HERRERA.**

DURANGO, DGO. MAYO 2023



UJED

Universidad Juárez
del Estado de Durango



Facultad de Economía,
Contaduría y Administración.

Validación de Trabajo Terminal

Trabajo de Tesis presentado por la C. **KARINA LIZETH RIVERA CHAIREZ**, para la obtención de grado de **MAESTRA EN GESTIÓN DE NEGOCIOS**, titulado "**CLIMA ORGANIZACIONAL Y ESTRÉS LABORAL: EL CASO DE LOS TRABAJADORES DEL CENTRO UNIVERSITARIO DE LÍDERES CUDELI, DE LA CIUDAD DE DURANGO, MÉXICO**".

DIRECTOR DE TESIS: Dra. María Brenda González Herrera

JURADO

PRESIDENTE: Dra. María Brenda González Herrera

VOCAL: Dr. Sergio Arreola Gurrola

SECRETARIO: Dr. Rosalio Tortolero Portugal

SUPLENTE: Dr. José Gerardo Ignacio Gómez Romero

SUPLENTE: Dr. Ernesto Geovani Figueroa González

Victoria de Durango, Dgo., a 28 de febrero de 2023

Índice.

Resumen.	6
Capítulo I. Introducción.	7
Antecedentes.	7
Planteamiento del problema.	12
Justificación.	14
Objetivo de la investigación.	15
Capítulo II. Marco conceptual.	17
Organizaciones.	17
Administración.	19
Administración en las organizaciones privadas.	22
Definición de administración en organizaciones privadas	22
Administración en el sector educativo.	23
Capítulo III. Marco socio histórico.	27
Sistema de Educación en México.	27
Sistema de educación privado.	30
Impacto del COVID-19 en el Sistema educativo.	33
Educación en Durango.	38
PyMES.	39
PYMES en México.	40
Efectos de la pandemia COVID-19 en las PYMES de México.	42
PYMES en Durango.	43

Capítulo IV. Marco teórico.....	47
Clima organizacional.....	47
Antecedentes del clima organizacional.	47
Conceptos de clima organizacional.....	50
Modelos y herramientas de clima organizacional según algunos autores.	58
Estrés laboral.....	66
Antecedentes del estrés laboral.	66
Concepto de estrés.....	69
El estrés según algunas disciplinas.....	71
Concepto de estrés laboral.	73
Problemáticas del estrés laboral.	75
Factores de Riesgo Psicosocial y el estrés.	77
Modelos de estrés laboral según algunos autores.	83
Capítulo V. Objeto de estudio.	93
Capítulo VI. Metodología.....	97
Método de investigación.	97
Derivación de variables.....	98
Instrumentos de autores.	98
Capítulo VII. Resultados.	107
Prueba de confiabilidad.....	107
Caracterización de los datos socio – demográficos (censo).....	107

Prueba de normalidad de Shapiro-Wilk.....	112
Diagnóstico de los resultados descriptivos del clima organizacional y el estrés laboral.....	115
Resultados de las correlaciones de las variables de estudio (clima organizacional y estrés laboral).....	118
Capítulo VIII. Conclusiones.....	122
Bibliografía.....	129
ANEXOS.....	139

Índice de tablas

Tabla 1. Estadística educativa de la República Mexicana de las principales cifras del Sistema Educativo Nacional 2019-2020.	32
Tabla 2. Cuadro cronológico por autor sobre las dimensiones del clima organizacional.	60
Tabla 3. Tipos de clima organizacional basado en el modelo de Likert (1968).....	62
Tabla 4. Cuadro cronológico de los modelos sobre las dimensiones del estrés laboral.	84
Tabla 5. Clasificación del rango de preguntas del instrumento de medición.....	103
Tabla 6. Grado de relación según coeficiente de correlación Rho de Spearman.....	105
Tabla 7. Coeficiente Alfa de Cronbach para las variables que incluye el cuestionario.	107
Tabla 8. Género de los trabajadores del Centro Universitario de Líderes (CUDELI). .	108
Tabla 9. Edad de los trabajadores del Centro Universitario de Líderes (CUDELI).....	108
Tabla 10. Estado civil de los trabajadores del Centro Universitario de Líderes (CUDELI).	

Tabla 11.	Último grado de estudio de los trabajadores del Centro Universitario de Líderes (CUDELI).	109
Tabla 12.	Funciones que desempeñan en la institución los trabajadores del Centro Universitario de Líderes (CUDELI).	110
Tabla 13.	Antigüedad en la institución de los trabajadores del Centro Universitario de Líderes (CUDELI).	111
Tabla 14.	Horas de trabajo a la semana en las que se desempeñan los trabajadores del Centro Universitario de Líderes (CUDELI).	111
Tabla 15.	Tabla 15. Prueba de normalidad de Shapiro Wilk.	112
Tabla 16.	Estadístico descriptivo del clima organizacional y estrés laboral.	115
Tabla 17.	Estadístico descriptivo del clima organizacional y sus dimensiones.	117
Tabla 18.	Estadístico descriptivo del estrés laboral y sus dimensiones.	118
Tabla 19.	Correlaciones de clima organizacional y estrés laboral.	119
Tabla 20.	Correlación del clima organizacional con las dimensiones de estrés laboral.	120
Tabla 21.	Correlación de estrés laboral con las dimensiones del clima organizacional.	121

Índice de figuras.

Figura 1.	Funciones de la administración educativa privada.	26
Figura 2.	Distribución porcentual de la población de 3 a 29 años inscritos en el ciclo escolar 2019–2020 por tipo de sostenimiento de escuela de dicho ciclo, según nivel de escolaridad.	

35

Figura 3.	Distribución porcentual de población de 3 a 29 años inscrita en el ciclo escolar 2019–2020, por sexo y condición de conclusión del año escolar según tipo de sostenimiento de la escuela.	36
-----------	---	----

Figura 4. Distribución porcentual de la población de 3 a 29 años Inscrita en el ciclo escolar 2020-2021 por tipo de escuela.....	36
Figura 5. Porcentaje de 3 a 29 años Sí inscrita en ciclo escolar 2019-2020 y No inscrita en 2020-2021 por motivo de la COVID-19 o falta de recursos* según tipo de escuela.....	37
Figura 6. Nivel de estudios del personal ocupado según tamaño de los establecimientos.	44
Figura 7. Tasa de crecimiento anual de establecimientos del periodo del 2004 al 2018 en Durango.	45
Figura 8. Principales problemas que enfrentaron los establecimientos para llevar a cabo su actividad según tamaño.	46
Figura 9. Efectos y síntomas del estrés laboral debido a los riesgos psicosociales.	82
Figura 10. Modelo de Ajuste Persona - Ambiente.....	85
Figura 11. Modelo de Esfuerzo – Recompensa	86
Figura 12. Exigencias psicológicas de Karasek (1979).	89
Figura 13. Modelo Demanda Control y Apoyo Social.....	91
Figura 14. Gráfica prueba de normalidad de Shapiro-Wilk del clima organizacional. .	114
Figura 15. Gráfica prueba de normalidad de Shapiro-Wilk del estrés laboral.	114
Figura 16. Histograma de distribución normal del clima organizacional.	116
Figura 17. Histograma de distribución normal del estrés laboral.	116

Resumen.

La presente investigación desarrolló ocho capítulos que desarrollan diferentes pautas para sustentar el caso de estudio. Inicialmente el documento se desarrolló en el capítulo I donde se explicó la introducción la cual hace mención del objetivo principal de estudio, así como una breve descripción del problema que se vivió sobre el clima organizacional con relación al estrés laboral durante la pandemia del COVID 19. En el capítulo II se expresó el marco conceptual en el cual se desarrolla la ciencia de la administración de lo general a lo particular, realizando énfasis en el tema de la administración en el sector educativo. En seguida el capítulo III abarcó el marco socio histórico de la educación en México y Durango, así como información estadística de las Pymes. En el capítulo IV se desarrolló el marco teórico sobre las dos variables que se pretendieron correlacionar, así como el sustento de información según autores y científicos en los temas, de modo que esto permitió determinar los instrumentos de medición. Después el capítulo V se dirigió al objeto de estudio que en este caso es el Centro Universitario de Líderes (CUDELI), donde se desarrollaron los antecedentes históricos, estructura organizacional y estado actual, con el fin de priorizar la importancia de evaluar esta organización conforme a las variables a estudiar. En el capítulo VI se desarrolló la metodología la cual fue un diseño de investigación cuantitativo, de tipo correlacional o relacional y transversal y en el mismo apartado se desarrollaron y explicaron las dimensiones de las variables y los instrumentos que se aplicaron al personal de CUDELI. Continuamente está el capítulo VII en el cual se analizaron y describieron los resultados obtenidos sobre la aplicación del instrumento de medición y la recopilación de los datos en el programa estadístico SPSS versión 26. Y finalmente en el capítulo VIII se desarrollaron las conclusiones del objetivo general y objetivos específicos, logrando así mismo otorgar respuesta a la pregunta de investigación e hipótesis de la investigación.

Capítulo I. Introducción.

Antecedentes.

En las últimas décadas el mundo se ha caracterizado por sufrir cambios acelerados debido principalmente a los grandes avances tecnológicos, sociales, culturales y económicos, y estos han afectado significativamente a todas las organizaciones sin importar su tamaño, producto o servicio; así mismo estos cambios afectaron en todos los sentidos a los trabajadores de dichas organizaciones provocando en ellos distintas formas de pensar y de enfrentar su situación laboral según sea el caso. En definitiva, han surgido nuevas formas y condiciones de trabajar en todo el mundo.

En nuestro país el trabajo por ley requiere de ocho horas de labor diaria, lo cual implica un tercio de nuestro tiempo diario donde se realizan actividades relacionadas al puesto de trabajo, según Weinert citado por Barrezueta (2013, p. 1) “el trabajo representa la actividad individual más intensa, temporalmente más amplia y física, cognitiva y emocionalmente más exigente e influyente de la vida personal”.

La mayoría de las personas permanecen como mínimo ocho horas trabajando en México, de modo que diariamente cada trabajador está expuesto a demandas y cargas laborales según su puesto de trabajo, por lo cual se debe de cumplir ciertas metas y objetivos para los fines de la empresa y así mismo debe de convivir diariamente con compañeros, los cuales también determinan un ambiente ya sea satisfactorio o nada satisfactorio según la percepción de cada trabajador.

Todas las empresas deben de valorar su capital humano y el tiempo que invierten su personal laborando dentro de la misma, ya que de ellos dependerá en su mayoría la productividad y rentabilidad de la empresa en muchos aspectos, por lo cual se recomienda que las instituciones creen un ambiente físico, psicológico, satisfactorio y agradable para sus empleados, de modo que el personal perciba un clima laboral satisfactorio y saludable.

En este sentido se da pauta a un tema significativo para las ciencias administrativas y psicológicas, el cual es conceptualizado como clima organizacional. Guillen y Guil citado por Serrano y Portalanza (2014, p. 4), comentan que “el clima organizacional ha ido evolucionando su definición a lo largo del tiempo, ya que este tiene una prolongada historia en las ramas de la psicología, industrial y comportamiento organizacional”. Inicialmente el clima organizacional se presentó en la psicología debido a que trata de comprender el comportamiento del ser humano en el trabajo y qué factores lo afectan individualmente, pero como lo comenta el autor se han efectuado cambios en este tema.

Según los antecedentes, el clima organizacional llega a conceptualizarse en el año 1968 y determinan que dichas percepciones de los trabajadores pueden ser medibles en base a sus comportamientos y valores; de aquí parten múltiples estudios sobre el clima organizacional debido a la importancia del tema en las áreas administrativas (Schneider, citado por Serrano y Portalazan, 2014).

El clima organizacional es definido de manera breve y sencilla en el año de 1988 por Jackson y Slocum citados por Serrano y Portalazan (2014, p. 4) como “las percepciones de los trabajadores de una organización con relación al ambiente general en que se desempeña”. Es decir, todo trabajador percibe y siente en su ambiente de trabajo diferentes características que son intangibles, pero que ellos en base a su percepción determinan si son o no satisfactorios, determinando su comportamiento en su puesto de trabajo.

Se ha determinado que un buen clima o un mal clima organizacional, trae efectos ya sean negativos o positivos para la organización respecto al comportamiento de los trabajadores, y tal ambiente es definido por la percepción y apreciación que las personas tienen de la empresa. Así, las consecuencias positivas que se pueden tener de un buen clima organizacional son: alta productividad laboral, satisfacción laboral, adaptación, baja rotación, innovación, entre otros beneficios, convirtiendo a la organización mucho más competente; por

lo contrario, los efectos negativos de un mal clima organizacional son: inadaptación, inconformismo, insatisfacción, poca innovación, baja productividad y rentabilidad, pérdidas socioeconómicas, entre otros problemas. Según Ortiz, Ortiz, Coronell, Hamburger, y Orozco (2019, p. 4) afirman que, “un clima organizacional apropiado beneficiará el desarrollo correcto de la organización y se conservará a la evolución y conformará ventajas competitivas para la empresa”.

El hecho de no controlar el ambiente de trabajo de manera satisfactoria y saludable puede llegar a transformar o modificar los procesos, la gestión y dirección, organización, colaboración, etcétera, de manera ineficiente ya que dicho factor determina los comportamientos de los empleados independientemente de su nivel organizacional.

Asociado a lo anterior, se comprende que la percepción y opinión de los trabajadores respecto a su ambiente laboral resulta indispensable para mejorar su clima organizacional. Es evidente que cualquier tipo de institución se verá diferenciada una de otra, no solo en su arquitectura y giro empresarial, sino también en su clima o atmósfera que los caracteriza desde el modo de producir su producto o servicio hasta la forma en que una persona se interrelaciona con otra.

Por consecuencia a lo anterior, las ciencias administrativas y psicológicas enfatizan la importancia de analizar y lograr un clima apropiado que favorezca las acciones y comportamientos individuales dentro de la empresa, mediante una adecuada atmósfera laboral y las características y diferencias individuales de los trabajadores se orienten a su máxima motivación y al desempeño laboral eficiente.

Por otro lado, si no se busca ese balance en el clima organizacional se podría estar presentando el estrés laboral, debido a la sobrecarga de trabajo, el insuficiente apoyo y

cooperación entre colaboradores, su percepción negativa e insatisfactoria sobre las relaciones colaborativas, etc.

El estrés por sí solo, se puede decir que son aquellas respuestas fisiológicas y psicológicas que afectan a un individuo el cual intenta adaptarse y enfrentar alguna situación que vive con base en presiones internas y externas.

El estrés se puede presentar en el área laboral como se comentó, y tal estado emocional y psicológico surge cuando se da un desajuste entre el trabajador y el puesto de trabajo y la propia organización, es decir, el trabajador debe controlar su carga de trabajo ya que si no logra equilibrarlo se verá afectado por el estrés en un cierto grado, afectando su bienestar y salud física y mental (Barrezueta, 2013).

La psicología se ha involucrado también en la prevención de riesgos laborales con el fin de crear una cultura preventiva donde se reconozcan aquellos riesgos psicosociales que provocan estrés ocupacional, y así mismo se originen aquellas patologías causadas por el estrés (Henao, García, Merchán, y Ramirez, 2018).

Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT) citada por Barrezueta (2013, p. 9), el estrés laboral se define como: “enfermedad peligrosa para las economías industrializadas y en vías de desarrollo, que perjudica la producción, al afectar la salud física y mental de los trabajadores.”

El estrés laboral puede llegar a ser causante de enfermedades graves para cualquier trabajador, ya que en la actualidad la mayoría de las personas viven de manera acelerada debido a la globalización y las exigencias económicas, sociales, culturales, tecnológicas y de salud o bienestar personal.

El estrés laboral en la actualidad es un tema de importancia para todos los países desarrollados y subdesarrollados; grandes organizaciones mundiales como la Organización

Mundial de la Salud (OMS) o la Organización Internacional del Trabajo (OIT) han realizado consecutivamente estudios estadísticos que permiten determinar el estatus del estrés laboral en las empresas, tales resultados indican altas tasas por causas de muerte en relación con el estrés laboral en los últimos años.

Según estas instituciones el estrés realmente puede a largo plazo ocasionar fuertes problemas de salud, y crear padecimientos cardiovasculares y cerebrovasculares, entre muchos otros (Chávez, y otros, 2020).

La Organización mundial de la Salud (OMS) citada por Saldaña, Polo, Gutiérrez, y Madrigal (2020, p. 4) en el 2017 resaltan algunos porcentajes a nivel mundial y nacional sobre el estrés laboral que viven las personas:

La Organización Mundial de la Salud (OMS) expone que, a nivel mundial, entre el 5% y el 10% de los trabajadores en los países desarrollados sufren de estrés laboral, mientras que en los industrializados sería el 20% y el 50% los trabajadores afectados. Cabe destacar que dentro de estas mismas cifras se calificó a México como la población con índices más altos de estrés debido a su trabajo, quedando por encima de países como China (73%) y Estados Unidos (59%), las dos economías más grandes del planeta.

Realmente este es un fenómeno que afecta a todo el mundo debido a la acelerada vida actual, y a pesar de que existen países desarrollados se puede analizar que ni este tipo de economías queda exenta del estrés laboral, debido a las estadísticas y estudios de interés.

Con base en los antecedentes históricos que se presentaron, se determinó que las ramas de la psicología, medicina y administración enfatizan la importancia del clima organizacional y estrés laboral, por lo que se logró derivar el planteamiento del problema.

Planteamiento del problema.

El problema del presente caso de investigación recayó en la importancia de identificar aquellas percepciones y opiniones satisfactorias o insatisfechas de los trabajadores sobre la atmósfera o ambiente de CUDELI, ya que el clima organizacional se ha visto afectado por los cambios radicales que se vivieron, principalmente por la pandemia del COVID-19, y los trabajadores se vieron afectados durante esos últimos ciclos escolares, sobre todo en su bienestar físico y mental.

Principalmente el problema comenzó reconociendo que el clima organizacional ha cambiado por la influencia de la pandemia de COVID-19 la cual impactó considerablemente en todos los ámbitos organizacionales, ocasionando cambios en la manera de llevar a cabo sus procesos laborales y creando nuevas modalidades. Fue evidentemente que debido a la pandemia el ambiente de trabajo se modificó y percibió de manera distinta a años anteriores por parte de los trabajadores; con esto se intenta decir que, si ya era común que existiera algún tipo de insatisfacción, desmotivación, inconformidad, o hasta generación de estrés laboral, con la presencia de la pandemia se sufrió un nivel de insatisfacción y estrés laboral mayor, ya que no todos los individuos o trabajadores se adaptan rápido a los cambios.

En consecuencia, un clima organizacional insatisfactorio, negativo y poco armonioso pudo ocasionar desventajas para la empresa, tales como baja productividad, mayor rotación de personal, poca innovación y creatividad, baja colaboración de equipos de trabajo, etcétera y a largo plazo podría crearse un ambiente estresante y desmotivante para el trabajador.

Asociado a lo anterior, CUDELI decidió abordar e investigar si se genera estrés laboral en su entorno, ya que el estrés laboral frecuentemente afecta la salud física y mental de los individuos y así mismo existe poco rendimiento laboral, provocando en los trabajadores síntomas de mal humor, dolores de cabeza, tensión, crisis de ansiedad, etcétera, y a largo plazo esto puede conllevar a enfermedades de gravedad. Por tal razón, fue conveniente velar

por el bienestar de los trabajadores de CUDELI e identificar la percepción de su ambiente laboral y opinión de la sobrecarga laboral de su capacidad o tolerancia física y mental, derivado por la pandemia del COVID-19 y a dichos cambios globales.

En general el haber analizado y evaluado el clima organizacional y estrés laboral, permitió reconocer el valor esencial de crear espacios laborales placenteros que motivan y satisfacen al trabajador y no dañen su salud física y mental, de modo que los trabajadores creen un compromiso con la organización y se desempeñen de manera ideal según su puesto de trabajo, permitiendo además una baja rotación de personal, mayor armonía entre compañeros de trabajo y mayor productividad en el servicio.

Pregunta de investigación.

Con base en la problemática, surgió la siguiente pregunta de investigación.

1. ¿Cuál es la influencia del clima organizacional sobre el estrés laboral ocasionado en los trabajadores del Centro Universitario de Líderes (CUDELI) de la ciudad de Durango?

Justificación.

En el mundo actual las organizaciones sufren día con día múltiples demandas y deseos por parte de los consumidores exigiendo productos o servicios de alta calidad y con ventajas competitivas que las diferencien de la competencia, de modo que las organizaciones se han visto obligadas a mejorar e innovar, no solo en su tecnología o insumos, sino también están en la búsqueda de personal o trabajadores que agregue valor a su negocio y les generen productividad, así como estabilidad socioeconómica.

Debido a la importancia de contratar y conservar trabajadores competentes, se ha reconocido a nivel mundial el valor esencial de crear espacios laborales placenteros y satisfactorios para los trabajadores, que motiven a los empleados y se comprometan a buscar un desempeño ideal en su puesto de trabajo.

En estos espacios placenteros, recayó la importancia y el valor esencial de realizar el presente caso de investigación, debido al interés de analizar el estado actual del clima organizacional percibido por el personal de CUDELI y se determinó si dicho ambiente resulta estresante para los empleados, ya que las desventajas son evidentes según los antecedentes recabados.

Además, para CUDELI fue beneficioso determinar si existe un clima organizacional saludable, ya que la inversión resulta fructífera en diversos ámbitos. Las personas por obvias razones buscan espacios de trabajo que les brinden oportunidades de realizarse y en las cuales exista una sana convivencia con los compañeros para obtener una mayor productividad como ya se mencionó y así mismo, el logro de las metas compartidas.

En este sentido fue elemental realizar un adecuado análisis, que permitiera entender y diagnosticar un clima laboral apropiado para CUDELI, y que a lo largo del tiempo sea la

institución percibida por cada uno de los trabajadores como aquella que si se compromete con su capital humano respecto a su vida laboral.

Por otro lado, se consideró y determinó importante el reconocimiento de analizar el estado actual de cualquier organización sobre su clima organizacional percibido, como insatisfactorio, desmotivante y frustrante, etcétera, ya que a futuro permite combatir el estrés laboral, y las empresas pueden controlar los factores que influyen en el ambiente y generar un apoyo social por parte de los compañeros logrando amortiguar el estrés y balancear todas las actividades de los trabajadores, beneficiándose la empresa y los empleados.

Objetivo de la investigación.

Para la presente investigación se plantea un objetivo general y en seguida los objetivos específicos que permitieron contestar las preguntas de investigación.

- Objetivo general.

Analizar la influencia del clima organizacional sobre el estrés laboral ocasionado en los trabajadores del Centro Universitario de Líderes (CUDELI) de la ciudad de Durango.

- Objetivos específicos.

1. Describir la percepción que tienen los trabajadores de CUDELI respecto al clima organizacional y el estrés laboral.

2. Medir el grado de relación del clima organizacional y el estrés laboral y sus dimensiones en los trabajadores CUDELI.

- Hipótesis.

H1 El clima organizacional influye significativamente sobre el estrés laboral de los trabajadores de CUDELI.

H2: Se percibe que la identidad del clima organizacional es la dimensión que sobresale, mientras que las exigencias psicológicas es la dimensión del estrés laboral que más se percibe.

H3 El clima organizacional se correlaciona en mayor grado con la dimensión apoyo social del estrés laboral.

Capítulo II. Marco conceptual.

Organizaciones.

Las organizaciones juegan un papel de suma importancia a nivel mundial; sin estas empresas, compañías, o instituciones existirían muchas decadencias en la vida cotidiana de los seres humanos.

Las organizaciones se han encargado de mejorar la vida cotidiana de los individuos creando productos y servicios para satisfacer necesidades y deseos por parte de los consumidores y a su vez las empresas obtienen beneficios económicos produciendo dichas mercancías o servicios.

Existen organizaciones con y sin fines de lucro, es decir, algunos directivos buscan obtener ganancias financieras y otros hacer el bien común en base a estas instituciones sin lucro.

Metafóricamente se puede decir que las organizaciones tienen cierto tiempo de vida al igual que los seres vivos, es decir, éstas nacen, se desarrollan, crecen, evolucionan y mueren y en base a este lapso de tiempo es necesario identificar y definir cómo será administrada dicha empresa ya sea por departamentos, funciones, puestos de trabajo, etcétera, con el fin de lograr operar satisfactoriamente, cumplan sus objetivos y resulten un lugar de trabajo agradable para los involucrados.

El autor Hayek citado por Lopera y Echeverri (2018, p. 6) define la organización desde el año 1790 como la “ordenación sistemática orientada al logro de determinado fin”.

A pesar de que este es un concepto antiguo las organizaciones sin duda alguna son creadas con algún fin a alcanzar como lo define el autor Hayek, y así mismo toda organización (aunque no tenga por escrito o plasmado en papel) tiene su propia misión, visión, valores, políticas, reglas, etcétera, y dichos elementos y aspectos son importantes para el buen

funcionamiento de las empresas, ya que esto le permitirá determinar sus objetivos y metas y así mismo tomar decisiones basadas en su filosofía.

Cada organización dependiendo de su forma de trabajar y desarrollarse logrará obtener mejoras en todas las áreas departamentales, pero para ello también se requiere que los directivos desenvuelven un buen liderazgo efectivo, es decir, el cual muestre interés por la organización y sus trabajadores, de modo que permita alcanzar el fin deseado, ya que el liderazgo es fundamental para crear equipos de trabajo e influir en las personas.

Es importante entender que toda organización es diferente, ninguna trabaja de manera igual o semejante, aunque algunas trabajan con el mismo giro u ofrezcan el mismo producto o servicio serán siempre diferentes, debido principalmente por la cuestión del capital humano; la autora Rosales (2018, p. 23) define algunas características generales de las organizaciones:

Se caracterizan por contar con una planeación estratégica, dado que a partir de la definición de la filosofía corporativa: misión, visión y valores, se orientan y describen los objetivos, metas y acciones, que deben ejecutarse en sinergias conjuntas entre colaboradores y directivos, consolidando valores, políticas y prácticas laborales que se fundamentan en el fortalecimiento de las relaciones interpersonales y el logro de objetivos económicos.

La opinión de la autora destacó que estas características son imparciales, es decir, se encuentran en cualquier organización, pero cada empresa determinará de manera diferente cómo operarlas, plasmarlas y comunicarlas al personal.

Los autores Lopera y Echeverri comentan que las organizaciones tienen en común que requieren de personal para el logro de objetivos y estos a su vez crean un clima organizacional con una serie de leyes o normas culturales (Lopera & Echeverri, 2018).

Por otro lado, hablar de las organizaciones es hablar de la administración, debido a que sin ella no podrían existir. El autor Campos (2012, p. 11) afirma que “hoy en día, las empresas utilizan intensivamente la administración como método para alcanzar sus objetivos, de tal

manera que logren la satisfacción tanto de clientes, como de empleados, accionistas, proveedores y entidades (...)."

En relación a lo anterior, para que una organización opere efectiva y eficazmente se requiere de una buena administración la cual tenga conocimiento principalmente del proceso administrativo y planeación estratégica, así como saber trabajar con grupos sociales.

Administración.

La administración es fue, es y será esencial para poder operar una organización; es una ciencia social que permite eficientar el tiempo, dinero, recursos, etcétera, en las diferentes áreas de una empresa y así mismo lograr su misión y objetivos organizacionales.

En cualquier tipo de organismo social se presentan necesidades que requieren ser resueltas por parte de los empleados aplicando la administración y técnicas específicas, así como principios prácticos de la administración que permitan analizar y solucionar los problemas organizacionales (Campos, 2012).

Autores destacados como Fayol definieron la administración prácticamente como aquella ciencia que planea, organiza, dirige y controla dando relevancia al proceso administrativo, el cual es clave para alcanzar principalmente las metas y retroalimentarse sobre sus deficiencias y toma de decisiones (Campos, 2012).

H. Fayol citado por Campos (2012, p. 12) define la administración como: "Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar"; Fayol hace especial mención en los pasos del proceso administrativo el cual dicho autor así lo plasmó en su investigación, además Fayol ya tenía un indicio de cómo funciona la administración y cuál es su finalidad. Por otro lado, el autor Koontz y O'Donnell la definen como "La dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes". En ese sentido

Koontz y O Donnell enfocan la administración a la parte de la dirección del capital humano para alcanzar los objetivos organizacionales.

El científico Frederick W. Taylor define en su trabajo la administración como “analizar el trabajo mediante métodos científicos para determinar la mejor manera de realizar las tareas de producción” (Torres Hernández, 2014, p. 31). Dicho autor enfoca la administración en las funciones de producción y trabajo determinando cual es la mejor opción para realizar las tareas asignadas de manera científica; mientras que Elton Mayo enfoca la administración a las relaciones humanas y de grupo definiendo como la “capacidad para lograr la cooperación del grupo y promover la satisfacción en el trabajo y la creación de normas de grupos congruentes con las metas de la organización” (Torres Hernández, 2014, p. 31). En este sentido, el autor Mayo determina que la administración requiere la cooperación del grupo y esto permite alcanzar metas organizacionales.

Autores contemporáneos como T.S. Bateman y S.A. Snell en 1990 define la administración como el “proceso de trabajar con las personas y con los recursos para alcanzar las metas de la organización” (Torres Hernández, 2014, p. 31). Por lo que afirman dichos autores que es necesario llevar a cabo procesos para alcanzar las metas organizacionales.

En el año 2000 Sergio Hernández en su estudio de trabajo individual y colectivo define la administración como “la actividad humana encargada de organizar y dirigir el trabajo individual y colectivo efectivo en términos de objetivos predeterminados” (Torres Hernández, 2014, p. 31). Dicho autor contemporáneo determina que la administración se determina por organizar y dirigir al personal individualmente y colectivamente.

Aunque existen discordancia entre diferentes formas de definir la administración no se afecta lo sustantivo del tema ya que la mayoría de los autores coinciden en planteamientos y

principios que permitieron que las organizaciones lleguen a su meta u objetivo final, utilizando y poniendo en práctica las técnicas y bondades de la administración.

Antecedentes de la administración.

La administración retomó más importancia una vez que entro la revolución industrial a las economías, y en base a las necesidades que se fueron presentando se realizaron estudios que fueron agrupando de modo que iniciaron una nueva rama de las ciencias sociales la cual se nombró “administración científica” con sus respectivos enfoques, teorías, avances, etcétera y hoy en día esta sigue vigente y en total crecimiento global.

Los autores Calderón, Magallón y Núñez citados por Nava (2013, p. 1) comentan que:

Uno de los pioneros en esta nueva ciencia fue un ingeniero mecánico estadounidense de inicio del siglo pasado, Frederick Taylor con su obra “Principios de la Administración Científica”, en la cual aborda la organización del trabajo y de la producción, y establece las reglas, sistemas contables y de medición, con el propósito de elevar la productividad del trabajo y los volúmenes de producción (...). Otros efectos del taylorismo fue empezar a ver la administración como una profesión y el surgimiento del consultor o experto en procesos productivos y en sistemas de trabajo, y de la enseñanza de la administración.

Frederick Taylor en general en su obra mejoró la eficiencia del trabajador con relación al rendimiento y los medios de producción, determinando principios de la administración que permiten llevar a cabo dicha ciencia.

Otro pionero de la administración fue Henri Fayol que en su momento escribió el libro “Administración general e industrial”, este autor realizó sus investigaciones casi al mismo tiempo que Taylor y sus principales hallazgos fue diferenciar la administración de otras ciencias como las finanzas, contabilidad, producción, etcétera y también conceptualizó los pasos para llevar el proceso administrativo en aquel tiempo en base a su análisis y criterio.

Con el paso del tiempo otros autores e interesados en esta ciencia fueron conceptualizando la administración científica, pero a pesar de que toda esta información ha

permitido mejorar esta ciencia, hoy en día las empresas deben adaptarse a los cambios e implementar el tipo o teoría de administración que más le convenga.

Actualmente las organizaciones contemporáneas deben adaptarse a los nuevos mercados buscando ser competitivas en tres principales puntos: fuerza laboral, globalización y el uso de nuevas tecnologías y redes (García, 2020).

Administración en las organizaciones privadas.

Todas las empresas requieren de la administración y de su buena operatividad interna la cual permite desarrollar procesos efectivos y eficientes y de como resultado productos o servicios de calidad para el consumidor final.

Definición de administración en organizaciones privadas

Las organizaciones privadas básicamente se dividen en dos tipos de empresas, la primera es aquella que busca obtener fines de lucro, es decir generar utilidades financieras y el segundo tipo de organización privada es aquella sin fines de lucro la cual recibe apoyo financiero por parte de donantes; ambas se pudieron regir por uno o más inversionistas o el socio mayoritario también puede ser otra compañía.

Independientemente de su giro, estas organizaciones privadas tienen la libertad de definir y determinar cómo operar en el mercado y la forma de organizarse la deciden los directivos de dichas empresas según sea su criterio. El autor Campos (2018, p. 28) afirma que, “a diferencia de las instituciones públicas, las entidades económicas de carácter privado tienen absoluta libertad para constituirse, organizarse y conducirse de la forma que resulte más conveniente a sus objetivos específicos”. Es decir, el autor determina que las organizaciones privadas tienen la libertad de administrarse como mejor les parezca, establecen sus metas según su forma de organizarse y les resulte conveniente según sus intereses, ya que a

diferencia de las instituciones públicas estas deben de seguir estrictamente las determinaciones de diferentes entidades gubernamentales.

Básicamente la administración en las organizaciones privadas es una ciencia de la administración que actualmente dirige gran parte de los sistemas y mercados laborales en el mundo y se organiza dependiendo de las naciones (Universidad Insurgentes, 2020).

Según Fernández (1973) citado por Universidad Insurgentes (2020, p. 4), menciona que:

La administración o empresa privada es el proceso donde se dirige y coordina la actividad de grupos humanos con otros sistemas mayores, hacia objetivos comunes que, por un lado, generen riquezas mediante la satisfacción de las necesidades humanas; en este sentido, se logran beneficios para la empresa y para toda la comunidad. Es decir, que el fin esencial de la empresa privada es lograr un retorno económico a la inversión realizada, para asegurar su permanencia y su crecimiento.

El autor Fernández claramente ilustró que la administración en organizaciones privadas permite coordinar el capital humano, el cual debe alcanzar las metas, trabajar por el mismo objetivo y a su vez esto permite generar riqueza a la organización privada.

Administración en el sector educativo.

La administración es un proceso de gestión que ha resultado fundamental en la planificación, gestión, seguimiento y evaluación de las instituciones de educación, ya que estas escuelas alcanzaran sus objetivos y metas de la dirección escolar en base a la implementación de la administración con base en un plan educativo o de un sistema educativo estandarizado.

Esta disciplina permite que el administrador entienda el funcionamiento de las organizaciones educativas aprobando estructuras y orientando sus funciones de manera eficaz.

La Universidad Insurgentes (2020, p. 5) afirma que:

La administración educativa, considera un conjunto de funciones orientadas a ofertar servicios educativos efectivos y eficientes que tengan su impacto final en la formación de los estudiantes, para que estos logren las competencias esperadas para

su perfil; por ende, la administración implica lograr esos objetivos con la ayuda de todos los integrantes de la comunidad educativa.

Es decir, toda organización educativa pretende formar estudiantes según el plan administrativo y educativo estructurado con el apoyo principalmente de la comunidad y personal interno.

Por otro lado, la administración en organizaciones educativas cuenta con dos tipos, la que nos interesó estudiar que es la administración educativa privada la cual difiere de la administración educativa pública, debido a que cada una actúa de manera en que más le favorece a la institución y al estado o sector al que pertenece (Universidad Insurgentes, 2020).

El autor Münch (2010) citado por Vazquez Rivera (2012, p. 7), afirma que, “la calidad de cualquier institución educativa está en relación directa con la aplicación de una adecuada administración, ya que ésta proporciona lineamientos para realizar cualquier actividad con eficiencia. Por tanto, a través de la administración de instituciones educativas se logran sus objetivos con la máxima eficiencia, eficacia, calidad y productividad”.

Como lo expresa el autor, sin la administración no puede existir calidad en la práctica educativa ni permite desarrollar instituciones con lineamientos firmes en sus procesos y políticas.

Sin duda alguna la administración en la educación privada es fundamental para crear los procesos y lineamientos que regirán el desarrollo de la institución y permitirá ofrecer educación de calidad a la sociedad.

Conceptualización de administración en la educación privada.

Principalmente la administración en la educación privada no se apega a las políticas del estado, se encarga la administración en su totalidad de los procesos y funciones internos y

deberán encargarse de los bienes, servicios e intereses de la misma (Universidad Insurgentes, 2020).

La autora Martínez (2012, p. 14), afirma que “las instituciones privadas: son de propiedad de un individuo o grupo social con el fin de brindar un servicio educativo que genere ganancias económicas para estos”. Es decir, ya sea un administrador o socios que constituyan una escuela privada, lucharán por generar financiamiento en base al número de matrículas del alumnado.

Definitivamente las escuelas privadas se administran con fines lucrativos y así mismo se fijan objetivos educativos para el bien del alumno y la sociedad.

Según la Universidad Insurgentes (2020, p. 10) afirman que, “se trata de instituciones dedicadas a la producción o uso de bienes privados. No son organismos gubernamentales. Los ejecutores de la administración pública son personas físicas o jurídicas (...) y sus funciones se llevan a cabo dentro de la misma y no hacia el exterior, es decir, que no tratan con los agentes externos”. Es decir, en comparación a las escuelas públicas, la administración en educación privada se dirige por medio de la gestión de los administradores sin la necesidad de apearse a los organismos gubernamentales como las escuelas públicas, de modo que deben de identificar las necesidades de sus clientes principales, en este caso los alumnos.

A continuación, se enlistan las principales características de la administración privada según la Universidad Insurgentes (2020, p. 10):

- Es un sistema basado en el individualismo.
- Se encarga de la dirección de una institución, empresa u organización no gubernamental.
- Obtiene ganancias, ingresos y beneficios.
- Su régimen jurídico se basa en las leyes y principios del derecho privado.

- El miembro con más autoridad es el gerente/director.

Además de identificarse características de la administración educativa privada, se muestra en la figura 1 las funciones de la administración educativa privada, y estas determinan que la educación privada tiene como funcionalidad no ser gubernamental, llevan a cabo un sistema individualista y se apegan a las leyes y principios de derechos privados.

Figura 1. *Funciones de la administración educativa privada.*



Fuente: Tomado de Universidad Insurgentes (2020).

Capítulo III. Marco socio histórico.

Una vez que se definió la administración dentro de instituciones educativas privadas, se expone y se contextualiza el sistema educativo en México, así como datos históricos y estadísticos relacionados a la educación privada en México, PYMES y problemáticas de la pandemia COVID-19 en el país.

Sistema de Educación en México.

La educación si bien se sabe es un pilar esencial para el bienestar social e histórico de cualquier país, ya que la educación provee identidad nacional y crea dicha cultura. Así mismo la educación es un espacio donde los individuos adquieren conocimientos, aprendizajes, valores cívicos y éticos, y todo aquello que construye una sociedad.

El Instituto Nacional para la evaluación de la educación INEE (2019, P. 14) afirma que:

El derecho a una educación de calidad se reconoce, en el derecho internacional y en legislaciones nacionales, como un derecho humano clave y fundamental, ya que es condición esencial y potenciadora del desarrollo individual y del disfrute de otros derechos. Es tan determinante que, en caso de no garantizarse, resulta imposible resarcir el daño originado al individuo. En razón de esta interdependencia se ha establecido que es obligación de los Estados nacionales promover, respetar y proteger este derecho mediante intervenciones públicas que generen un impacto consistente en su garantía.

Es decir, la educación es un derecho a nivel internacional que es fue requerido implementar en cualquier nación con el fin de desarrollar individuos con valores, ética, competitivos, y otras múltiples características que demanda el mercado laboral; y así mismo la educación ha mejorado la sociedad y la economía.

A pesar de que en el presente trabajo se enfocó en una escuela de sector privado, es importante generalizar aspectos importantes de la educación en México orientado en el sector público, debido a que dichos antecedentes dieron pauta a la importancia de implementar la educación en el país. Según Gil Jiménez (2015, p. 2), afirma que, la educación es el pilar del

desarrollo de toda nación dado que en ella se generan las condiciones para la conciencia social”.

En México fue fundamental determinar que el estado nacional, a través del Gobierno Federal y de los gobiernos estatales, sean los responsables de administrar el sistema educativo nacional, pero tal gestión requirió de siglos para poder ser lo que hoy conocemos en el país.

La autora Gil Jiménez (2015, p. 18) describe de manera general el sistema educativo afirmando que:

La historia sobre la cual se construye el sistema educativo nacional, se estructura bajo el modelo estatal federal que está presente en la arquitectura constitucional mexicana, así también se configura bajo tres grandes reformas constitucionales con sus respectivas consecuencias en los acuerdos secretariales, programas nacionales y sectoriales y, finalmente, en los pactos entre los actores institucionales (SEP, Poder Legislativo y gobiernos estatales), formales (SNTE y partidos políticos) e informales (agrupaciones y organizaciones sociales). Tal hecho no podría ser de otra manera, pues de cara a esta realidad, se originan en la presente administración dinámicas crecientes de trabajo con apego a los dictados del neo-institucionalismo.

Es decir, el sistema educativo nacional se rige principalmente por el estado y éste se apoyó y gestionó por los organismos mencionados, ya sean formales e informales y así mismo por las reformas constituidas por las secretarías establecidas para la educación en México.

Según el INEE (2019, p. 15) afirma que la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos “establece el derecho a la educación para todos en México, establecido en el artículo 3º constitucional, se sustenta en los principios fundamentales de universalidad, equidad, logro (aprendizaje efectivo)”. Así también lo afirma MEJOREDU (2020, p. 3) comentando que en “la reforma del artículo 3º constitucional del 15 de mayo de 2019 coloca el derecho a la educación de todas las personas en el país como su objeto primordial”.

La educación en México es un derecho obligatorio por parte del país y todo mexicano tiene derecho al aprendizaje según como lo establece la constitución mexicana; de aquí se

fueron desprendiendo otros aspectos importantes como adquirir educación de calidad, dignos aprendizajes relevantes, entre otros.

Si bien el sistema de educación nacional se gestiona por diferentes organismos gubernamentales y existe toda una estructuración operativa, coexisten indicadores de desigualdad en la educación y un bajo porcentaje de individuos que tienen poco acceso a la educación en el país.

El Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE) uno de sus objetivos es determinar el estado actual de la educación en el país, según el INEE (2012, p. 3) algunos datos interesantes sobre la desigualdad y bajos porcentajes de educación fueron:

- Casi la totalidad de niñas y niños de 6 a 11 años (97%) asiste a la escuela primaria y se avanza de manera importante hacia la universalización de la educación secundaria, ya que 91% de los niños de 12 a 14 años asisten a ella. No obstante estos logros, la cobertura universal del preescolar y del bachillerato aún constituyen un desafío: en 2010, sólo asistía a la escuela 71% de la población entre 3 y 5 años y 67% de quienes tenían entre 15 y 17 años de edad.
- A pesar de que en la última década se registraron avances importantes en términos de equidad en el acceso a la educación obligatoria, la inasistencia a estos niveles escolares continúa siendo más aguda para la población vulnerable, especialmente para los niños en hogares pobres, indígenas, que viven en localidades aisladas o cuyos padres cuentan con poca escolaridad.
- Casi todos los que terminan la educación primaria continúan a la secundaria (97%), pero sólo alrededor de cuatro quintas partes de quienes ingresan consiguen concluir en tres años.

- La gran mayoría de quienes finalizan la secundaria tiene acceso al bachillerato, sin embargo, durante el primer grado, 15% abandona los estudios. Sólo 62 de cada cien estudiantes concluyen la educación media superior en el tiempo establecido.

A pesar de los significantivos cambios en el país, México aún requiere de un verdadero cambio y una sociedad comprometida en el conocimiento, equidad y educación, lo cual permite crear generaciones competitivas, que impacten en el desarrollo del país y creen nuevas formas de vida.

Sistema de educación privado.

Como se comentó, el Sistema de educación en México está obligado a garantizar la educación a todos los mexicanos y este se proporcionó por medio de la gestión del estado creando escuelas publicas, pero dentro de este sistema también se encuentran las escuelas privadas las cuales también se fundamentan por un marco jurídico y fueron consideradas como parte del sistema educativo.

Si bien estas instituciones tienen la libertad de administrarse según su nivel directivo, estas también se apegan al marco legal de la educación privada según la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, ya que en la fracción VI publicada en el DOF (2019) el 15 de mayo del 2019 afirma que:

Los particulares podrán impartir educación en todos sus tipos y modalidades. En los términos que establezca la ley, el Estado otorgará y retirará el reconocimiento de validez oficial a los estudios que se realicen en planteles particulares. En el caso de la educación inicial, preescolar, primaria, secundaria y normal, los particulares deberán:

- a) Impartir la educación con apego a los mismos fines y criterios que establece el párrafo cuarto, y la fracción II, así como cumplir los planes y programas a que se refieren los párrafos décimo primero y décimo segundo, y
- b) Obtener previamente, en cada caso, la autorización expresa del poder público, en los términos que establezca la ley.

Por otro lado, la ley general de educación también refirió las instituciones particulares como parte del sistema educativo y fundamentan que dichas instituciones deberán tener la

autorización y reconocimiento de validez oficial de estudios según el estado, federación y los órganos encargados (SEP).

Además, mediante el acuerdo número 03/01/18 publicado en el Diario Oficial de la Federación, se establecen los trámites y procedimientos que los particulares (instituciones educativas privadas) debieron cumplir para obtener y conservar el reconocimiento de validez oficial de estudios de formación para el trabajo que impartan (DOF, 2018).

En general, este acuerdo específico los requisitos que deben de cumplir los particulares para obtener el RVOE (resolución de la Autoridad Educativa que reconoce la validez de los estudios de Formación para el trabajo impartidos por un Particular) que autoriza y da reconocimiento a la ejecución y labor de dichas escuelas; prácticamente el acuerdo específico que las instituciones deberán contar con personal docente que cuente con los requisitos establecidos según la ley, cuente con un plan y programas educativos y proporcione instalaciones que satisfagan las necesidades de higiene, seguridad pedagógicas, entre otros requisitos que se detallaron específicamente por cada capítulo (DOF, 2018).

Las escuelas privadas juegan un papel importante en la educación de México sin duda alguna, y han permitido que una gran muestra de matrícula de alumnos logren concluir sus estudios; por dicha razón es que se han inaugurado un mayor número de escuelas privadas en los últimos años, además de que existe un mayor porcentaje de población.

Según la Secretaría de Educación Pública (2020, p. 62) declara las principales cifras del Sistema Educativo Nacional 2019-2020 como se muestra en la tabla 1, en cuanto al número de escuelas públicas y privadas y alumnos que asisten a estas instituciones.

Tabla 1. Estadística educativa de la República Mexicana de las principales cifras del Sistema Educativo Nacional 2019-2020.

Tipo, nivel y sostenimiento	Modalidad escolarizada			Docentes	Escuelas
	Total	Alumnos			
		Mujeres	Hombres		
Total, sistema educativo	36,518,712	18,368,231	18,150,481	2,074,171	262,805
Público	31,236,953	15,639,494	15,597,459	1,598,520	216,130
Privado	5,281,759	2,728,737	2,553,022	475,651	4,6675
Educación básica	25,253,306	12,451,584	12,801,722	1,225,341	230,424
Público	22,378,681	11,035,675	11,343,006	1,039,290	198,192
Privado	2,874,625	1,415,909	1,458,716	186,051	32,232
Educación media superior	5,144,673	2,622,466	2,522,207	412,353	21,047
Público	4,211,125	2,133,973	2,077,152	302,075	14,251
Privado	933,548	488,493	445,055	110,278	6,796
Educación superior	4,061,644	2,062,566	1,999,078	394,189	5,716
Público	2,841,510	1,387,772	1,453,738	234,454	2,311
Privado	1,220,134	674,794	545,340	159,735	3,405
Capacitación para el trabajo	2,059,089	1,231,615	827,474	42,288	5,618
Público	1,805,637	1,082,074	723,563	22,701	1,376
Privado	253452	149541	103,911	19,587	4,242

Fuente: Tomado de la SEP (2020).

Según las estadísticas de la SEP del 2019 – 2020 el 85.5% de matrículas fueron del sector público mientras que el 14.5% fue del sector privado (SEP, 2020); es decir, la mayor parte de la población recibió educación por medio del sector público.

En estos años escolares (2019 – 2020) existieron 46,675 escuelas privadas en toda la república mexicana, que representaron el 18% del total de escuelas educativas y el 82% son escuelas públicas (SEP, 2020).

Y por otro lado, del 2019 al año 2020 se registraron 5,281,759 estudiantes en escuelas privadas representando el 14% del total de estudiantes en la república mexicana, de esa muestra el 52% fueron mujeres y el 48% fueron hombres (SEP, 2020).

Finalmente, en el sector privado impartieron clase 475,651 docentes considerados como el 23% del total de docentes que impartieron clase en México, ya que el 77% de los maestros impartieron cátedra en el sector público (SEP, 2020).

Las escuelas privadas a pesar de su poca presencia en número, a diferencia del sector público, siguen implementando nuevas formas de adaptarse al mercado ya que debido a la pandemia del COVID-19 muchas de estas instituciones se han visto obligadas a cerrar permanentemente, pero al igual que otros negocios se espera que se adapten a esta nueva normalidad.

Impacto del COVID-19 en el Sistema educativo.

Debido a la aparición en China del COVID-19 en diciembre del 2019, y su inmensa expansión en todo el planeta, se generó un problema sin precedente en todos los sistemas educativos; según IISUE (2020, p. 10), afirma que “en ningún otro momento de la historia se habían visto suspendidas las actividades de más de 1,215 millones de estudiantes, de todos los niveles educativos, en el planeta entero”, y claro que en México al igual que en otros países se vio afectado y estuvieron luchando por conseguir de nuevo el orden y adaptarse a los cambios de la pandemia.

Ante esta situación, todos los niveles educativos en el país tuvieron que adoptar medidas como clases a distancia con el fin de lograr culminar el ciclo escolar, por lo cual docentes, padres y alumnos se vieron obligados a tomar clases virtuales.

El Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) realizó el levantamiento de la Encuesta para la Medición del Impacto COVID-19 en la Educación (ECOVID-ED) 2020, con el objetivo de conocer el impacto de la cancelación provisional de clases presenciales en las instituciones educativas del país para evitar los contagios por la pandemia de la COVID-19 en

la experiencia de estudiantes de 3 a 29 años, tanto en el pasado ciclo escolar 2019- 2020, como en el actual ciclo 2020-2021, y esto incluye al sector privado (INEGI, 2021).

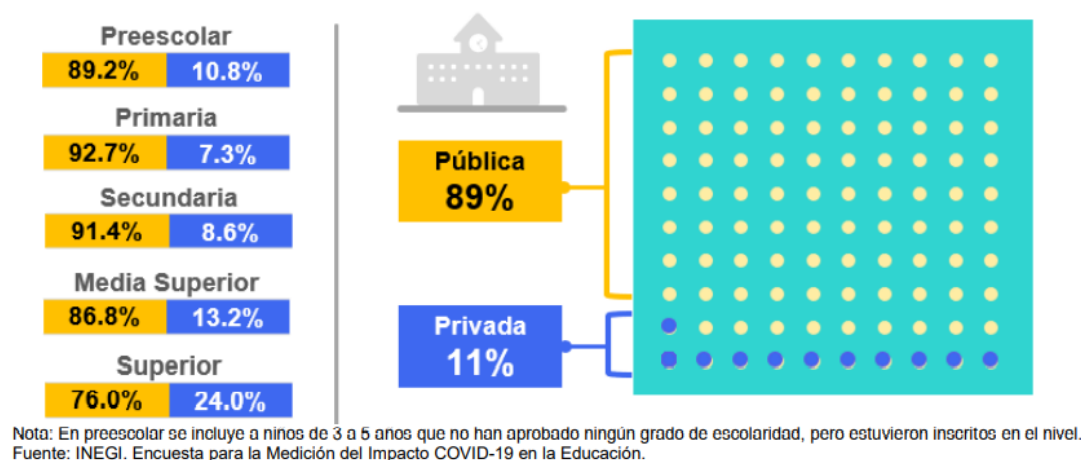
De manera general contabilizando al sector público y privado, INEGI (2021, p. 1) afirma que, “de los 54.3 millones de personas de 3 a 29 años, 62.0% (33.6 millones) estuvieron inscritas en el ciclo escolar 2019-2020. De estas, se estima que 2.2% (738.4 mil personas) no concluyeron el ciclo escolar 2019-2020 y más de la mitad (58.9%) se señaló directamente que fue por un motivo relacionado a la COVID-19”.

Dichas estadísticas incluyeron solo el periodo del 2019 al 2020 pero para el ciclo escolar 2020-2021 según INEGI (2021, p.1) afirmó que, “la población inscrita es de 32.9 millones (60.6% del total de 3 a 29 años). De estos, 30.4 millones (92%) son población que también estuvo inscrita en el ciclo escolar pasado (2019-2020) y 2.5 millones (8%) fueron inscritos y que no participaron en el sistema educativo en el ciclo escolar 2019-2020”.

Es decir, en el ciclo 2020-2021 se presentó una baja de alumnado del 8% en México debido al COVID-19 y otras variantes de la misma.

En la figura 2, el INEGI (2021, p. 8) afirma que en el ciclo del 2019 al 2020, “se identificó que 89% de la población de 3 a 29 años se declaró inscrita en instituciones públicas y 11% en privadas. Por nivel de escolaridad de la población, el porcentaje de inscripción entre escuelas públicas y privadas varía, incrementando la proporción en instituciones privadas conforme aumenta el nivel de educativo”.

Figura 2. Distribución porcentual de la población de 3 a 29 años inscritos en el ciclo escolar 2019–2020 por tipo de sostenimiento de escuela de dicho ciclo, según nivel de escolaridad.






Fuente: Tomado de INEGI (2021).

Conforme a la encuesta para la medición del impacto del COVID-19 INEGI se determinó que las instituciones educativas tanto del sector privado como público, han realizado programas educativos a distancia a través de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), sin estas tecnologías en años anteriores hubiera existido un mayor problema con la comunicación entre docentes y alumnado. Según INEGI (2021, p. 8) afirma que, “la herramienta digital más utilizada por el alumnado fue el teléfono inteligente con 65.7%; le siguió la computadora portátil con 18.2%, computadora de escritorio con 7.2%, la televisión digital con 5.3% y la Tablet con 3.6 por ciento”.

Por otro lado, en la figura 3, el INEGI (2021, p. 11) identifica que, “la no conclusión de ciclo escolar es ligeramente más alta entre la población que estuvo inscrita en una escuela privada. En el caso de los hombres esta situación alcanzó 5.5% en comparación con 2.1% observado para escuela pública; la diferencia entre la no conclusión en escuelas privadas y públicas para las mujeres fue un poco menor”.

Figura 3. Distribución porcentual de población de 3 a 29 años inscrita en el ciclo escolar 2019–2020, por sexo y condición de conclusión del año escolar según tipo de sostenimiento de la escuela.

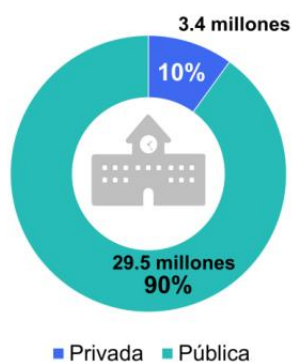
Condición		Pública	Privada
	Concluyó	98.0%	95.8%
	No concluyó	2.0%	4.2%
	Concluyó	98.1%	97.2%
	No concluyó	1.9%	2.8%
	Concluyó	97.9%	94.5%
	No concluyó	2.1%	5.5%

Fuente: Tomado de INEGI (2021).

Como se muestra en la figura 4, para el ciclo 2020 al 2021 INEGI (2021, p.17) determinó que, “de los 32.9 millones de población inscrita el 90% estuvo en instituciones públicas y 10% en privadas”.

Es decir, del ciclo 2019-2020 existió una disminución de alumnado del ciclo 2020-2021 debido a la pandemia o por falta de recursos.

Figura 4. Distribución porcentual de la población de 3 a 29 años inscrita en el ciclo escolar 2020-2021 por tipo de escuela.



Fuente: Tomado de INEGI (2021).

INEGI (2021, P. 17) señala que, “la población no inscrita por motivo de la COVID-19 o por falta de recursos en el nuevo ciclo escolar y que sí lo estuvo en el correspondiente a 2019-2020 fue de 1.8 millones de personas. De estas, por tipo de escuela corresponden 1.5 millones a población que estuvo inscrita en escuelas públicas y 243 mil en escuelas privadas”.

Es decir, del 1.8 millones de personas que no se inscribieron al siguiente ciclo, 243 mil alumnos corresponden al sector privado.

Como se muestra en la figura 5, el INEGI (2021, p. 17), afirma con lo anterior que, “para las escuelas privadas representó el 7.1% y para las escuelas públicas 5.1 %, esto en función del monto de inscritos en cada tipo de escuela en el ciclo escolar vigente”.

Dicho así, se confirma que los alumnos no lograron continuar con sus estudios debido a la pandemia por la COVID-19 o por la falta de recursos económicos.

Figura 5. Porcentaje de 3 a 29 años Sí inscrita en ciclo escolar 2019-2020 y No inscrita en 2020-2021 por motivo de la COVID-19 o falta de recursos* según tipo de escuela.



Fuente: Tomado de INEGI (2021).

Por último, INEGI (2021, p. 17) mencionó que “la población inscrita en el ciclo escolar 2019-2020 e inscrita en el 2020-2021 (30.4 millones), 302 mil cambiaron de escuela privada a pública (1.0%) y 285 mil (0.9%) cambiaron de escuela pública a escuela privada”.

Es decir, para las escuelas privadas existió una baja de alumnos mayor, que en escuelas públicas.

Se puede afirmar con estas estadísticas que, el sector privado sufrió una baja de alumnado debido al COVID-19, así como por la falta de recursos según lo analizado por el INEGI, y dicho sector debe de buscar alternativas y adaptarse a dichos cambios para lograr sobrevivir a lo que resto de la pandemia.

Educación en Durango.

La educación en Durango es impartida tanto por escuelas públicas como privadas. Según la Secretaría de Educación Pública (2020), contabiliza el número de escuelas tanto públicas como privadas, alumnos por sexo y docentes que están involucrados en la educación del estado, en el anexo A se indican los datos totales de la estadística educativa en Durango (2019-2020) según la SEP (2020), de la cual se concluyeron los datos siguientes.

La SEP (SEP, 2020), afirma que, existe en Durango un total de 5,853 escuelas de todos sus niveles educativos, de los cuales el 9% fueron escuelas privadas (498) y el 91% (5,355) son escuelas públicas, es decir, solo existen en Durango 498 escuelas privadas (ver anexo A).

También la SEP (SEP, 2020), afirma según las estadísticas, que existen 5,085 docentes laborando en el sector privado, lo cual representó un 15% de maestros y el 91% (29,185) de los docentes imparten clases en el sector público (ver anexo A).

Sin importar el sector al que se dediquen los docentes, estos se vieron obligados a adaptarse a las clases virtuales debido a la pandemia del COVID-19.

Y finalmente en Durango, existe un total de 544,120 alumnos distribuidos en todos los niveles educativos (ver anexo A), de los cuales el 10% estudiaron en escuelas privadas y el 90% estudiaron en escuelas públicas (SEP, 2020).

En Durango, existe una matrícula de 271,937 mujeres estudiando, el 10% estudia en el sector privado y el 90% en el sector público (ver anexo A). Y según la SEP (2020) existe una

matrícula de 272,183 hombres estudiando de los cuales 9% estudia en el sector privado y el 91% en el sector público (SEP, 2020).

Pymes.

Como se ha expuesto, el tema central de esta investigación recae en una empresa privada que entra en el rango de las PYMES, es decir, las pequeñas y medianas empresas.

La definición de PYME surgió desde 1971 por el Comité Bolton, donde intentaron definirla según los criterios económicos y estadísticos de las empresas, debido a que no era posible que pequeñas y medianas empresas generarán los mismos recursos económicos a diferencia de una empresa grande o emplea estadísticamente a un alto número de personal u obtuviera un volumen alto de ingresos (García, 2012).

Otros estudios sobre el concepto de la PYME hicieron principalmente mención a las empresas que se caracterizan por su tamaño o número de empleados, su nivel de facturación y por la gestión del propietario o gerente (García, 2012).

En México algunas instituciones financieras o gubernamentales incluyen a las microempresas en las PYMES y otras las excluyen debido a que poseen características distintivas. La autora Pavón (2010, p. 9) comenta en su estudio que:

Se considerarán como pyme a la micro, pequeña y mediana empresa, como lo hacen el Banco de México (Banxico), el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), la Unión Europea (UE) y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), y no excluyendo a la microempresa como lo hacen el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) o la Asociación de Bancos de México (ABM) que cuentan con el término MiPymes. En el caso de estas instituciones, aún, cuando se excluye a las microempresas de las pymes, el desglose de cifras permite integrarlas en el estudio.

La ausencia de un significado y término único de las pymes da pauta a que cada tipo de institución determine su propio criterio de las pymes y mipymes, pero en general estas instituciones definen la pyme según su número de empleados y ventas e ingresos facturados en un periodo de tiempo.

Sin embargo cabe destacar que los autores Rosales & Llanos (2020, p. 49) comentan que “las Pymes, de acuerdo con lo publicado en el diario oficial de la federación por la secretaría de Economía se encuentran clasificadas en el intervalo de 11 a 250 empleados”. Es decir, el rango para considerar una Pymes en México es de 11 a 250 empleados.

En general se puede decir que las PYMES son las pequeñas y medianas empresas que se determinan por su volumen de entre 11 a 250 empleados y por los ingresos que generan. Sin embargo, este tipo de empresas tienen un papel fundamental en la columna vertebral de la economía de cualquier nación debido a que se distinguen por su flexibilidad productiva, alta generación de empleo, se adaptan a cambios en el mercado y tienen la capacidad de crear una estructura empresarial sólida (Pavón, 2010).

PYMES en México.

Es un hecho que todo país requiere amparar, proteger y apoyar al crecimiento de las PYMES debido a que estas empresas aportan valor añadido, fomentan la competitividad y mejoran la economía de toda nación.

Según las estadísticas las pymes generan a nivel mundial un 50% del producto interno bruto (PIB) y 56% a nivel nacional, por lo cual estas empresas sin duda son rentables e importantes para la nación mexicana (Rosales & Llanos, 2020).

Según el censo de INEGI 2019 había en México 6.3 millones de establecimientos, con 36 millones de personas ocupadas en ellos. De ese total en nuestro país 4.9% son pequeños y medianos negocios (Pymes) y 0.2% son grandes (INEGI, 2019).

Los establecimientos Pymes aportan 30.7% del personal ocupado (11 a 250 personas) y 32.1% en unidades económicas grandes (más de 250 personas). Sin embargo, en cuanto al valor agregado, los establecimientos grandes concentran 54.7% del total (INEGI, 2019).

Dicha situación lleva a la conclusión que México cuenta con un bajo porcentaje de pymes y la mayoría de las empresas son micro; a pesar de esa situación las pequeñas y medianas empresas buscan sobrevivir en el mercado mexicano, por lo cual es importante que dichos negocios inviertan en la capacitación de su personal, desarrollen habilidades directivas e inviertan en la innovación.

Según Ruiz citado por Rosales y Llanos (2020, p. 46) afirma que “a pesar de que México cuenta con una variedad de recursos naturales y un mercado laboral masivo, se tienen deficiencias en infraestructura, sector crediticio, educación y capacitación, lo que ocasiona que un alto porcentaje de las empresas de este segmento no logren superar los diez años de esperanza de vida de los negocios en México”.

Por otro lado, López y García citados por Paredes, Ibarra, y Moreno (2020, p. 72), señalan que “en México el 60% de las Pymes fracasan o cierran a los dos años de haberse creado, entrando en la etapa llamada el “valle de la muerte” donde la mayor parte de los emprendimientos fracasan y mueren; sin embargo, siguen representando una plataforma de oportunidad de crecimiento y apoyo a la economía”.

Entonces se puede decir que las pymes no logran sobrevivir en México debido a las deficiencias administrativas ya que la mayoría de estos establecimientos son familiares y no cuentan con las habilidades directivas para desarrollar de manera óptima el negocio, sin embargo, algunas otras pymes logran sobrevivir con la experiencia a lo largo del tiempo e investigando cómo mejorar su negocio y solicitando apoyo gubernamental.

También la carencia de las pymes en México puede desprenderse por una mala planeación estratégica, una cultura organizacional inestable, falta de inversión en tecnología e innovación, entre otros factores (Paredes, Ibarra, y Moreno, 2020).

Sin duda alguna para que las pymes se desarrollen y sean rentables en Mexico se requiere que dichas empresas inviertan en su personal, capacitando y orientando a los objetivos organizacionales, así como crear un clima organizacional satisfactorio y motivante; las pymes al ser entidades pequeñas tienen la facilidad de ser flexibles y adaptables a los cambios, además tienen la simplicidad de crear procesos de comunicación más eficaces entre directivos y empleados, es decir, así como existen dificultades en este tipo de empresas también hay oportunidades para crear pequeñas y medianas empresas rentables y generadoras de empleos importantes para los mexicanos (Paredes, Ibarra, y Moreno, 2020).

Efectos de la pandemia COVID-19 en las PYMES de México.

Desde la llegada a México del COVID-19 los negocios y establecimientos del país se vieron gravemente afectados por dicha pandemia y se vieron obligados a cerrar sus puertas, despedir personal, disminuir sus insumos, entre otras problemáticas que tuvieron que enfrentar durante todo este periodo.

El INEGI realizó un estudio sobre la Demografía de los Negocios (EDN) en el 2020 con la finalidad de brindar información sobre el panorama nacional de los establecimientos micro, pequeños y mediados, los cuales realizan actividades de manufactureras, comerciales y de servicios privados no financieros que sobrevivieron, nacieron y murieron a 17 meses de concluidos los Censos Económicos 2019.

El INEGI (2020, p.2) afirmó que,

- De los 4.9 millones de establecimientos del sector privado y paraestatal registrados en los Censos Económicos 2019, 99.8% pertenecen al conjunto de establecimientos micro, pequeños y medianos.
- De los 4.9 millones de establecimientos micro, pequeños y medianos, el EDN 2020 estima que sobrevivieron 3.9 millones, que representan el 79.19%, mientras que 1 millón 10 mil 857 establecimientos (20.81%) cerraron sus puertas definitivamente.

Es decir, del censo del 2019 al censo del 2020 sobrevivieron 3.9 millones de establecimientos micro, pequeños y medianos representando el 79.19% y el 20.81% de establecimientos cerraron.

Pero a pesar del cierre de esos negocios el estudio muestra que en el censo del 2020 nacieron 619 mil 443 establecimientos que representan 12.75% de la población de negocios del país (INEGI, 2020).

Finalmente INEGI (2020, p. 2) afirma que, “de mayo de 2019 a septiembre de 2020 se presentó una disminución de unidades económicas de -8.06%. Por tamaño de establecimiento, se observó que los pequeños y medianos tuvieron un mayor porcentaje de cierres definitivos (21.17% de muertes) en comparación con los establecimientos micro que tuvieron 20.80% de muertes”.

Es decir, las PYMES en el país sufrieron una baja de establecimientos del 21.17% representando el mayor número de cierres de establecimientos según el tamaño del negocio.

PYMES en Durango.

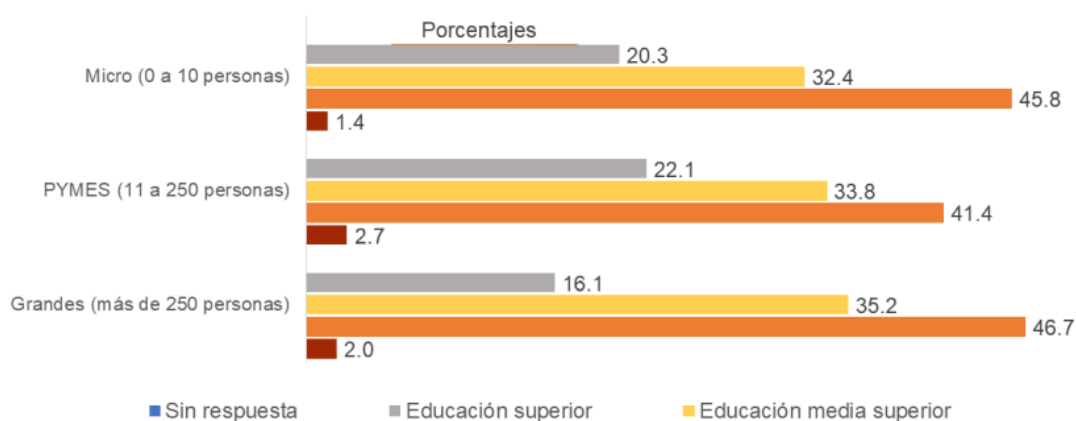
Las PYMES a nivel nacional son un sector importante para el crecimiento económico de cualquier estado; en Durango la situación de las PYMES según el INEGI (2020, p.1), en los resultados definitivos de los Censos económicos del 2019 publicados en el año 2020 determinaron que:

- En 2019 había en el estado de Durango, un total de 88 mil 535 establecimientos con 486 mil 940 personas ocupadas en ellos.
- El 45.7% de los establecimientos corresponde al sector Comercio, 42.4% a los Servicios, 9.7% a las manufacturas y 2.2% al Resto de actividades económicas.
- Del total de establecimientos, 94.6% son tamaño Micro (0 a 10 personas ocupadas) éstos dan empleo al 37% del personal ocupado en la entidad; 5.2% son PYMES (11 a 250 personas) y dan empleo al 31.1% del personal; y en tanto las Grandes (251 personas y más) representan sólo 0.3% y su personal ocupado representa el 32% de los puestos ocupados en el estado.

En Durango el 5.2% de los establecimientos son PYMES las cuales según el INEGI son empresas con un tamaño de empleados de entre 11 a 250 personas y representan el 31.1% del personal ocupado.

En la figura 6, según el INEGI (2020, p. 2), afirma que, “las PYMES son el estrato de establecimientos con mayor porcentaje de personas ocupadas con educación superior (22.1%) (...). Y tres de cada diez establecimientos PYMES manifestaron haber capacitado a su Personal (...)”.

Figura 6. Nivel de estudios del personal ocupado según tamaño de los establecimientos.



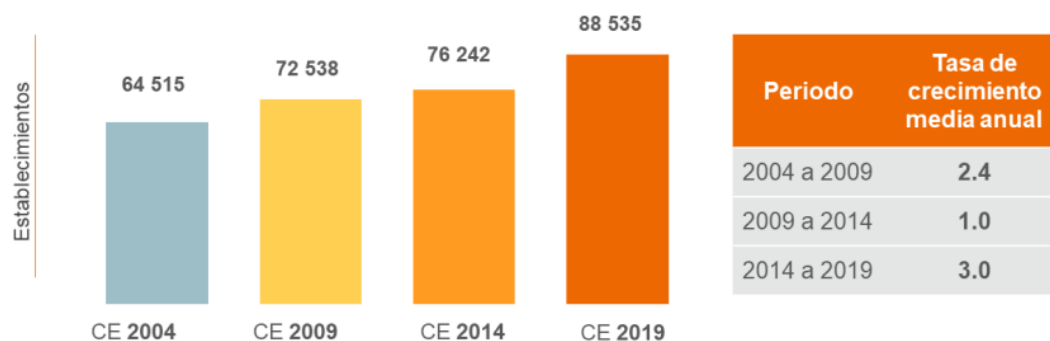
Tomado de INEGI (2020).

Básicamente las PYMES en Durango emplean a un porcentaje importante de los ciudadanos y de ahí depende el ingreso económico de múltiples familias, considerando además que en las PYMES se contrata un mayor número de personal con educación superior, es decir, los futuros egresados de universidades probablemente laboren en alguno de estos establecimientos.

Los Censos económicos los realiza el INEGI cada 5 años presentando datos a nivel nacional, estatal y municipal, de modo que se realizó una comparativa del último censo económico del 2014 en Durango contra el del 2019 como se muestra en la figura 7, dando

como resultado un aumento en el número de establecimientos de 12,293 más, con una tasa de crecimiento anual de 3.0% y un aumento en el personal ocupado de 77,143 personas con una tasa de crecimiento promedio anual del 3.5% (INEGI, 2020).

Figura 7. Tasa de crecimiento anual de establecimientos del periodo del 2004 al 2018 en Durango.



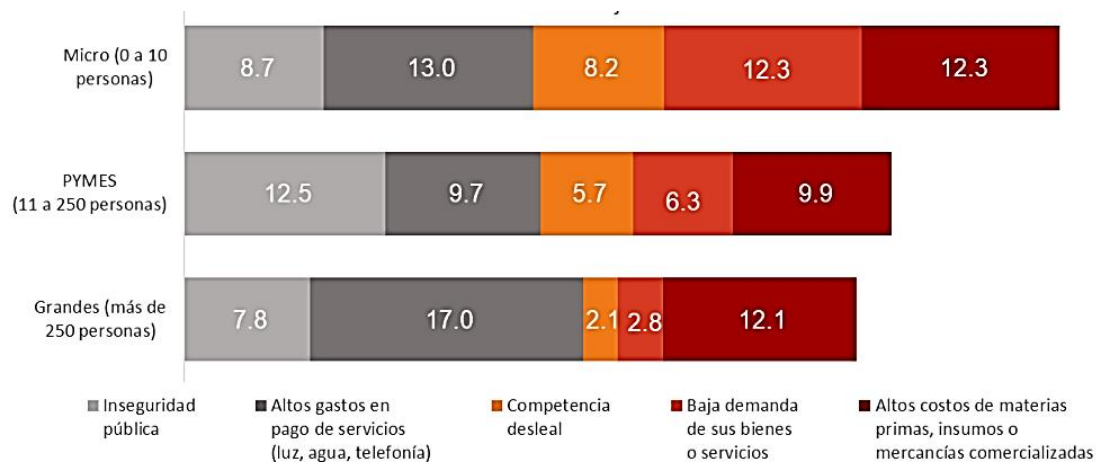
Tomado de INEGI 2020.

A diferencia del censo del 2014 y 2019 existió un aumento de crecimiento importante de establecimientos ya que en el 2014 solo existió un 1% y en 2019 un 3% con 12,293 establecimientos más en el estado.

En la figura 8, los datos nos indican según el INEGI (2020, p. 14) que, “la inseguridad, los altos gastos en pagos de servicios y la competencia desleal, son los principales problemas que manifestaron los establecimientos, independientemente de su tamaño”.

Es decir, estos factores de inseguridad, altos gastos y competencia desleal ocasionan problemáticas para que puedan crecer dichas empresas. Las PYMES en particular se indica según los datos, que el 12.5% tiene problemáticas de inseguridad pública, 9.7% en altos gastos como pago de servicios, 5.7% en competencia desleal, 6.3% en la baja de demanda de sus bienes y servicios, y 9.9% en altos costos de materias primas, insumos, o mercancías comercializadas (INEGI, 2020).

Figura 8. Principales problemas que enfrentaron los establecimientos para llevar a cabo su actividad según tamaño.



Tomado de INEGI (2020).

Definitivamente los establecimientos en Durango enfrentan múltiples problemáticas diariamente, y aún más cuando se presentan cambios fortuitos, como lo fue la pandemia del COVID-19 afectando fuertemente a todos los negocios duranguenses, llegando a la necesidad de cerrar sus establecimientos.

Capítulo IV. Marco teórico.

Clima organizacional.

En la actualidad, las empresas están propensas a cambios radicales y significativos que repercuten en las estructuras organizacionales y en todo su ambiente ya sea interno o externo, de modo que estas instituciones deben de procurar adaptarse a dichos cambios y mantenerse a la vanguardia para seguir siendo competitivas y mantener un clima organizacional estable o agradable para el capital humano.

Antecedentes del clima organizacional.

Toda empresa está expuesta a un clima organizacional y este tema ciertamente amplio, lleva muchos años siendo estudiado debido a los grandes cambios positivos y satisfactorios que pueden existir dentro de una organización, si se manifiesta un clima agradable.

Los autores Agudelo, Peña, Hoyos, y Jiménez (2020) comentan que el clima organizacional formalmente se introdujo al área administrativa en la década de 1940, y a lo largo de los años ha evolucionado dicho concepto, el cual es un elemento útil para describir el sistema social de toda organización; el clima organizacional también se conoce como un determinante situacional o ambiental que afecta el comportamiento de los individuos de una organización.

Por otro lado, los autores Marín y Rodríguez citado por Soares Valente (2013, p. 43) afirman que “el origen del estudio de clima organizacional nace a partir de dos escuelas denominadas Escuelas de la Gestalt y escuela Funcionalista” estas escuelas dieron inicio a la importancia de que una organización requiere trabajar como un todo para que las partes trabajen de manera armoniosa. De aquí surgen las investigaciones de Lewin, Lippitt y White en el año de 1939.

Marín y Rodríguez citado por Soares Valente (2013, p. 43) afirman que el clima organizacional comienza debido a una corriente denominada magia de los 60 la cual la explican como:

La magia de los 60 donde Argyris (1957) quien observa la centralización del poder de controlar, dirigir, planear y evaluar en manos de unos cuantos jefes; lo cual provocó que los subordinados se convirtieran en seres pasivos, con falta de responsabilidad y autocontrol. Al ver los resultados anteriores, propuso una mayor independencia a los subordinados en cuanto a la toma de decisiones y crear una cultura organizacional más informal.

Es decir, la “magia de los 60” enfocó a los directivos principalmente a centralizar sus organizaciones de modo que el personal no tenía la autoridad ni el poder para tomar sus propias decisiones laborales y actuar según lo establecido, creando así un ambiente pasivo.

Además, en esta década de los 60 surge un mayor interés por evaluar el clima organizacional ya que comenzaron a observar que existía una atmósfera física y psicológica que aún no era visible, se podía percibir por cada trabajador e influía en su comportamiento y toma de decisiones.

Después el autor Rodríguez (2016, p. 2) afirma que:

Alrededor de la década de los años 1970, el clima se estudia desde la perspectiva individual en la cual cada trabajador percibe su ambiente de trabajo, y a comienzo de la década de los años 1990, se establece el clima organizacional como apreciaciones que tiene cada trabajador de manera individual de las prácticas y procesos que ocurren en su entidad de trabajo y que inciden en la conducta del individuo en la misma.

De acuerdo a dichos antecedentes se puede decir que en los años 70 se estudiaba el clima organizacional únicamente con la opinión del individuo y de manera personal determinaban su propio clima organizacional según su percepción y hasta los años 90 se logró conceptualizar el clima organizacional según las características de la percepción individual influyendo en los procesos y prácticas que realizaban los trabajadores así como aquellas situaciones conductuales de los administrativos o jefes de trabajo, esto debido a los estudios

que se habían estado realizando décadas anteriores y las cuales fueron fundamentando y conceptualizando el clima organizacional de manera más precisa.

Iglesias Armenteros y Sánchez García (2015, p.3) comentan sobre la década moderna que:

El clima organizacional ha despertado el especial interés de muchos investigadores (...) principalmente al analizar la influencia que los cambios tecnológicos, económicos y sociales han producido en las organizaciones modernas. Su estudio es de vital importancia a causa del enorme impacto que tiene sobre el comportamiento de los miembros de una organización, constituyendo una especie de reflejo de la vida de la organización y las condiciones en las cuales los trabajadores se desenvuelven en el ámbito laboral.

Es decir, viviendo en un mundo tan moderno y bajo los cambios tecnológicos, el clima organizacional está expuesto no solo por la percepción por parte de los trabajadores y el ambiente, sino que también se requiere que las empresas se mantengan actualizadas y proveen las herramientas necesarias para que sus colaboradores realicen sus tareas o actividades correspondientes, esto también les permitiría crear un clima organizacional favorable y los trabajadores podrán sentirse capaces de realizar sus tareas; por dicha razón el clima organizacional es un tema tan importante que abarca múltiples variables que la afectan constantemente.

Ortiz, Ortiz, Coronell, Hamburger, y Orozco (2019, p.3) afirman que:

Como empresa, ofrecer al talento humano las condiciones necesarias para el desarrollo de sus actividades, procesos y procedimientos crea escenarios ideales para el incremento de la productividad de la población trabajadora para su desarrollo profesional. A pesar de que no muchas organizaciones crean condiciones favorables del entorno, las necesidades de esas mismas obligan a la organización para emplear nuevos cambios.

Sin duda alguna las empresas no solo requieren satisfacer las necesidades de sus trabajadores si no que deben ofrecer un óptimo ambiente en el cual los trabajadores se sientan cómodos y capaces de realizar sus actividades con la proporción de las herramientas

necesarias y un clima organizacional ideal según sus percepciones de modo que permita a los empleados ser altamente productivos y mejorar las condiciones socioeconómicas.

Iglesias Armenteros y Sánchez García (2015, p. 3) comentan que “las organizaciones están compuestas de personas que viven en ambientes complejos y dinámicos, lo que genera comportamientos diversos que influyen en el funcionamiento de los sistemas, que se organizan en grupos y colectividades”. Es decir, todos los individuos se desenvuelven en un ambiente que, dependiendo de su propia percepción, estos actuarán de determinado comportamiento, por ejemplo, si es un ambiente complejo probablemente el comportamiento del individuo va a ser poco eficiente y no estará motivado a realizar dichas actividades que le correspondan, por esta razón es que las organizaciones estudian su clima organizacional desde hace varios años.

Conceptos de clima organizacional.

El clima organizacional retoma interés en algunas organizaciones, si bien, no es un tema que todas las empresas evalúen, dicho clima está presente sin excepción y determina varios factores dentro de las mismas.

Los negocios familiares, emprendimientos, grandes corporaciones, etcétera, se ven afectados por dicho fenómeno (en el ambiente) y principalmente por su influencia en los procesos organizacionales y psicológicos, además de que influye en la comunicación, comportamiento, la toma de decisiones, la forma en que se solucionan los problemas, el aprendizaje, la motivación, y así como la repercusión en la eficiencia de la empresa y la satisfacción de los miembros.

Como se entiende, en toda organización existe el clima organizacional, el cual involucra e incluye a todo trabajador de la empresa, funcionarios, coagentes, colaboradores, etcétera y está afecta principalmente al comportamiento del individuo, su desempeño, y la motivación de estos mismos.

“El CO, es un intangible que no se puede ver ni tocar, pero se le puede sentir, porque está presente en todas las organizaciones” así lo define Davis citado por Segundo y Ortiz (2018, p. 4), donde claramente se puede comprender que este tema es complejo, debido a que no es posible ver o visualizar lo que interfiere en el ambiente, solo se puede percibir individualmente y personalmente el clima de la empresa en que se labore, y esto complica realizar un análisis cuantitativo o medible; pero no por esa razón es imposible, a lo largo de los años profesionales en el tema han logrado crear instrumentos que permitieron medir dicho clima organizacional.

Los autores Agudelo, Peña, Hoyos, y Jiménez (2020, p. 5) definen de manera simple lo que compone a un clima organizacional, ellos afirman que “se trata entonces de un conjunto de características únicas que los empleados perciben acerca de sus organizaciones, y es una fuerza importante para influir en su comportamiento. El clima organizacional en un sentido amplio puede entenderse como el entorno social de la organización”.

Este enfoque nos hace entender que el clima organizacional es una fuerza que perciben los colaboradores en el ambiente interno y está influirá totalmente en sus comportamientos y maneras de llevar a cabo sus actividades laborales y así mismo determinará las relaciones interpersonales y la comunicación efectiva dentro de la empresa. La percepción del trabajador sobre el ambiente de la empresa determinará su comportamiento sin duda alguna, así lo expresan los autores.

Por lo tanto, de manera más profunda, Torres, Lamenta, y Hamidian (2018) concluyen que:

El clima es la atmósfera psicológica y social que rodea el ambiente de trabajo, es el conjunto de percepciones que tienen los trabajadores acerca de las condiciones del ambiente de trabajo y la resultante de las emociones, sentimientos y actitudes que surgen en las comunicaciones e interacciones de los integrantes de una organización.

Esta definición hizo otro enfoque importante sobre otros factores que intervienen en el clima organizacional, como lo son la atmósfera psicológica y social en la que conviven los trabajadores; todos los individuos psicológicamente creamos procesos mentales, sensaciones, sentimientos, percepciones, etcétera que expresamos con nuestros comportamientos y estos interfieren en el ambiente físico y social que los rodea, de modo que esto interviene en cualquier clima organizacional.

Otro enfoque que también interviene en la percepción de la empresa es la interacción y las relaciones interpersonales entre los compañeros de trabajo ya que todos los colaboradores conviven y comparten ideas las cuales influyen en su percepción del ambiente laboral, y esto puede intervenir de manera positiva o negativa; los autores Hernandez, Mendez y Contreras citados por Charry Condor (2018, p. 7) “determinaron que el clima organizacional está fundamentado en percepciones colectivas del personal con relación a las actividades que realiza en el trabajo y la interacción cotidiana”.

Tomando en cuenta otros aportes para que los líderes creen un buen clima organizacional, Chiavenato citado por Segundo y Ortiz (2018, p. 4) afirma que “no solo se refiere a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a las de pertenencia a un grupo social de estima y autorrealización”, es decir, los trabajadores como seres humanos requieren por necesidad ser aceptados en un círculo social, es así como los responsables de la organización deben de prestar atención a dichas necesidades de su colaboradores, ya que no solo requieren satisfacer necesidades fisiológicas sino que otras personas desean ser reconocidos y valorados, y sentir cierta estima y autorrealización por parte de la empresa y compañerismo, lo cual permitirá que los empleados se sientan felices, comprometidos y satisfechos en su lugar de trabajo.

Según Chiavenato (2011) citado por Rodríguez (2016, p. 4) define el clima organizacional según el nivel de satisfacción de necesidades del trabajador: “El clima

organizacional es favorable cuando satisface las necesidades personales de los integrantes y eleva la moral. Es desfavorable cuando frustra esas necesidades. El clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas y a su vez, este último influye en el primero”.

Chiavenato afirma que el clima organizacional será favorable si se satisfacen las necesidades de los trabajadores y a su vez vuelve a afirmar que esto provocará un estado de motivación en los colaboradores permitiendo una mejor productividad y buen comportamiento. Además, desde este punto de vista, se comprende que el clima organizacional es el ambiente en el cual se desempeñan los trabajadores y estos individuos según sea su criterio de satisfacción a sus necesidades colaborativas lograrán enfrentar dificultades en la organización, es decir, si se posee o percibe un clima organizacional desfavorable donde las necesidades de los trabajadores no son solucionadas, dicha situación puede presentar problemas graves para la empresa, como ausentismo, mala actitud, conflictos entre compañeros, no cumplir objetivos, atraso en los procesos y resultados, entre otras problemáticas.

A su vez Noboa (2011) citado por Rodríguez (2016, p. 3) vuelve a confirmar que dichos problemas en el ambiente social de la empresa los determina la percepción del trabajador y afirma “que para conceptualizar el término clima hay que tener en cuenta lo planteado por Rensis Likert quien define con claridad el concepto de clima organizacional como percepción, es decir, vuelve a insistir sobre la idea de que la reacción de las personas va a estar determinada por la percepción que tengan de la organización y sus componentes”.

Likert (1968) bajo su estudio de clima organizacional “establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y de las condiciones organizacionales que los mismos perciben. Por lo tanto, se afirma que la reacción estará determinada por la percepción” Rojas (2004, p. 23).

Hoy en día el modelo de Likert es aplicado en varios estudios de investigación debido a la necesidad de evaluar si los colaboradores actúan en relación al comportamiento gerencial y si este transmite una percepción favorable.

Entonces se puede asegurar que si se toca el tema de clima organizacional se estará asociando directamente al concepto de percepción de los trabajadores y así mismo se derivaran aquellos sentimientos, emociones y comportamientos individuales que afectan al individuo dentro de la empresa.

Otros investigadores reconocidos por su modelo de clima organizacional centrada en las cualidades subjetivas, son George Litwin y Robert Stringer (1968) donde plantearon en el libro *Psicología de las Organizaciones* la definición de clima organizacional como “un conjunto de propiedades del ambiente de trabajo que son susceptibles de ser medidas, percibidas directa o indirectamente por la gente que vive y trabaja en este contexto y que influyen su comportamiento y su motivación” Pérez (2012, p. 42).

Esta teoría parte de la percepción (subjetiva) para conceptualizar el clima organizacional y estos autores postularon la existencia de algunos determinantes situacionales y ambientales que dan referencia a un todo, el cual es percibido como clima organizacional y a su vez estos factores derivan el comportamiento de los trabajadores (Pérez, 2012).

Así mismo el autor Autudillo citado por Soares Valente (2013, p. 44), afirma que Litwin y Stringer concluyeron en su estudio “que la posibilidad de crear diferentes climas en las organizaciones depende de los estilos de liderazgo, así como de la activación de componentes de la motivación, el desempeño, y la satisfacción, provocando cambios aparentemente estables en los rasgos de personalidad”.

Este modelo se basa en conceptos como motivación, liderazgo y clima y aseguran que se pueden crear diferentes climas en las organizaciones las cuales dependen del estilo de

liderazgo de la alta dirección, así como la implementación de un personal motivado y satisfecho, que permitan y provoquen cambios aparentemente estables en los rasgos de personalidad y comportamiento individual.

Las dimensiones que comentan los autores Litwin y Stringer y Goncalvez citados por Riveros y Grimaldo (2017, p.5) señalan que el clima organizacional está compuesto por las siguientes dimensiones:

- Estructura: medida en que la organización enfatiza la burocracia.
- Responsabilidad: autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo.
- Recompensa: percepción sobre la equidad y justicia en cuanto a la gratificación recibida por el trabajo bien realizado.
- Desafío: sentimiento generado por el propio trabajo.
- Relaciones: percepción de los colaboradores sobre la existencia de un ambiente de trabajo grato que concibe buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.
- Cooperación: sentir de los miembros con respecto a ayudar de parte de los directivos y de otros empleados del grupo.
- Estándares: percepción acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento.
- Conflicto: sentimiento, tanto de pares como superiores, de aceptar las opiniones discrepantes y no temer enfrentar y solucionar los problemas.
- Identidad: sentimiento de pertenencia a la organización.

Se determina que, si se realiza un análisis sobre las dimensiones, se puede comprender que todas las anteriores determinan algunos factores claves que se encuentran en el clima organizacional y que claramente intervienen en el ambiente.

En síntesis, Litwin y Stringer explican el clima existente en una determinada organización según las dimensiones establecidas en su modelo.

A partir del estudio de Litwin y Stringer se tomó más importancia al concepto de motivación y cómo éste afecta al clima. Los autores Torres, Lamenta, y Hamidian citan a Chiavenato (2018, p. 4) el cual determinó que “el clima organizacional está íntimamente relacionado con la motivación, al tener una motivación elevada el clima organizacional tiende a ser más alto proporcionando de este modo satisfacción y mayor participación entre las personas”.

Si un clima organizacional es desmotivante y tienen desinterés los miembros, es común que exista apatía, insatisfacción y hasta depresión en algunos individuos; como se puede entender, este fenómeno de la motivación en el clima organizacional es un tema altamente importante para cualquier empresa.

El autor Davis citado por Segundo y Ortiz (2018, p. 3) comentan que la motivación es prioridad para un buen clima organizacional, aseguran que:

Es prioridad tomar en cuenta las teorías motivacionales, que impulsan a los individuos a la acción (...). Afirman que el “comportamiento organizacional eficiente es crear una motivación positiva”; y, por último, adaptar el estilo de liderazgo para crear un ambiente adecuado, en que los individuos, trabajando en equipo logren metas y objetivos previamente establecidos.

Varios autores afirman que la motivación afecta al clima organizacional por esa razón es importante que los líderes de las empresas tengan conocimiento de las teorías motivacionales o al menos tomen en cuenta que la motivación es pilar de un buen clima y afecta en las acciones de los trabajadores.

El clima organizacional por otro lado también influye en la condiciones físicas y mentales de los trabajadores y esto determina cómo se sienten en su lugar de trabajo y por lo tanto también fija su grado de satisfacción que pueden experimentar en dicho ambiente, así lo sustentan Torres, Lamenta, y Hamidian (2018, p. 3).

Generalmente, cuando se estudia el clima de una organización se analizan variables tales como las relaciones interpersonales, el apoyo existente entre los miembros de un equipo, un área, un departamento, el liderazgo, la relación entre las áreas y equipos de trabajo, el ambiente físico, la compensación y beneficios, los sistemas de comunicación, la influencia del apoyo de los líderes, y la comprensión de la estrategia, entre otros.

Como lo comentan los autores estas son algunas variables que influyen en el clima organizacional de una empresa, pero realmente en este tema pueden influir diferentes aspectos, como la comunicación interna, la calidad de vida, el bienestar, las relaciones, el desempeño, la motivación, rendimiento profesional, productividad, entre muchos otros, los

cuales pueden hacer la diferencia en alcanzar los objetivos de la empresa y reducir la rotación de personal.

Antes de culminar este apartado es importante mencionar que la cultura organizacional y el clima organizacional pueden ser utilizados en la literatura como semejantes o intercambiables pero ambos conceptos tienen diferencias básicas.

Buchanan y Bryman citados por Agudelo, Peña, Hoyos, y Jiménez (2020, p. 5) diferencian ambos conceptos de la siguiente manera “la cultura organizacional está conectada con la naturaleza de las creencias y expectativas sobre la vida organizacional, mientras que el clima es un indicador de su cumplimiento”, es decir, el clima organizacional está relacionado a la personalidad de los individuos ya que esto lo hace diferente de los climas organizacionales de otras empresas, mientras que la cultura está enfocada a las creencias de los individuos las cuales influyen en la cultura organizacional.

Otras opiniones sobre el clima organizacional y la cultura es que ambos se complementan, pero históricamente primero se crea el clima laboral y después la cultura, y los dos permiten que el trabajador interprete su entorno laboral y le permitan actuar según su interpretación.

Weyner citado por Riveros y Grimaldo (2017, p. 4) menciona su opinión sobre ambos conceptos:

La cultura y el clima organizacional se enfocan en la forma como los colaboradores ven, interpretan y dan un significado a su entorno elaborando explicaciones para describir, ordenar y analizar los hechos en la organización; cabe resaltar que clima es históricamente antes que cultura. Se puede apreciar que clima y cultura se complementan, por tanto, su estudio es importante porque permite tener una más afinada percepción del comportamiento organizacional, en lo que respecta a sus procesos grupales, individuales, su nivel de satisfacción, rendimiento, efectividad, logro de indicadores entre otros. No obstante, el clima es una experiencia basada en lo que la gente ve, da a conocer e involucra también la perspectiva de los empleados y que es lo que la organización práctica en términos de prácticas y políticas.

Entonces para entender a una organización es importante primero analizar el clima organizacional de la empresa y después la cultura. Riveros y Grimaldo (2017, p.5) afirman que “mientras el clima está relacionado a las experiencias descritas o percepciones de lo que sucede, la cultura ayuda a definir por qué estas cosas suceden”.

Algunas características que posee el clima organizacional que la diferencian de la cultura según Tagiuri citado por Charry Condor, (2018, p.6) son:

- Tiene cierta continuidad, pero no se establece de forma permanente como la cultura, por lo que el clima laboral puede variar después de una intervención particular.
- Está determinado en su mayor parte por las características, conductas, actitudes y expectativas de los trabajadores, así como por las realidades sociológicas y culturales de la organización.
- Es una configuración particular de variables situacionales, siendo el empleado un agente que contribuye en la naturaleza del clima.
- Los componentes que lo constituyen pueden variar, aunque el clima puede seguir siendo el mismo.
- Repercute en el comportamiento del trabajador. Es un determinante directo del comportamiento al actuar sobre las actitudes y expectativas.

Estas características retoman que el clima organizacional no es igual a la cultura organizacional, debido a que la cultura es difícil de cambiar mientras que el clima organizacional si puede ser modificado en caso de alguna intervención interna de la empresa; se caracteriza por la percepción, aptitudes, comportamiento, etcétera, del talento humano, es decir, el clima organizacional depende totalmente de los individuos y de las dimensiones situacionales que se les presenten ya que es del modo que actuarán y se comportan cada uno de ellos.

Modelos y herramientas de clima organizacional según algunos autores.

Existen múltiples teorías para estudiar el clima organizacional, y tales estudios se han desarrollado por diferentes autores a lo largo de los años; tales aportaciones han identificado algunas variables y dimensiones que constituyen al clima organizacional.

Según Bustamante, Lapo y Grandón (2016), afirman que entre las diferentes teorías desarrolladas en diferentes lapsos de tiempo, existen dimensiones repetitivas las cuales han

resultado ser: la toma de decisiones, claridad organizacional, liderazgo, interacción social, motivación institucional, sistema de recompensas e incentivos, apertura organizacional y supervisión, sin embargo, a causa de haber sido desarrolladas en diferentes épocas, ninguno de los trabajos se iguala y aplican en su totalidad.

Por otro lado, el autor Brunet (2014) citado por Montesdeoca, Armendariz y Zamora (2019, p.3), afirma también que existen ciertas dimensiones comunes como son: “el nivel de autonomía individual que viven los actores dentro del sistema, el grado de estructura y de obligaciones impuestas a los miembros de una organización por sus puestos, el tipo de recompensa o de remuneración que la organización otorga a sus empleados y la consideración, el agradecimiento y el apoyo que un empleado recibe de sus superiores”.

En este apartado se determinaron los modelos que fueron seleccionados para sustentar dicho estudio sobre el clima organizacional, los cuales han sido importantes en el tema y hasta la fecha siguen vigentes para ser aplicados, además estos modelos se pretenden abordar para que el lector tenga un panorama más amplio sobre el tema.

La presente investigación se sustentó en el modelo de los autores Litwin y Stringer (1968) el cual permitió el desarrollo del estudio; y a su vez se menciona el modelo de Rensis Likert (1968), el modelo de Schneider y Bartlett (1968) y el modelo de Pritchard y Karasick (1973).

A continuación, se despliega la tabla 2 con la cronología de las distintas dimensiones establecidas por los autores mencionados anteriormente, los cuales fueron desarrollados en la misma década que el modelo de Litwin y Stringer ya que de esta teoría se sustenta la presente investigación.

Tabla 2. Cuadro cronológico por autor sobre las dimensiones del clima organizacional.

Año	Autor	Dimensiones
1968	Likert	<ol style="list-style-type: none"> 1. Métodos de mando 2. Naturaleza de las fuerzas de motivación 3. Naturaleza de los procesos de comunicación 4. Naturaleza de los procesos de influencia y de interacción 5. Toma de decisiones 6. Fijación de los objetivos y de las directrices 7. Proceso de control 8. Objetivos de resultados y de perfeccionamiento
1968	Litwin y Stringer	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estructura 2. Responsabilidad 3. Recompensa 4. Riesgo 5. Calidez 6. Apoyo 7. Normas 8. Conflicto 9. Identidad
1968	Schneider y Bartlett	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apoyo proveniente de la dirección 2. Interés por los nuevos empleados 3. Conflicto 4. Independencia de los agentes 5. Satisfacción 6. Estructura organizacional
1973	Pritchard y Karasick	<ol style="list-style-type: none"> 1. Autonomía 2. Conflicto contra cooperación 3. Relaciones sociales 4. Estructura organizacional 5. Recompensa 6. Relación entre rendimiento y remuneración 7. Niveles de ambición de la empresa 8. Estatus 9. Flexibilidad e innovación 10. Centralización 11. Apoyo

Fuente: Elaboración propia tomado de Soares Valente (2013).

Modelo de Rensís Likert (1968).

Una de las teorías más dinámicas del clima organizacional es el modelo de Likert (1968) la cual establece principalmente un clima participativo enfocado en la eficacia y eficiencia; el autor Rodríguez (2016, p. 6), explica:

La teoría del Clima Organizacional de Likert (1968) establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la relación estará determinada por la percepción del clima organizacional tales como: los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura del sistema organizacional, la posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización y el salario que gana, la personalidad, actitudes, nivel de satisfacción y la percepción que tienen los subordinados y superiores del clima organizacional.

Likert establece un sistema basado en una trilogía de variables: causales, intermedias y finales, y estas derivan las características y dimensiones que pueden influir en la percepción de los trabajadores, así como determinar los tipos de climas que se pueden presentar en las organizaciones (Moreno Quintana, 2013).

La autora Rojas (2004, p. 26) define las tres variables según el estudio de Likert como:

- Variables Causales: definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de estas variables están: la estructura organizativa y administrativa, las decisiones, competencias y actitudes.
- Variables Intermedias: están orientadas a medir el estado interno de la organización, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones.
- Variables Finales: estas surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias, están orientadas a establecer resultados obtenidos por la organización tales como: productividad, ganancia y pérdida.

A causa de las variables se derivan dos tipos de clima organizacional: el autoritario y el participativo (Moreno, 2013), y así mismo se derivan cuatro sistemas, que se observan en la tabla 3:

Tabla 3. *Tipos de clima organizacional basado en el modelo de Likert (1968).*

CLIMA AUTORITARIO-EXPLORADOR	CLIMA AUTORITARIO-PATERNALISTA	CLIMA PARTICIPATIVO-CONSULTIVO	CLIMA DE PARTICIPACIÓN EN GRUPOS
Compuesto por el sistema I.	Compuesto por el sistema II.	Compuesto por el sistema III.	Compuesto por el sistema IV.
La dirección no posee confianza en sus empleados.	Existe confianza entre la dirección y sus subordinados.	Existe confianza entre supervisores y subordinados.	Plena confianza en los empleados por parte de la dirección.
Se caracteriza por usar amenazas ocasionalmente recompensas.	Se utilizan recompensas y castigos como fuente de motivación.	Se satisfacen necesidades de prestigio y autoestima utilizando recompensas y castigos sólo ocasionalmente.	La motivación de los empleados se da por su participación, por e implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento
Decisiones y objetivos se toman únicamente por la alta gerencia.	La mayor parte de las decisiones la toman la alta gerencia, pero algunas se toman en niveles inferiores.	Se permite a los empleados tomar decisiones específicas.	La toma de decisiones está diseminada en toda la organización.
La comunicación no existe más que en forma de directrices e instrucciones específicas. Comunicaciones Verticales.	Prevalcen comunicaciones y forma de control descendentes sobre ascendentes	La comunicación es descendente, el control se delega de arriba hacia abajo.	Comunicación ascendente-descendente y late

Fuente: Tomado de Rodríguez (2016).

Básicamente el autor Rojas (2004, p. 28) afirma que “los sistemas I y II, corresponden a un clima cerrado donde existe una estructura rígida, por lo que el clima es desfavorable, Los sistemas III y IV, corresponden a un clima abierto con una estructura flexible, creando un clima favorable dentro de la organización”.

El modelo de Likert permite analizar el clima organizacional basado en estos dos tipos de climas afirmando que un clima percibido como autoritario será desfavorable para el personal, mientras que un clima participativo logrará crear equipos de trabajo donde el capital humano perciba un clima favorable y satisfactorio.

Modelo de Schneider y Bartlett (1968).

El modelo de Schneider y Bartlett coincide en el año en que los autores Litwin y Stringer (1968) desarrollaron su modelo, y ambos estudios concuerdan con la relación al protagonismo del conflicto y además introducen los elementos de apoyo directivo y el interés por nuevos empleados, entre otros elementos (Aguilar y Román, 2019).

El autor Soares Valente (2013, p. 35), afirma que los autores Schneider y Bartlett (1968) definieron el clima organizacional según las dimensiones y características identificadas en su modelo, tales son aquellas que “se basan en el apoyo proveniente de la dirección, interés por los nuevos empleados, conflicto, independencia de los agentes, satisfacción y estructura organizacional”.

Entonces se afirma que los autores Schneider y Bartlett basaron su modelo de clima organizacional enfocado principalmente a la alta dirección la cual debe de estar apoyando a la estructura organizacional para que dichos empleados estén satisfechos con el ambiente laboral.

Las dimensiones del modelo de Schneider y Bartlett (1968) son seis según Soares Valente (2013, p. 39):

1. Apoyo proveniente de la dirección
2. Interés por los nuevos empleados
3. Conflicto
4. Independencia de los agentes
5. Satisfacción
6. Estructura organizacional.

Modelo de Pritchard y Karasick (1973).

Los autores Pritchard y Karashick se esforzaron por realizar una medición del clima organizacional basada en once dimensiones y las consideraron como independientes, descriptivas y relacionadas con la teoría perceptual de clima organizacional (Rojas, 2004).

Gracias a la determinación de estas once dimensiones los autores lograron crear su instrumento de medición de clima laboral.

Bernal, Pedraza y Sánchez (2015) citados por Achicanoy, Sánchez y Souza (2021, p. 20) definen las dimensiones como:

1. Autonomía. Forma en que la organización anima a los trabajadores a ser autónomos y tomar decisiones.
2. Conflicto y Cooperación. Especifica el nivel de colaboración y apoyo entre colaboradores para el desarrollo de sus funciones dentro de la organización.
3. Relaciones sociales. Compañerismo y calidez entre los miembros de la organización.
4. Estructura Organizacional. Esta dimensión cubre las directrices y políticas con las que cuenta una organización que se lleva a cabo a través de una estructura jerárquica.
5. Remuneración. Compensación económica a los empleados por los servicios prestados a una determinada organización.
6. Rendimiento. Grado con el cual el empleado cumple con los requisitos que lleva el trabajo, en relación a las principales funciones del puesto y su correcta ejecución.
7. Motivación. Mide los niveles de ambición de la empresa basada en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados
8. Nivel Jerárquico. Se refiere a la importancia que la organización otorga a las diferencias jerárquicas.
9. Flexibilidad e innovación. Permite implementar nuevas ideas en la organización, contribuyendo a la mejora continua, en caso que se requiera.
10. Toma de decisiones. La importancia que brinda la organización para la toma de decisiones en los diferentes niveles jerárquicos.
11. Apoyo del líder al colaborador. Muestra el grado de posibilidades reales que la organización da al trabajador para intervenir en la solución de problemas laborales y establecimiento de políticas.

Modelo de clima organizacional de Litwin y Stringer (1968).

El presente estudio se fundamentó en el modelo de clima organizacional de Litwin y Stringer (1968) ya que se consideró un estudio ampliamente extenso pero que a su vez puede ser aplicado con facilidad y permite determinar el clima organizacional de cualquier organización.

Este modelo además determinó que el clima organizacional actúa como intermediario para enlazar otras variables como diversos estilos de liderazgo y la satisfacción y motivación de los empleados lo cual es importante identificar a futuro.

Soares Valente (2013, p. 49) afirma que “Litwin y Stringer (1968) (...), desarrollaron un cuestionario de carácter experimentan con el fin de identificar las percepciones (subjetivas) de los individuos y su comportamiento en el ámbito de la organización, este cuestionario está fundamentado en la teoría de motivación de McClelland – Atkinson”. El cuestionario actualmente lleva el nombre de Cuestionario Organizacional de Litwin y Stringer (*The Litwin and Stringer Organizational Climate Questionnaire, LSOCQ*).

El cuestionario fue resultado de su instrumento de medición sobre el clima organizacional el cual postula la existencia de nueve dimensiones las cuales explican el clima existente en una organización. Según Litwin y Stringer citado por Soares Valente (2013, p. 50), las dimensiones del clima organizacional, que no es más que las características susceptibles de ser medidas en una organización son las siguientes:

1. Estructura: Enfoca el sentimiento que tienen los empleados acerca de las reglas, regulaciones, procedimientos y restricciones en el grupo a que se ven enfrentados para el desempeño de su labor.
2. Responsabilidad: Es el grado de compromiso que tiene el miembro de la organización con el trabajo a realizar. Se refiere al sentimiento que tiene el individuo de ser su propio jefe, tomar decisiones por sí solo y la idea de autonomía en el trabajo.
3. Recompensa: Es la percepción que tiene un individuo de ser recompensado por un trabajo bien hecho. En este caso la organización utiliza más el premio que el castigo.
4. Desafío: Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que le impone el trabajo. Se enfoca en tomar riesgos calculados para lograr los objetivos propuestos.
5. Relaciones: Indicar el sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de un ambiente de trabajo grato, de buenas relaciones entre ellos y la prevalencia de grupos sociales amistosos.
6. Cooperación: Es la percepción de ayuda mutua que tienen los miembros de la empresa por parte de los gerentes y otros empleados del grupo. Destaca el apoyo mutuo de niveles superiores e inferiores.
7. Estándares: Se refiere a la importancia percibida de las metas implícitas y explícitas, así como los estándares de desempeño, haciendo un buen trabajo y representando las metas tanto individuales como grupales
8. Conflicto: Los miembros de la organización aceptan las distintas opiniones que expliquen e intentan solucionar los problemas tan pronto surjan, intentan explicar las opiniones que se toleran en un ambiente de trabajo y la necesidad de sacar los problemas para ser escuchados en vez de ignorarlos.
9. Identidad: Destaca el sentimiento de pertenecer a la empresa y la sensación de compartir los objetivos personales con los miembros de la organización, identificándose con metas individuales y grupales para la organización.

Estrés laboral.

El estrés laboral a lo largo de los años ha incrementado el interés de profesionales e investigadores y estos individuos a su vez se han motivado a estudiar dicho factor en las organizaciones debido al efecto y resultado negativo que puede llegar a generar en la salud de las personas y en las organizaciones.

Es por esa razón que en los últimos años se han dado a la tarea científicos e investigadores a estudiar acerca de la salud psicológica o bienestar laboral de los colaboradores la cual se genera en el trabajo.

El estrés laboral puede derivar diversos problemas en las empresas y esto puede ocasionar una inestabilidad emocional, física y mental por parte del trabajador, ya sea porque la institución es exigente y demanda un ritmo de trabajo acelerado, llevando esto a perjudicar la salud del colaborador.

Antecedentes del estrés laboral.

El hombre primitivo desde sus inicios ha venido experimentando el estrés desde la perspectiva de dos alternativas: luchar o huir; cualquiera de estas dos le ha permitido liberar la energía para responder al peligro (Vidal Lacosta, 2018).

Según Bucci y Luna (2012) citados por Vidal (2018, p. 7), afirman que “inicialmente el término estrés se utilizó en el siglo XVII asociado a la “tensión” con una proyección eminentemente “técnica”, de hecho, el físico inglés Robert Hooke (1635-1703) utilizó el término en el campo de la ingeniería”.

Después en el siglo XVIII los autores Fonseca y Pérez (2006) citado por Vidal (2018, p. 7), afirman que “el científico Inglés Thomas Young (1773-1829) introduce el término "estrés" desde el punto de vista físico tomando el concepto del verbo latino “*stringere*” (estrechar,

estirar, tensar) definiéndolo como: una respuesta dentro del objeto, inherente a su estructura y provocada por una fuerza externa”.

Es así como el concepto de estrés dio inicio y se convirtió en uno de los temas más importantes para la sociedad; hoy en día es uno de los temas más frecuentes y populares en la población mundial.

Este fenómeno es considerado como la “enfermedad del siglo veinte” y éste ha seguido vigente en el siglo XXI, en algunos países consideran que es un fenómeno de enfermedad laboral, derivado de la sobrecarga de trabajo repetitivo y con efectos psicosociales (Osorio y Cárdenas, 2017).

Los autores Juárez, Nava, Castillo, y Brito (2019, p. 4) afirman que, “el tema del estrés ha atraído la atención desde la publicación del libro *The stress of life*, en 1956, escrito por Selye, quien afirma que el estrés tiene conexión con aspectos biológicos, psicológicos y sociales”.

Según los antecedentes históricos el autor Patlán Pérez (2019, p. 3), asegura que “las primeras investigaciones científicas acerca del estrés se le atribuyen a Hans Selye, considerado el padre del estrés y pionero en el estudio de reacciones psicológicas ante estímulos físicos adversos. Una de sus aportaciones fue el Síndrome de Adaptación General, el cual consta de tres etapas: alarma, resistencia y agotamiento”.

Según Patlán Pérez (2019, p. 4), comenta que el pionero Hans Selye define el estrés laboral de la siguiente manera: “el estrés laboral es un síndrome o un conjunto de reacciones fisiológicas, no específicas del organismo, a distintos agentes nocivos de naturaleza física o química presentes en el medio ambiente”.

El científico Selye estudió el estrés principalmente enfocado en las reacciones fisiológicas y de aquí partió el interés por investigar qué ocasiona esta enfermedad y cómo

podrían enfrentarla; después otros autores estudiaron más a fondo el estrés ocupacional (o estrés laboral) enfocado a las respuestas emocionales y fisiológicas.

Selye (1973) dio inicio al concepto de estrés en la rama de la medicina, y dicho autor aseguró que el estrés era el causante de muchas enfermedades (Vidal Lacosta, 2018).

Patlán Pérez (2019, p. 3) afirma que, “otras aportaciones relevantes se realizaron en el *Institute for Social Research* de la Universidad de Michigan en la década de los sesenta, en particular en el estudio de factores psicosociales en el trabajo que pueden ser estresantes para los empleados”.

Es decir, buscaron aquellos factores que pueden ocasionar estrés según las condiciones de trabajo, y así posteriormente se realizaron un mayor número de investigaciones creando instrumentos de medición que hoy en día son de mucha utilidad para medir y evaluar el estrés y resultan aplicables para las organizaciones de cualquier parte del mundo.

Es importante aclarar que el estrés se puede analizar también desde tres perspectivas según Kopp citado por Saldaña, Polo, Gutiérrez, y Madrigal (2020, p. 4), afirman que “la primera es la ambiental, que se centra en los eventos vitales estresores; la segunda, la psicológica, que implica la experiencia subjetiva y respuesta emocional frente a los estresores; y la tercera, la biomédica, que estudia la respuesta y los sistemas fisiológicos involucrados en el afrontamiento de los asuntos vitales”.

Estas perspectivas de inicio nos permitieron abrir un panorama sobre aquellas situaciones en las que puede estar implícito el estrés, y como se mencionó, puede estar presente en diferentes ramas científicas y afectar lo ambiental, psicológico, fisiológico o biomédico.

Concepto de estrés.

El estrés en los seres humanos ha sido un mecanismo de adaptación ante aquellos cambios que sufra una persona ya sea psicológica o física. La autora Díaz (2017, p. 3) afirma que, “la respuesta de estrés es una respuesta automática del organismo ante cualquier cambio ambiental, externo o interno, mediante la cual se prepara para hacer frente a las posibles demandas que se generan como consecuencia de la nueva situación”.

Es decir, el estrés al ser una respuesta automática del organismo evalúa cómo enfrentar dichas situaciones cambiantes o demandantes tratando de enfrentar dicha situación; por lo tanto, el estrés no solo puede ser negativo, en cierto grado puede favorecer nuestra forma de actuar, responder a la situación y solucionar más rápido sus demandas.

Según Díaz (2017, p. 3) afirma que:

Quando el individuo se somete a una situación de estrés en el organismo se activan una gran cantidad de recursos debido al aumento en el nivel de activación fisiológica, cognitiva y conductual, lo que supone un desgaste importante para el mismo. Si se trata de algo ocasional no habrá problemas, pues el organismo tiene capacidad para recuperarse, pero si se repiten con excesiva frecuencia, intensidad o duración, pueden conducir a la aparición de trastornos psicológicos y/o fisiológicos de mayor o menor intensidad.

Cada individuo es diferente y puede tolerar y adaptarse a un tipo de estrés, lo que para algunos puede ser estresante para otros individuos puede ser solo un proceso o trabajo u actividades más que no le causa inquietud o hasta en cierto punto puede ser en ocasiones el motor que impulsa la acción a lograr dichas metas. Sin embargo, cuando el estrés alcanza niveles patológicos las consecuencias pueden ser afectivas para su salud (Vidal Lacosta, 2018).

De aquí surgieron los conceptos de eustrés y distrés, el primero es un estrés positivo, bueno o agradable y el segundo resulta ser negativo, desagradable y malo; el distrés prácticamente es el estrés que conocemos o identificamos más fácil (Vidal Lacosta, 2018).

Según Selye como para Edwards y Cooper citado por Díaz (2017, p. 5), definen el eustrés y distrés como dos diferentes tipos de estrés:

- Eustrés o estrés positivo: es aquel que aparece en situaciones donde la persona logra una estimulación adecuada para realizar su actividad con resultados satisfactorios, en armonía con sus capacidades fisiológicas y psicológicas, es decir, adecuándose a la demanda. Como ejemplos podemos citar una buena noticia familiar, un éxito laboral, etc.
- Distrés o estrés negativo: es aquel que se pone de manifiesto en aquellas situaciones donde la demanda y la presión son excesivas para el individuo, el cual se siente sin recursos, y cuyas respuestas ante la situación han sido insuficientes o desmedidas, ya sean en el plano físico o psíquico.

El estrés como se puede entender hasta cierto grado es bueno que el individuo lo perciba, pero no debe de sobrepasar su presión o capacidad de control ante la situación.

Por otro lado, el estrés resulta ser una variable intangible que dificulta su estudio debido a que no es directamente observable. Por dicha, razón algunos autores como Lazarus y Folkman (1986), o Labrador y Crespo (2003) citado por Vidal Lacosta (2018, p. 7), proponen definir el estrés en tres distintas maneras:

1. Como un conjunto de estímulos (Cannon, 1932; Holmes y Rahe, 1967). Existen ciertas condiciones ambientales que nos producen sentimientos de tensión y/o se perciben como amenazantes o peligrosas. Se denominan estresores. Así pues, el estrés se define como una característica del ambiente (estímulo), hablándose por ejemplo de estrés laboral.
2. Como una respuesta. Este enfoque se centra en cómo reaccionan las personas ante los estresores (Selye, 1960). Esta respuesta se entiende como un estado de tensión que tiene dos componentes: el psicológico (conducta, pensamientos y emociones emitidos por el sujeto) y el fisiológico (elevación del aurosal o activación corporal).
3. Como un proceso que incorpora tanto los estresores como las respuestas a los mismos y además añade la interacción entre la persona y el ambiente (Lazarus y Folkman, 1986).

Según el tipo de estrés como estímulo se enfoca al ambiente exterior, y este ejerce presión de manera física o emocional y puede afectar de manera temporal o permanente al

individuo, de aquí parte el estrés laboral. Por dicha razón se debe prestar atención al ambiente laboral donde se identifiquen aquellos “estresores” o circunstancias estresantes.

El estrés como respuesta se refiere a aquel estímulo o amenaza estresor que provoca una respuesta fisiológica, psicológica o conductual por parte del individuo, y este a su vez va pasando por un patrón de respuesta y provoca un proceso adaptativo, según Patlán Pérez (2019, p. 8) el proceso pasa por tres fases: “: a) fase de alarma, b) fase de resistencia o adaptación, y c) fase de agotamiento” En esta perspectiva también se introduce el *burnout* como respuesta del estrés laboral crónico.

El estrés como procesos cognitivos y emocionales son los que el individuo ha pasado personalmente y está relacionado a su ambiente de modo que percibe dichos estresores o tensiones.

En síntesis, el estrés se ve influenciado por el medio ambiente en el cual el individuo está rodeado y este a su vez lo percibe, provocando en él ciertos estímulos los cuales pueden ser estresantes y es donde parten y se presentan alteraciones afectivas en la conducta, emociones y daño físico.

El estrés según algunas disciplinas.

Es importante definir el estrés desde el punto de vista médico y psicológico debido a los estudios que se han elaborado en relación al estrés y el ambiente laboral, dando como resultado tanto distres como estrés y aquellas enfermedades causadas por este fenómeno.

Chandra y Parvez citados por Blanco y Thoen (2017, p. 3) definen el estrés por sí solo desde el punto de vista médico y de salud como “un estímulo físico o psicológico que puede producir tensión mental o reacciones psicológicas que pueden conducir a la enfermedad”.

Otras tres interdisciplinas definieron el estrés según su enfoque, afirma Patlán Pérez (2019, p. 7):

- Perspectiva clínica, el estrés laboral pone énfasis en el impacto de las condiciones de trabajo estresantes en la salud mental del trabajador;
- bajo la perspectiva de la psicología organizacional, el estrés laboral se enfoca en los procesos cognitivos y los procesos mediante los cuales el trabajador percibe el ambiente de trabajo y decide si es estresante (también bajo este enfoque las fuentes del estrés surgen de la interacción con otros factores, particularmente de tipo social);
- Finalmente, la perspectiva de la psicología en la ingeniería enfoca el estrés laboral en fuentes del estrés que son originados en el ambiente físico de trabajo.

Este autor determinó que bajo estas tres distintas disciplinas se logró identificar el estrés laboral según sus factores que afectan al individuo, la clínica lo relaciona a las condiciones de trabajo, la psicología organizacional se refiere a la percepción del trabajador en relación con el ambiente organizacional y el individuo a su vez define si es estresante o no la organización, y la perspectiva de la psicología en la ingeniería se enfoca únicamente en el ambiente físico.

La relación entre el estrés psicológico y los indicadores de salud física muestran claramente como un alto nivel de estrés puede poner en riesgo la salud de cualquier individuo, y provocar deterioro en el estado de salud física y mental. En este sentido es importante mencionar que existe el “estrés percibido” el cual se presenta cuando una situación de la vida de una persona la percibe y evalúa como estresante, provocando afectaciones en su salud (Lazarus, McEwen y Stellar citados por Chávez, y otros, 2020).

Lazarus, McEwen y Stellar citados por Chávez, y otros (2020, p. 3) definen el estrés percibido como aquello que “(...) puede afectar la salud mental y física cuando una persona se percibe sobrepasada por una situación, y cuando este nivel de estrés se mantiene en el tiempo; (...) encontraron que el nivel de estrés percibido puede funcionar como factor de riesgo para la aparición de síntomas físicos.”

Este concepto de estrés únicamente se genera por percibir que el trabajo sobrepasa las capacidades del individuo. Además, en los estudios sobre el estrés percibido encontraron que este fenómeno puede interferir en conductas y hábitos de salud física.

Es importante que las personas sean responsables al ser afectados por el estrés ya que como se menciona, ocasiona afectaciones en su salud provocando enfermedades y tales podrían llegar a ser fatales.

Concepto de estrés laboral.

En base a todas las teorías y estudios realizados se han llevado a cabo múltiples definiciones del estrés laboral. El estrés laboral u ocupacional está explícito en la salud y en la calidad de vida, por tal razón ha sido uno de los temas de mayor preocupación.

El estrés laboral según Buendía y Ramos (2001) citado por Vidal Lacosta (2018, p. 23) definen que, “el término se refiere a los estados en los cuales vive el sujeto debido a su interacción con su contexto organizacional, laboral y ocupacional, y que es considerado como una amenaza de peligro para su integridad física y psíquica”.

Es decir, el concepto estrés laboral agrega por sí solo el resultado de tensión debido al ambiente laboral que percibe como amenazante.

La Organización Mundial de la Salud (OMS) citada por Vidal Lacosta (2018, p. 23), en su documento “*La Organización del trabajo y el estrés*”, define el estrés laboral como, “la reacción que puede tener el individuo ante exigencias y presiones laborales que no se ajustan a sus conocimientos y capacidades, que ponen a prueba su capacidad para afrontar la situación”.

Según Patlán Pérez, (2019, p. 6) afirma que “el estrés laboral es un estado psicológico, caracterizado por reacciones emocionales, cognitivas, fisiológicas y del comportamiento”.

El estrés es un problema que todos los seres humanos hemos experimentado en todas las etapas de la vida, pero el estrés laboral por otro lado, se presenta en los trabajadores debido a su ocupación en la empresa y genera problemas de salud ya sea física o mental o a su vez pueden ser ambas.

Según González, Giraldo, Cano, y Ramírez (2019, p. 5) afirman que, “el estrés es, entonces, el resultado de una relación entre el individuo y el entorno que es evaluado como amenazante o desbordante de los recursos que posee y que pone en peligro su bienestar”.

El estrés también puede conceptualizarse en situaciones donde las personas perciben situaciones peligrosas o que amenazan su bienestar personal, de modo que su actividad emocional y fisiológica se altera provocando poco a poco dicha enfermedad; estos tipos de estrés se pueden clasificar en tres categorías según Blanco y Thoen (2017, p. 3): “a) los eventos catastróficos, b) los principales cargos de la vida y c) los problemas cotidianos”.

Estos estresores están enfocados en aquellos eventos que las personas viven cotidianamente y pueden estresarse provocando que sus emociones y sentimientos se colapsen, estimulando tensión mental y fisiológica. También el estrés laboral incluye categorías cuantitativas como la presión del tiempo, demandas cognitivas como la complejidad de las actividades en el trabajo, el nivel demandante por parte de los jefes, la empatía entre las relaciones internas, entre otros (Blanco y Thoen, 2017).

Por esta razón es importante entender que el estrés puede presentarse por diferentes momentos situacionales.

La autora Patlán Pérez (2019, p. 5) en la literatura identificó diferentes acepciones asignadas exclusivamente al estrés laboral, los cuales define de la siguiente manera y tienen gran importancia:

- Estrés laboral. De acuerdo con la OIT, el estrés laboral es la reacción que puede tener un trabajador ante exigencias y presiones laborales que no se ajustan a sus conocimientos y capacidades, y que ponen a prueba su capacidad para afrontar las situaciones de trabajo. Esta situación se agrava cuando el trabajador siente que no recibe el suficiente apoyo de sus supervisores y compañeros de trabajo, y cuando tiene un control limitado sobre su trabajo o la forma en que puede hacer frente a las exigencias y presiones laborales.
- Estrés ocupacional. Es el estrés producido por las características del puesto de trabajo, presentes en el lugar de trabajo, las cuales hacen que una ocupación genere una mayor o menor tensión en el trabajo.

- **Estrés organizacional.** Se refiere al conjunto de respuestas del trabajador frente a situaciones de trabajo que provocan un detrimento de su salud en los ámbitos fisiológico, psicológico, emocional y conductual, y que también tiene efectos en la organización. Todo esto como resultado y consecuencia de una valoración real o imaginaria en la que el trabajador percibe que las exigencias de la situación exceden sus capacidades, sus habilidades, sus recursos y su tiempo, provocando una sensación de pérdida de control y la presencia de comportamientos disfuncionales.

Tomando en cuenta estos tipos de estrés podemos diferenciar que el estrés laboral se relaciona con las competencias y habilidades que debe contar el trabajador para poder llevar a cabo de manera adecuada su trabajo, mientras que el estrés ocupacional son las características del puesto de trabajo y las debe de desempeñar el trabajador, y por último el estrés organizacional se refiere a aquellas situaciones organizacionales a las que se debe de enfrentar el colaborador.

Problemáticas del estrés laboral.

Debido a los cambios generados por la globalización y las nuevas formas de trabajar es difícil encontrar alguna ocupación que no pueda implicar estrés, y que este no se convierta en una amenaza para la salud de los trabajadores y para el buen funcionamiento de la empresa, es decir, el estrés puede presentar una gran cantidad de consecuencias negativas principalmente en la productividad del colaborador así como afectar en su motivación, satisfacción, compromiso laboral, entre muchos otros aspectos que pueden ser deficientes para la empresa.

González, Giraldo, Cano, y Ramírez (2019, p. 5) comentan que el estrés “propicia más conflictos interpersonales en el trabajo y en la familia y un mayor índice de errores (...).”

Bada, Salas, Castillo, Arroyo, y Carbonell (2020, p. 3), afirman que el estrés se puede manifestar cuando los individuos tienen más de un empleo:

En la actualidad, las actividades laborales representan una gran prioridad en las personas económicamente activas. Ante esta situación, muchos hombres y mujeres se ven obligados a tener varios trabajos para satisfacer sus necesidades básicas y las de su familia. Es así, que la persona se encuentra sometida diariamente a un agotamiento

físico y emocional, que posteriormente desencadena actitudes negativas hacia el trabajo, con manifestaciones de agotamiento, fastidio, enojo, entre otras.

Las personas principalmente optan por dos empleos para mejorar su economía por obvias razones, pero también a su vez requieren ser multifuncionales debido a la gran competitividad laboral que existe, pero al estar constantemente activos puede ocasionar (como lo comentan los autores), agotamiento, frustración, desesperación, etcétera y esto conlleva a un estrés laboral.

Aquí entra en materia aquellos profesionales en la psicología que comprenden con mayor facilidad aquellos factores que influyen en el estrés y las consecuencias de dicho fenómeno, de modo que también pueden proponer planes y estrategias de solución dentro de las empresas para no generar un ambiente estresante ni afectivo en la salud mental y psicológica de los empleados. Es importante mencionar que en las Pymes es poco probable que se logre evaluar el estrés, así como enfrentarlo debido al poco número de personal y al nivel de profesionalismo de la empresa.

Los autores González, Giraldo, Cano, y Ramírez (2019, p. 5), comentan que un trabajo estresante provoca riesgos psicosociales debido a las condiciones de trabajo internas y que los trabajadores perciben y sienten tales como:

(...) Trabajos muy demandantes o muy poco demandantes, trabajos con un ritmo rápido o bajo presión, falta de control sobre las cargas y procesos de trabajo, carencia de apoyo social o de colegas y/o supervisores de trabajo, discriminación, aislamiento, acoso psicológico, falta de participación en la toma de decisiones, comunicación o flujo de información pobres, inseguridad laboral, ausencia de oportunidades de crecimiento, de avance o de promoción, horarios irregulares (especialmente turnos de trabajo) y exposición a condiciones físicas desagradables o peligrosas sin control alguno sobre dichas condiciones.

Realmente los empleados de muchas empresas día con día viven alguna o varias de estas problemáticas o condiciones laborales decadentes y los líderes o gerentes deben prevenirlas, pero normalmente las empresas se enfocan en la productividad, rentabilidad y

utilidades financieras dejando de lado los beneficios de contar con un capital humano satisfecho y en busca de su bienestar laboral.

Tocando el punto de la productividad, afectada fuertemente por el estrés laboral los autores González, Giraldo, Cano, y Ramírez (2019, p. 5) afirman que:

El estrés en el trabajo genera en las empresas una serie de consecuencias negativas en su productividad, al igual que en la motivación, satisfacción y compromiso laboral de sus colaboradores. Se asocia con un incremento de accidentes, ausentismo, incapacidades y enfermedades ocupacionales. Igualmente, propicia más conflictos interpersonales en el trabajo y en la familia y un mayor índice de errores; incide en la toma de decisiones y en el bajo rendimiento ocupacional y causa un distanciamiento afectivo con clientes, un aumento en los gastos en materia de salud y rotación de personal, entre otros aspectos.

A pesar de que las organizaciones buscan un personal productivo, el estrés laboral no solo afectará a la productividad como se comenta, sino que, además, afecta su motivación, compromiso, satisfacción, actitud, y todos los factores que comentan los autores, y esto a su vez se relaciona con otras situaciones que viven los individuos afectando su vida personal.

Factores de riesgo psicosocial y el estrés.

Otro tema a mencionar y de suma importancia son los factores psicosociales que todos los estudios han comprobado la fuerte relación entre estos y el estrés laboral, ya que de estos se pueden derivar estresores o afectaciones a la salud del trabajador.

Los factores psicosociales también conocidos como estresores laborales pueden ser definidos según Vidal Lacosta (2018, p. 29) como, “todo evento, situación o cognición que puede evocar emociones negativas en el individuo y están implicados en la etiología de la salud psicológica y física y de algunos resultados comportamentales relacionados con la salud”. Vidal (2018, p. 29) afirma que, “los riesgos psicosociales se derivan de las deficiencias en el diseño, la organización y la gestión del trabajo, así como de un escaso contexto social del trabajo, y

pueden producir resultados psicológicos, físicos y sociales negativos, como el estrés laboral, el agotamiento o la depresión”.

Claramente el trabajador percibe los factores psicosociales en su organización, y es importante entender que en cierto sentido es beneficiosa cierta tensión en los trabajadores ya que les permite estar alerta y atentos a su trabajo, pero una vez que esos factores psicosociales sobrepasan su presión y tolerancia de estrés provocan ciertas emociones negativas en la salud física y mental.

Los autores Pando, Gascón, Varillas, & Aranda (2019, p. 3) comenta que la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y la Organización Mundial de la Salud (OMS), concibieron los factores psicosociales como:

(...) interacciones entre, por una parte, el trabajo, el medio ambiente y las condiciones de organización, y por la otra, las capacidades del trabajador, sus necesidades, su cultura y su situación personal fuera del trabajo, todo lo cual, a través de percepciones y experiencias, pueden influir en la salud, el rendimiento y la satisfacción en el trabajo (OIT, 1984:3), se han desarrollado gran cantidad de estudios al respecto de estos factores y sus efectos en la salud del trabajador.

Los factores psicosociales entonces son aquellas percepciones que el trabajador siente en el trabajo, medio ambiente, clima organizacional y estos factores determinan su capacidad de trabajar conforme a lo requerido en la empresa y aquellas situaciones personales que le puedan afectar en su salud y satisfacción.

Los factores psicosociales como se comentó, pueden ser positivos y negativos; se afirma que si estos factores son detectados a tiempo podrían lograr influir positivamente en la salud del trabajador, es por eso que los directivos deben de prever este tipo de fenómenos en la empresa y prestar atención a las necesidades de los trabajadores (Brito, Juárez, Nava, Castillo, y Brito, 2019).

Los autores Brito, Juárez, Nava, Castillo, y Brito (2019, p. 4) afirman que:

Los factores psicosociales laborales son condiciones de trabajo que pueden ser positivas (factores protectores), es decir: facilitan el trabajo, el desarrollo de las competencias profesionales, además generan altos niveles de satisfacción laboral y motivación en los empleados. Los factores psicosociales pueden también ser negativos (factores de riesgo) y representan una fuente de niveles de estrés elevados; el impacto de estos factores no se traduce de manera directa e inmediata en efectos adversos para la salud, sino que estos niveles altos de estrés juegan un rol esencial en los mecanismos de afectación.

Dicho de este modo los factores psicosociales son factores protectores y factores de riesgo, y estos afectan a los empleados según su percepción de la empresa.

Los autores Pando, Gascón, Varillas, y Aranda (2019, p. 3) en su estudio definieron los principales estresores laborales relacionados a los factores psicosociales, tales son: “la sobrecarga de trabajo y la falta de apoyo organizacional, la falta de organización en aspectos como la insuficiencia de recursos, la falta de comunicación, dinámicas de trabajo y estilos de gestión”.

De manera más precisa, Peiró (1991) citado por Vidal Lacosta (2018, p. 29) distingue las fuentes de estrés en el trabajo de la siguiente forma:

- Factores intrínsecos al trabajo (condiciones físicas, tensión del trabajo -cuantitativa y cualitativamente-)
 - Factores de estrés dependientes del desempeño de roles en el trabajo (ambigüedad de rol, conflicto de roles, responsabilidad sobre otras personas, falta de participación en la toma de decisiones, falta de apoyo por parte de la dirección, etc.).
 - Factores procedentes de las relaciones interpersonales en el trabajo (tanto con los superiores, como con los inferiores, así como con los compañeros de rango similar).
 - Factores de estrés relacionados con el desarrollo de la carrera (promoción, incongruencia entre la preparación y el puesto ocupado y la inseguridad del trabajo).
 - Factores procedentes de la estructura y el clima organizacional (falta de participación en las decisiones, restricciones en la conducta, supervisión estrecha y falta de autonomía)
 - Factores externos a la organización pero que afectan a sus miembros (familia, crisis personales, problemas económicos, creencias personales, etc.).

“Sin embargo, la precisión sobre cómo cada factor psicosocial afecta y qué tipo de síntomas presenta, es tarea pendiente para la psicología y la salud ocupacional” (Pando, Gascón, Varillas, y Aranda, 2019, p. 3). Es decir, los profesionales en esta área deben

encargarse de atender a aquellos trabajadores que se llegaran a sentir enfermos por alguno de estos factores y mejorar su calidad de vida laboral.

Según Vidal Lacosta (2018, p. 30) algunos ejemplos de condiciones de trabajo que entrañan riesgos psicosociales son:

- Cargas de trabajo excesivas;
- Exigencias contradictorias y falta de claridad de las funciones del puesto;
- Falta de participación en la toma de decisiones que afectan al trabajador y falta de influencia en el modo en que se lleva a cabo el trabajo;
- Gestión deficiente de los cambios organizativos, inseguridad en el empleo;
- Comunicación ineficaz, falta de apoyo por parte de la dirección o los compañeros;
- Acoso psicológico y sexual, violencia ejercida por terceros.

Para cualquier tipo de organización los efectos de riesgos psicosociales negativos provocan ausentismo por parte de los trabajadores, así como poca eficiencia y eficacia, mayores accidentes o lesiones laborales, poca motivación, entre otras desventajas.

El estrés laboral y sus alteraciones en la salud.

El estrés laboral ha demostrado que médicamente afecta la salud de los trabajadores debido principalmente a las demandas psicosociales con efectos negativos, y dichos factores de riesgos traen como resultado consecuencias fisiológicas, cognitivas y motoras; es decir, principalmente afecta la salud cardiovascular, salud mental, trastornos inmunológicos y así mismo puede traer como resultado la adopción de hábitos poco saludables como consumir drogas o no realizar actividad física (Vidal Lacosta, 2018).

La importancia del estrés en el trabajo ha resultado un tema de importancia debido a que no solo afecta la salud física y mental del trabajador sino también afecta costos de la industria y la sociedad.

El autor Di Martino (1996) citado por Barrezueta (2013, p. 36) afirma que:

El estrés puede contribuir al desarrollo de enfermedades cardíacas y cerebrovasculares, hipertensión, úlceras pépticas, inflamaciones intestinales y

problemas musculares y de huesos. Las evidencias sugieren que el estrés altera las funciones inmunológicas, facilitando posiblemente el desarrollo del cáncer. Los problemas de ansiedad, depresión, neurosis, alcohol y drogas van claramente asociados al estrés. Estos últimos contribuyen a la incidencia de accidentes, homicidios y suicidios.

El estrés laboral según los aportes de Párraga (2005) citado por Vidal (2018, p. 34)

afirman que el estrés se manifiesta con diversos síntomas y distintos niveles:

- Fisiológicos: Presión arterial, sudoración, boca seca, tensión muscular, opresión en pecho o dificultades para respirar, nudo en la garganta, aumento de ciertas analíticas (colesterol, triglicéridos, glucosa, ácido úrico, etc.).
- Psicosomáticos: Cefaleas, los dolores en huesos o músculos, las quejas psicosomáticas, pérdida de apetito, cambios de peso, disfunciones sexuales, problemas de sueño, fatiga, disfunciones cardiovasculares, alteraciones gastrointestinales, jaquecas, los dolores musculares, úlceras, los problemas diarreicos, las sensaciones de ahogo y las alteraciones menstruales
- Emocionales: Estado de indefensión, de desesperanza, de irritación, apatía, pesimismo, falta de tolerancia y supresión de sentimientos, nerviosismo, depresión, abatimiento, falta de compromiso o sentirse exhausto.
- Cognitivos: La dificultad para concentrarse, recordar o tomar decisiones, para pensar de forma clara, pérdida de valores, desaparición de expectativas, pérdida de autoestima, desorientación cognitiva, pérdida de la creatividad, cinismo, criticismo.
- Conductuales: La lucha o la huida, las intenciones de abandonar, el aumento del consumo de tabaco o del alcohol, de cafeína y drogas, explosiones emocionales, conducta impulsiva, evitación de responsabilidades, absentismo, desorganización.
- Sociales: El aislamiento y la evitación de contactos, conflictos interpersonales, malhumor en el ámbito familiar, formación de grupos críticos, evitación profesional.

Dichas afecciones y síntomas también se explican en la figura 9.

Figura 9. Efectos y síntomas del estrés laboral debido a los riesgos psicosociales.

1. A nivel cognitivo - subjetivo	2. A nivel fisiológico	3. A nivel motor u observable
Preocupación	Sudoración	Evitación de situaciones temidas
Temor	Tensión muscular	Fumar, comer o beber en exceso
Inseguridad	Palpitaciones	Intranquilidad (movimientos repetitivos, rascarse, tocarse, etc.)
Dificultad para decidir	Taquicardia	Ir de un lado para otro si una finalidad concreta
Miedo	Temblor	Tartamudear
Pensamientos negativos sobre uno mismo	Molestias en el estómago	Llorar
Pensamientos negativos sobre nuestra actuación ante los otros	Otras molestias gástricas	Quedarse paralizado, etc.
Temor a que se den cuenta de nuestras dificultades	Dificultades respiratorias	
Temor a la pérdida del control	Sequedad de boca	
Dificultades para pensar, estudiar, o concentrarse, etc.	Dificultades para tragar	
	Dolores de cabeza	
	Mareo	
	Náuseas	
	Tiritar, etc.	

Fuente: Tomado de Vidal Lacosta (2018).

Algunas otras enfermedades que se han visto asociadas al estrés laboral es la depresión, el síndrome de estrés postraumático, envejecimiento acelerado, trastornos de ansiedad y estado de ánimo, isquemia cerebral, Alzheimer, Parkinson y esquizofrenia entre otros. Se afirma también que el estrés en las mujeres embarazadas pueden llegar a tener consecuencias en la salud de su bebé, principalmente en el desarrollo intelectual (Vidal Lacosta, 2018).

Modelos de estrés laboral según algunos autores.

A lo largo de las décadas de los sesenta y setenta, comenzaron a elaborarse los primeros modelos aplicados al estudio del estrés laboral, los cuales apoyaron los aportes para el estudio del estrés laboral dentro de una organización, y tales estudios se han desarrollado por diferentes autores; dichas aportaciones fueron identificadas algunas variables y dimensiones que apoyan a la evaluación del estrés laboral en los trabajadores.

Históricamente, los autores French y Kahn (1962) fueron los primeros en formular un modelo explicativo sobre el estrés laboral, el cual denominó modelo de ajuste personal – ambiente el cual dicho estudio se explica más adelante. Unos años más tarde el autor McGrath propone un modelo cíclico de estrés laboral que prácticamente presenta un desequilibrio en las demandas y la poca capacidad del individuo, dando como resultado la aparición del estrés. Después en los años ochenta el autor Lazarus introduce conceptos como el apoyo social y las recompensas, dando como resultado la derivación y evolución de otros modelos como el de Karasek en 1979 sobre la demanda – control y el modelo de esfuerzo - recompensa de Siegrist en 1996 (Díaz, 2017).

En base a los antecedentes, en este apartado se explican los modelos que fueron seleccionados para sustentar dicho estudio sobre el estrés laboral, los cuales han sido importantes en el tema y hasta la fecha siguen vigentes para ser aplicados, además estos modelos se pretenden abordarlos para que el lector tenga un panorama más amplio sobre el tema.

La presente investigación se sustentó en el modelo de demanda y control de Karasek (1979) el cual permitió el desarrollo del estudio; y a su vez se menciona el modelo de Ajuste Persona - Ambiente, propuesto por French, Caplan y Harrison (1982) y el modelo de Esfuerzo - Recompensa de Siegrist publicado en (1996).

A continuación, se despliega la tabla 4 con la cronología de las distintas dimensiones establecidas por los autores mencionados anteriormente. A través de la aplicación de estos instrumentos valorativos se logró caracterizar los principales factores que ocasionan el estrés como tal.

Tabla 4. *Cuadro cronológico de los modelos sobre las dimensiones del estrés laboral.*

Año	Autor	Dimensiones
1979 - 1986	Jhonson y Hall y Karasek y Theorell	Demanda Control Apoyo social
1982	French, Caplan y Harrison	Ambiente Recursos del trabajador
1996	Siegrist	Esfuerzo Recompensa

Fuente: Elaboración propia.

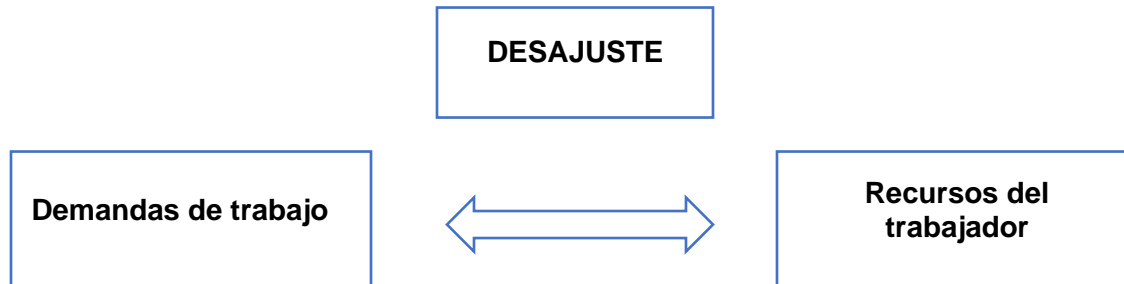
Modelo de French, Caplan y Harrison en (1982). Modelo de Ajuste Persona - Ambiente.

El autor Harrison (1978) citado por Barrezueta (2013), afirma que “el estrés laboral es debido a la falta de ajuste entre las exigencias y demandas de trabajo a desempeñar y los recursos disponibles del trabajador para satisfacerlas” según el modelo de ajuste persona – ambiente.

Este modelo propone que lo que produce el estrés es un desajuste entre las demandas del entorno y los recursos de los trabajadores para afrontarlas. El proceso de estrés se inicia a partir de la existencia de un desequilibrio percibido por el trabajador entre las demandas profesionales y los recursos y capacidades del propio trabajador para llevarlas a cabo (Barrezueta, 2013).

Dicho lo anterior se explica en la figura 10.

Figura 10. *Modelo de Ajuste Persona - Ambiente.*



Fuente: Tomado de Barrezueta (2013).

Por otro lado, la autora Díaz (2017, p. 65) explica dicho modelo en base a los antecedentes del mismo estudio afirmando que:

El estrés laboral y sus consecuencias surgen por una discordancia doble: la primera entre las necesidades del individuo y las contraprestaciones que recibe del ambiente o del puesto de trabajo, y la segunda discordancia sería entre las demandas que exige el puesto de trabajo y las propias habilidades del individuo para responder a dichas demandas. Este modelo alude al choque entre las representaciones objetivas y subjetivas tanto del individuo como del ambiente que lo rodea, es decir, entre el individuo y la situación tal y como son realmente, y entre tal y como el individuo se percibe a sí mismo (auto concepto), y percibe dicha situación. El estrés laboral y sus efectos sobre la salud mental del trabajador provienen mayoritariamente del desajuste subjetivo entre el individuo y el ambiente.

Prácticamente el modelo determinó que el estrés laboral se presenta por dos situaciones, la primera por las necesidades que tiene el individuo ante la situación real del ambiente o entorno y los recursos con los que cuenta en su puesto de trabajo proporcionado al trabajador, y segunda se presenta dicho estrés debido a una fuerte sobrecarga de demandas y las capacidades y habilidades que tenga el trabajador para afrontarlas.

Modelo de Siegrist (1996). Modelo de Esfuerzo – Recompensa.

“Siegrist (1996) señala que el estrés laboral se genera a partir de un elevado esfuerzo, un salario inadecuado y un bajo control sobre el propio estatus ocupacional. Y se asume que, bajo estas condiciones, tanto la autoestima como la autoeficacia del trabajador estarán seriamente mermadas” (Barrezueta, 2013, p. 26).

Prácticamente el modelo predice y explica que el estrés laboral se presenta debido a un alto esfuerzo por parte del trabajador y una baja recompensa por parte de la organización (Vidal Lacosta, 2018).

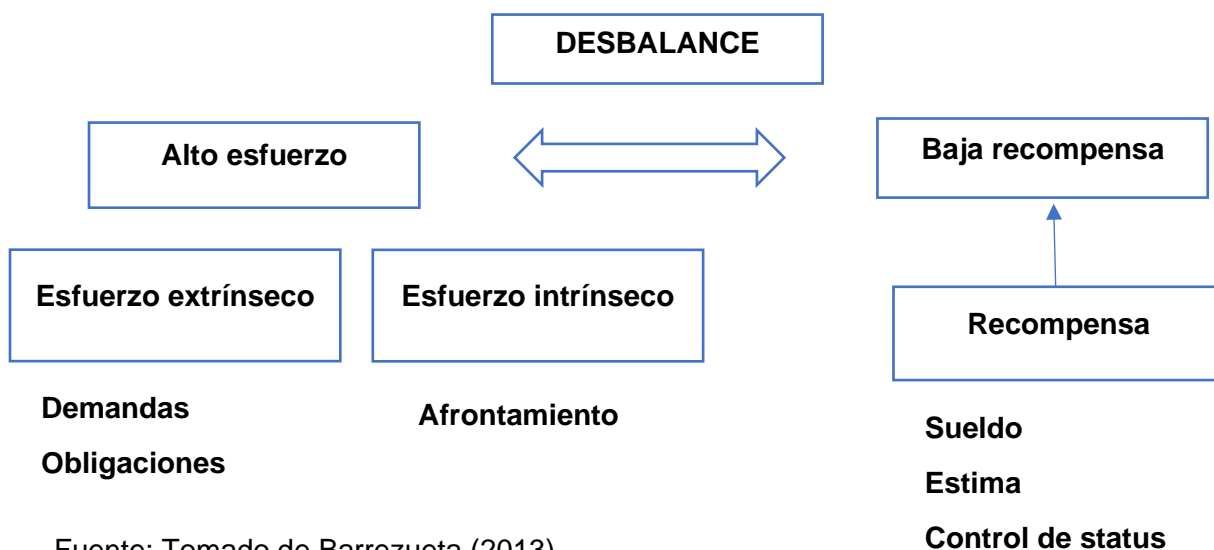
La autora Barrezueta (2013, p. 25), comenta según el estudio que “el modelo de esfuerzo-recompensa es otro modelo explicativo y cuantitativo del estrés laboral elaborado a partir de la motivación, postula que el estrés laboral se produce cuando se presenta un alto esfuerzo y una baja recompensa”.

Además, la autora Barrezueta (2013, p. 25) comenta que:

Se ha centrado en las variables que lo sustentan: variables de esfuerzo extrínseco, variables de esfuerzo intrínseco y variables de recompensa. El alto esfuerzo en el trabajo puede ser extrínseco (demandas y obligaciones) o intrínseco (alta motivación con afrontamiento). Y la baja recompensa está en función de tres tipos de recompensas fundamentales: dinero, estima, y control del status. Este tercer tipo de recompensa refleja las poderosas amenazas producidas por la pérdida de trabajo o degradación en el empleo. Se trata, por tanto, de gratificación en términos de perspectivas de promoción, seguridad laboral, y ausencia de riesgo de descenso o pérdida de empleo.

Dicho lo anterior se explica en la figura 11.

Figura 11. *Modelo de Esfuerzo – Recompensa*



Fuente: Tomado de Barrezueta (2013).

El autor Siegrist propuso este modelo determinando que existe un desbalance entre tres variables las cuales son el elevado número de demandas, el esfuerzo exagerado por parte del trabajador y poca o nula recompensa por parte de la empresa, logrando generar estrés laboral.

Modelo de Karasek Robert (1979). Modelo demanda - control.

El modelo de Robert Karasek fue uno de los estudios más estudiados y aplicados en la literatura y medición del estrés laboral. La autora Díaz (2017, p. 66) afirma que “Robert Karasek elaboró, y publicó en 1979, una hipótesis según la cual no sólo las demandas psicológicas impuestas por el trabajo definirían la experiencia del estrés o enfermedad, sino también el grado de control que los trabajadores tuvieran sobre su tarea, funcionando como un mecanismo moderador de tales demandas”.

Es decir, el modelo de Karasek determina que el estrés laboral depende básicamente de dos propiedades, la primera son las demandas psicológicas de la tarea (sobrecarga mental, restricciones de la organización para realizar las tareas, o demandas conflictivas) y segundo el control, que es la oportunidad que tiene el trabajador para controlar dichas demandas y tomar decisiones en su puesto de trabajo usando su competencias y capacidades (Díaz Hernández, 2017).

Los autores Henao, Matínez, Mechán, y Ramirez (2018) basándose en el modelo de Karasek, determina que el estrés es el resultado que afecta a un individuo por la interacción entre las demandas psicológicas elevadas y la baja libertad de tomar decisiones en el puesto de trabajo, es decir, se tiene poco control. Las demandas elevadas pueden referirse también al ritmo y rapidez del trabajo, al exceso de cantidad de trabajo, a la concentración, conflictos, entre otras demandas psicológicas; y el control se refiere a aquellos recursos con los que cuenta el trabajador para realizar su trabajo y hacer frente a las demandas de modo que este

control le permita tolerar las demandas psicológicas. Esto le permite al trabajador determinar su grado de autonomía y de participación en la toma de decisiones que afectan su trabajo.

Por tal motivo este modelo obtuvo gran relevancia ya que valida el estrés con un enfoque de interacción con el personal y el entorno. La autora Díaz (2017, p. 66) comenta que “surge así el llamado Modelo Demanda-Control de Karasek, aplicado a entornos de trabajo donde los estresores son crónicos y donde el control de dichos estresores por parte del trabajador adquiere un gran relieve”.

De manera más específica y detallada los autores Henao, Matínez, Mechán, y Ramírez, (2018, p. 17) afirman que:

El Modelo demanda-control Karasek postula que las principales fuentes de estrés se encuentran en dos características básicas del trabajo: en primer lugar, las demandas laborales y en segunda instancia el control que se tiene sobre las mismas (Karasek & Theorell, 1990). Las demandas refieren pedidos psicológicos laborales entre los que se pueden definir (exceso de carga laboral, límites de tiempo, horarios extendidos, carga y ritmo de trabajo en las tareas el conflicto que ocasionan las mismas). El control refiere sobre la función y la toma de decisiones, donde el trabajador decide y tiene la potestad eligiendo la mejor estrategia para desempeñar su labor, generando aprendizajes, habilidades y creatividad para el cumplimiento de sus funciones, de manera adecuada se debe incluir al sujeto en la propuesta de resoluciones, genera la participación de este convirtiéndolo en líder positivo donde creará un ambiente saludable en pro del bienestar laboral.

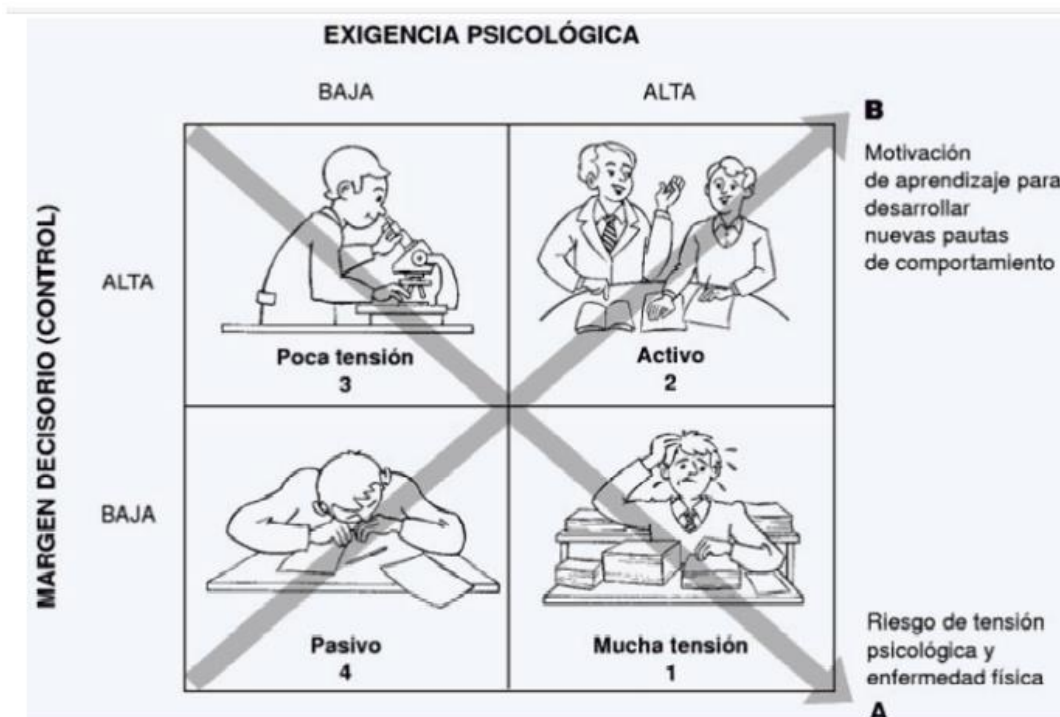
En síntesis, el modelo de Karasek explica cómo se presenta el estrés laboral dependiendo de una alta o baja demanda relacionada a un alto o bajo control por parte del trabajador.

La autora Medina de La Cruz (2013, p. 14) afirma que

La peor situación de estrés es debido a la alta tensión, surge como consecuencia de una organización que combina altas demandas psicológicas y bajo control sobre el trabajo. Los trabajos más saludables son aquellos que tienen baja tensión, es decir, bajas demandas de condiciones de trabajo y alto control para afrontarlos. También existen demandas intermedias que consisten en trabajos activos con altas demandas y alto control, y los pasivos con bajas demandas y poco control.

Esta explicación se ilustra en la figura 12 sobre el modelo de demanda y control de Karasek.

Figura 12. Exigencias psicológicas de Karasek (1979).



Fuente: Medina de La Cruz (2013).

La diagonal A significa tener un trabajo con altas demandas y muy poca capacidad de control, la diagonal B es el trabajo activo con requerimientos mayores, pero donde se le permite al empleado tomar mayores decisiones (Medina de La Cruz, 2013, p. 14).

Posteriormente en 1986, los autores Jhonson y Hall y Karasek y Theorell ampliaron el modelo de demandas-control, agregando una tercera dimensión con acción amortiguadora del estrés, la cual nombraron como apoyo social, determinando que un nivel alto de apoyo social en el trabajo disminuye el efecto del estrés, mientras un nivel bajo lo aumenta (Hughes y Parkes citados por Diez, 2015).

Los autores Hughes y Parkes citados por Diez (2015, p. 38) comentan sobre la tercera dimensión que se agregó al modelo de Karasek ampliado por los autores Jhonson y Hall (1988) y Karasek y Theorell (1990) la cual fue apoyo social, afirmando que:

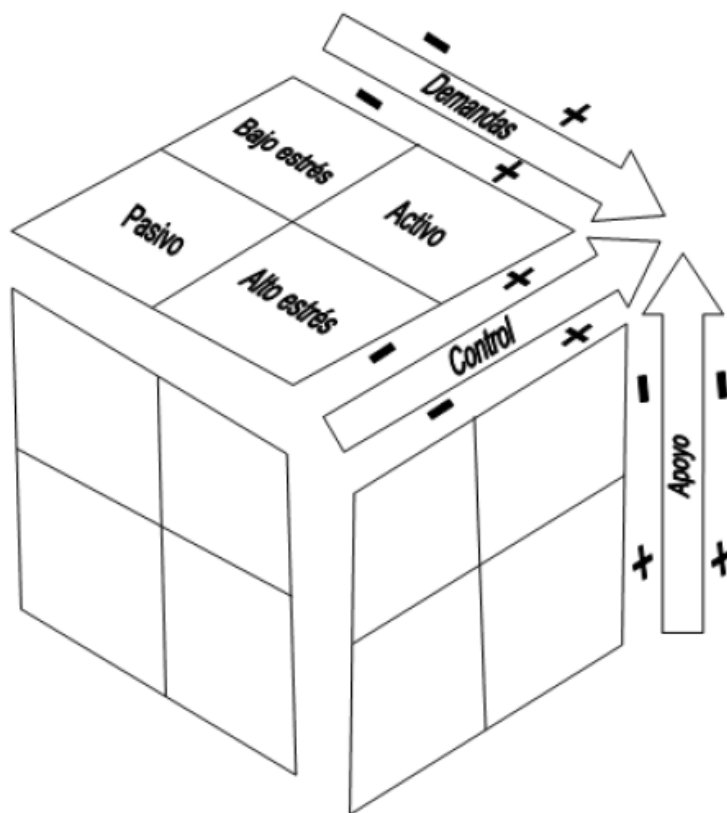
El modelo demandas-control-apoyo afirma que las demandas del trabajo son fuentes de estrés, cuya intensidad aumenta a medida que el sujeto percibe que excede su capacidad de control y falta de apoyo social. Diferentes trabajos constatan que las altas demandas y el bajo control y apoyo social se relacionan con el malestar psicológico y físico.

Y, por otro lado, la autora Barrezueta (2013 p. 28) comenta que “Jhonson y Hall (1988) y Karasek y Theorell (1990) amplían el modelo de interacción demandas-control, introduciendo la dimensión de apoyo social como moduladora, de tal forma que un nivel alto de apoyo social en el trabajo disminuye el efecto del estrés, mientras un nivel bajo lo aumenta”.

Prácticamente la dimensión de apoyo social se refirió a aquel apoyo y recompensa que pueden ofrecer los superiores y compañeros de trabajo por su propia voluntad y con calidad de trato. Así mismo Barrezueta (2013, p. 20) comentó que el apoyo social “cuando existe, y es adecuado puede amortiguar parte del potencial del estresor generado por la combinación de las altas demandas o exigencias y el bajo control”.

Esta explicación se ilustra en la figura 13 sobre el modelo de demanda-control-apoyo social de Jhonson y Hall (1988) y Karasek y Theorell (1990).

Figura 13. Modelo Demanda Control y Apoyo Social.



Fuente: Tomado de Barrezueta (2013).

La autora Medina de La Cruz (2013, p. 15) comenta que conforme al modelo de Jhonson y Hall (1988) y Karasek y Theorell (1990) se derivan tres dimensiones según los aportes del modelo que permitieron determinar el estrés laboral:

- Las demandas psicológicas hacen referencia a todas las exigencias psicológicas que genera el trabajo hacia a la persona, básicamente se presenta por la carga de trabajo, cuántas horas se trabaja, la cantidad y el volumen, presión de tiempo, etc. Algo importante en esta dimensión es que no se circunscriben al trabajo intelectual en sí, sino a cualquier tipo de tarea.
- La dimensión Control es el recurso de moderar las demandas del trabajo, es decir, el estrés no depende del hecho de tener muchas actividades o tareas sino depende de la capacidad del trabajador, de cómo controlarse y saber cómo se resuelve ante la situación de demandas. En esta dimensión se estudia la autonomía y el desarrollo de las habilidades de las personas. Según Karasek se trata de las oportunidades o recursos que la organización proporciona a la persona para moderar o tomar decisiones sobre las demandas en la planificación y ejecución del trabajo.

- La última categoría, introducida por Jeffrey V. Johnson en el año 1986 es la categoría de apoyo social. Hace referencia al clima social en su lugar de trabajo en relación tanto con los compañeros, como los superiores. El apoyo social incrementa la habilidad para hacer que el estrés sea amortiguador del efecto del estrés en la salud, por lo cual relaciona el sujeto con los compañeros de trabajo y al mismo tiempo da un soporte instrumental.

En base a estas dimensiones se logra aplicar el modelo de Karasek alcanzando determinar si existe estrés laboral en cualquier organización y por qué se deriva.

Los autores Collins, Karasek y Costas (2005) citado por Barrezueta (2013, p. 28) afirman que “este modelo se ha asociado con un mayor riesgo de enfermedad coronaria, con trastornos psicológicos y con trastornos musculoesqueléticos, sobre todo en las extremidades superiores. En contraste, la motivación laboral se incrementa a medida que aumentan las demandas y al mismo tiempo el control sobre el trabajo”.

Con base en este modelo se ha comprobado que el estrés laboral puede ocasionar principalmente enfermedades al corazón y así mismo se pueden derivar trastornos musculoesqueléticos causando lesiones graves en los músculos, tendones, ligamentos, huesos, etcétera, todo derivado por las demandas laborales con poco control por parte del trabajador.

Resumiendo, el modelo de Karasek es uno de los estudios más sobresalientes del estrés laboral, los autores Mikkelsen, Øgaard, y Landsbergis citados por Díaz (2017, p. 70) afirman que “el modelo de Karasek se diferencia de otros modelos de estrés laboral por su sencillez y su perfecta función en el campo de la investigación, y por otro lado, sus predicciones para dos factores distintos: la posibilidad de enfermar por el trabajo y el comportamiento del trabajador, activo o pasivo, o las posibilidades de aprendizaje en su desempeño”.

Capítulo V. Objeto de estudio.

El Centro Universitario de Líderes (CUDELI), surgió del interés de crear una institución enfocada a aquellos jóvenes con espíritu de liderazgo, superación y mejora personal en el estado de Durango.

En el año del 2010 el M.C.A. Rosalío Tortolero Portugal, se encontraba como director de una universidad privada en el estado de Durango, de la cual se implementó un proyecto para los estudiantes de dicha institución enfocada al liderazgo, tomando como nombre “Cuna de líderes”.

El objetivo de dicho proyecto era desarrollar las habilidades y destrezas de los estudiantes de nivel media superior y superior, y se comenzó realizando numerosas actividades extracurriculares como lo son, jornadas culturales, eventos culturales y sociales, programa de televisión y radio, implementación de proyectos transversales, conferencias y otras actividades, permitiendo que los estudiantes alcanzarán un nivel de desarrollo en sus competencias de liderazgo, ya que encontraron su espíritu emprendedor y se comenzaron a dar cuenta de las capacidades que tenían.

Posteriormente en el año 2012 el proyecto se implementó en otra institución educativa privada obteniendo buenos resultados en el desarrollo de las habilidades de los estudiantes según su perfil de liderazgo.

El M.C.A. Rosalío Tortolero Portugal, contaba ya con la experiencia y conocimiento de la gestión de la dirección de universidades privadas, además de ser apasionado por la educación y el poder transformar a jóvenes en grandes seres humanos, tomó la decisión de crear una institución educativa privada enfocada a aquellos líderes estudiantiles que les interesa desarrollarse en esta área.

Es así que en el año del 2016 se tomó la decisión de iniciar con el proyecto CUDELI (Cuna de Líderes) que conforme pasó el tiempo se convirtió en Centro Universitario de Líderes Durango, el cual ofrece actualmente una licenciatura en gestión y liderazgo empresarial, un posgrado en liderazgo organizacional y diversos cursos y talleres en formación de líderes.

El Centro Universitario de Líderes A.C. (CUDELI) actualmente es una institución educativa particular, constituida legalmente como una asociación civil, que se rige por las disposiciones del artículo tercero Constitucional, la Ley General de Educación, la Ley de Educación del Estado, así como de las leyes, reglamentos y demás normatividad que incide en su funcionamiento.

Así mismo, CUDELI cuenta con su propio reglamento institucional, reglamento interior de trabajo, perfiles de puestos y procedimientos administrativos en cada área de su estructura, con el fin de proporcionar un servicio de calidad y gestionar adecuadamente dicha universidad privada.

Los objetivos específicos de CUDELI son:

- Fomentar la educación como la llave para el crecimiento personal y profesional teniendo como impacto el desarrollo de nuestro país.
- Transformar personas en grandes seres humanos mediante la aplicación del conocimiento, teniendo como base los valores.
- Desarrollar el espíritu de liderazgo de todos los profesionistas mediante la innovación e investigación acorde a los avances científicos y tecnológicos.
- Fomentar una formación integral para los integrantes de la institución sumando a sus enseñanzas curriculares, el juicio crítico, la actitud emprendedora, los valores

humanísticos, la práctica deportiva, el desarrollo del arte y la cultura además de la búsqueda del bien común.

- Impulsar el desarrollo armónico de la enseñanza, la investigación y la divulgación de los servicios técnicos, así como las artes y las ciencias entre la comunidad universitaria.

Misión CUDELI.

Ofrecer servicios de educación superior de calidad a toda la sociedad, mediante planes y programas de estudio innovadores, basados en el contexto actual, impartidos por catedráticos especialistas en su área de conocimiento en búsqueda de la transformación de personas en grandes seres humanos, con una base sólida de liderazgo para servir y crear su propio futuro.

Visión CUDELI.

Ser la institución líder en educación superior privada del estado, formando profesionistas comprometidos y competitivos en su actuar con un liderazgo integral que inspire a los demás, contribuyendo al crecimiento y desarrollo de nuestro país.

La estructura organizativa de CUDELI se desprende de siete departamentos para su debida administración, los cuales son:

1. Consejo directivo
2. Dirección
3. Promoción y difusión
4. Departamento escolar
5. Departamento académico
6. Departamento administrativo y financiero
7. Servicios generales y de limpieza

En total CUDELI cuenta con un número de 15 personas laborando en las diferentes áreas administrativas y considerando también a los docentes e investigadores.

Los procesos administrativos generales de CUDELI son:

- Procesos Administrativos del área de control escolar:
 - Inscripciones
 - Registro de calificaciones.
 - Procesos de Titulación.
- Procesos Administrativos del área de servicios académicos:
 - Contratación de docentes.
 - Evaluación docente.
 - Capacitación docente.
 - Supervisión de clase.
 - Operatividad académica.
- Procesos Administrativos del área de administración y finanzas.
 - Pago de colegiaturas.
 - Pago de sueldos, salarios y honorarios.
 - Responsabilidades fiscales y laborales.
 - Contratación de personal y despido de personal.

Capítulo VI. Metodología.

En este capítulo se determinaron las herramientas metodológicas que se seleccionaron para obtener la respuesta de la pregunta de investigación y alcanzar los objetivos.

Método de investigación.

Para abordar el estudio del clima organizacional (CO) y estrés laboral en CUDELI se utilizó la metodología cuantitativa debido a que se basa en la recolección de datos para probar las hipótesis y responder la pregunta de investigación, tomando como sustento la medición numérica y el análisis estadístico con el fin de determinar los resultados y relaciones del comportamiento laboral.

Mediante el enfoque cuantitativo se permite obtener una descripción de la realidad, representando el fenómeno de estudio de una forma más objetiva, en la cual el sujeto es independiente del objeto de estudio (Hernández y Fernández, 2001).

También este estudio es de tipo correlacional o relacional, ya que “asocia variables mediante un patrón predecible para un grupo o población” (Hernández, Fernández, Baptista, 2008, citado por Rosales, 2018, p. 73). También se consideró correlacional ya que se recolectaron datos para determinar la existencia de la relación entre dos o más variables sujetas de cuantificación (Ibáñez, 2002, citado por Rosales, 2018). En esta investigación se correlacionaron las variables clima organizacional y estrés laboral.

Además, el presente estudio es de “diseño investigativo de carácter transversal o transeccional, porque se recolectaron los datos en un solo momento en una medición única” (Hernández y Fernández, 2001), y en tiempo único para describir las variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

En síntesis, esta investigación tiene un diseño de investigación cuantitativo, de tipo correlacional o relacional y transversal.

Derivación de variables.

En la presente investigación se estudió dos variables las cuales se midieron con base en dos instrumentos y tales se explican más adelante.

La variable independiente abordada es clima organizacional, la cual se midió y sustentó con los autores Litwin y Stringer (1968); en este modelo se derivaron las nueve dimensiones descritas en el anexo B (ver anexo B), y en dicha tabla se define el clima organizacional según los autores determinado que, "el clima es un conjunto de propiedades del entorno de trabajo que son susceptibles de ser medidas percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que viven y trabajan en dicho entorno y que influye en su comportamiento y motivación" (Soares Valente, 2013). Después se definieron cada una de las nueve dimensiones y así mismo se desglosan los indicadores que miden cada dimensión con el fin de evaluar el clima organizacional percibido por los trabajadores que fueron evaluados.

Por otro lado, la variable dependiente es el estrés laboral el cual se evaluó por medio del estudio de Karasek Robert (1970) y dentro del estudio del autor se derivan tres dimensiones las cuales se describen en el anexo C, y así como los indicadores que permitieron evaluar el estrés laboral percibido por los trabajadores de la institución (ver anexo C).

Instrumentos de autores.

El instrumento de medición aplicado a la presente investigación recae en dos cuestionarios, tales son: El Cuestionario Organizacional de Litwin y Stringer (The Litwin and Stringer Organizational Climate Questionnaire, LSOCQ, 1968) y el cuestionario de Karasek (Modelo de demanda y control, 1970) ambos cuestionarios se encuentran en los anexos D y E.

Estos instrumentos permitieron recopilar información estadística y categoría de cada una de las variables a través de una serie de preguntas; el primer instrumento permitió obtener información sobre las propiedades medibles del ambiente de trabajo o del clima organizacional

con relación a su percepción y comportamiento (ver anexo D); y el segundo instrumento permitió obtener información necesaria para estudiar el estrés laboral y cómo se manifiesta y proyecta en el personal según su demanda de trabajo y control del trabajador (ver anexo E).

- **Cuestionario Organizacional de Litwin y Stringer (The Litwin and Stringer Organizational Climate Questionnaire, LSOCQ, 1968)**

Para evaluar el clima organizacional se utilizó el cuestionario Organizacional de Litwin y Stringer (1968) (ver anexo D) el cual permitió describir aquellas propiedades que influyen en el ambiente laboral de CUDELI, este instrumento además ayudó a determinar la influencia del comportamiento del trabajador, relación del liderazgo con el clima, satisfacción y desempeño organizacional.

Este modelo evalúa además ampliamente al CO en relación a la estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo-desafío, relaciones, cooperación, estándares, conflictos e identidad.

El cuestionario para el estudio del CO bajo el modelo de Litwin y Stringer (1968) fue modificado por Dávila y Romero (2010), para evaluar las nueve dimensiones del clima organizacional propuesta por sus creadores. La selección de este instrumento obedece a las siguientes razones: fue por Dávila y Romero (2010) y por Pérez, M (2012) para el estudio de clima organizacional bajo el modelo de Litwin y Stringer en una organización privada y de servicio (Soares Valente, 2013, p. 60).

Finalmente, el cuestionario contiene 53 preguntas sobre las cuales el encuestado contestó con base en una escala de Likert redactadas en dirección negativa a positiva (“totalmente en desacuerdo”, “en desacuerdo”, “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo”).

- **Cuestionario de Karasek (Modelo de demanda y control, 1970).**

El cuestionario de Karasek (ver anexo E) permitió describir aquellos factores psicosociales presentes en CUDELI, este instrumento además ayudó a determinar la influencia del estrés laboral y la exigencia de demanda laboral y control en el personal.

Este cuestionario fue elaborado en los años de 1970 por el autor Karasek Robert y este fue ampliado por Jeffrey V. Johnson (ver anexo E), el cual agregó el grado de control que pueden tolerar y mantener los trabajadores según sus propias tareas, es decir, ya no solo se contemplaban las demandas psicológicas que describe Karasek. A partir de los aportes de Johnson el modelo de Karasek se denominó demanda, control y apoyo social y a lo largo de los años este modelo ha resultado uno de los más representativos y actuales para evaluar los riesgos psicosociales y sus consecuencias sobre el bienestar de los colaboradores.

En general este modelo permitió determinar aquellas demandas o exigencias por parte del puesto de trabajo y el conjunto de recursos con los que cuenta el trabajador para poder enfrentar su rol en su trabajo, por lo cual es una herramienta favorable para evaluar el estrés laboral.

Este instrumento de medición es una versión al idioma español del cuestionario original del autor J. Román en el 2000 en el Instituto Nacional de Salud de los trabajadores de España (...). De esta herramienta existen varias versiones del cual este consta de 29 ítems y responden a una escala de Likert con cuatro opciones redactadas (el número uno se clasifica como “totalmente en desacuerdo”, el dos como “en desacuerdo”, el tres como “de acuerdo” y el cuatro como “totalmente de acuerdo”) es un cuestionario auto administrativo ya que proporciona información de manera clara y directa (Medina de La Cruz, 2013, p. 32).

Instrumento de medición aplicado.

El cuestionario o instrumento de medición final, en total constó de 82 preguntas, las cuales evaluaron las nueve dimensiones de clima organizacional y las tres dimensiones de estrés laboral (ver anexo F).

El cuestionario aplicado a bordo al inicio contiene preguntas demográficas como: género, edad, estado civil, último grado de estudio, función que desempeña el trabajador, antigüedad en la organización y horas de trabajo en CUDELI.

Una vez aplicado el instrumento se procedió al registro de los cuestionarios de cada trabajador utilizando el programa estadístico SPSS versión 26 para obtener los resultados y determinar la percepción de las variables antes mencionadas, de los trabajadores de CUDELI, así como dar respuesta a la pregunta de investigación y objetivos.

En primera instancia para obtener los resultados y describirlos en el presente estudio, se determinó el grado de confiabilidad a través del coeficiente de alfa de Cronbach, después se describieron los datos sociodemográficos de los trabajadores encuestados, continuamente se narraron los resultados de la percepción de las dimensiones abordadas en el estudio y finalmente se realizó una correlación de las variables.

Por medio de la captura de los datos en el programa estadístico SPSS versión 26 se calculó el coeficiente de fiabilidad utilizando el alfa de Cronbach, arrojando un resultado de .915 en total, lo que nos permite determinar que el estudio tiene un significativo grado de confiabilidad, ya que el resultado se posiciona entre 0.84 a 0.95 determinando que se encuentra cerca de 1 y mientras más cercano esté a 1 el resultado, mayor es su confiabilidad; según Hernández Sampieri (2014) comenta que “la mayoría oscilan entre cero y uno, donde un coeficiente de cero significa nula confiabilidad y uno representa un máximo de confiabilidad (fiabilidad total, perfecta)”.

Una vez validado que el estudio es estadísticamente confiable, se describieron los datos socio - demográficos que permitieron otorgar información relevante sobre los encuestados, como las características de cada uno de los trabajadores (genero, estado civil, edad, grado de estudios, horas de trabajo, antigüedad y puesto de trabajo), con la finalidad de analizar aquellos atributos que influyen en los ítems del estudio y generar un panorama del estado socio - demográfico de los sujetos.

Es importante aclarar que los 82 ítems se presentaron con una escala de Likert la cual contaba con cuatro valores, el número uno se clasifica como “totalmente en desacuerdo”, el dos como “en desacuerdo”, el tres como “de acuerdo” y el cuatro como “totalmente de acuerdo”. Esta escala fue específicamente igual para todo el cuestionario ya que según los autores de cada instrumento la escala debe tener un sentido negativo a positivo.

Como se comentó, la parte descriptiva se evaluó obteniendo la media de las variables y dimensiones en el programa estadístico SPSS versión 26; pero metodológicamente se presenta la tabla 5, la cual especifica el rango de las preguntas que evalúa cada dimensión, con la finalidad de que el lector pueda identificar y analizar el resultado obtenido. Este rango de preguntas se encuentra dentro del cuestionario aplicado que consta de 82 ítems (ver anexo F).

Tabla 5. *Clasificación del rango de preguntas del instrumento de medición.*

Variable	Dimensión	Rango de los números de preguntas
Clima organizacional	Estructura	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9 y 10
	Responsabilidad	11, 12, 13, 14, 15, 16 y 17
	Recompensa	18, 19, 20, 21, 22 y 23
	Desafíos	24, 25, 26, 27 y 28
	Relaciones	29, 30, 31, 32 y 33
	Cooperación	34, 35, 36, 37, 38 y 39
	Estándares	40, 41, 42, 43 y 44
	Conflicto	45, 46, 47, 48 y 49
	Identidad	50, 51, 52 y 53
Estrés laboral	Control	54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61 y 62
	Exigencias psicológicas	63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70 y 71
	Apoyo social	72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81 y 82

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, el presente caso de estudio mantuvo como objetivo específico determinar la asociación que tienen las dos variables, es decir, determinar si la variable independiente (clima organizacional) tiene relación con la variable dependiente (estrés laboral), por lo que, se realizó la correlación de las variables con apoyo del programa estadístico SPSS versión 26, correlacionando la variable independiente con la variable dependiente, y así mismo las variables con las respectivas dimensiones, con la finalidad de dar respuesta a los objetivos específicos.

Para determinar la correlación, se utilizó el coeficiente de correlación de Rho de Spearman, el cual es un estadístico que cuantifica la correlación entre variables y los valores están comprendidos entre una escala de -1 y 1; este modelo es de asociación lineal que utiliza los rangos antes mencionados (Ortega, Tuya, Martínez, Pérez, y Cánovas, 2009).

El coeficiente de correlación Spearman además es un método estadístico con una medida lineal que utiliza rangos, y según Elorza & Medina Sandoval, 1999 citado por Mondragón Barrera (2014), permitir conocer el grado de asociación entre ambas variables, y es posible determinar la dependencia o independencia de dos variables aleatorias.

La autora Mondragón Barrera (2014) afirma que:

El coeficiente de correlación de rangos de Spearman puede puntuar desde -1.0 hasta +1.0, y se interpreta así: los valores cercanos a +1.0, indican que existe una fuerte asociación entre las clasificaciones, o sea que a medida que aumenta un rango el otro también aumenta; los valores cercanos a -1.0 señalan que hay una fuerte asociación negativa entre las clasificaciones, es decir que, al aumentar un rango, el otro decrece. Cuando el valor es 0.0, no hay correlación.

Es importante mencionar que el Rho de Spearman es un coeficiente el cual es muy útil cuando el número de pares de sujetos (n) que se desea asociar es pequeño (menor de 30) (Mondragón Barrera, 2014).

En CUDELI laboran hasta el momento que se realizó el presente estudio 15 personas en total, por tal motivo también se decidió utilizar el Rho de Spearman para la presente investigación.

En la tabla 6, se puede observar una de las clasificaciones más utilizadas del Rho de Spearman según el estudio realizado por Hernández Sampieri & Fernández Collado (1998) citada en el estudio de Mondragón Barrera (2014).

Tabla 6. *Grado de relación según coeficiente de correlación Rho de Spearman.*

RANGO	RELACIÓN
-0.91 A -1.00	Correlación negativa perfecta
-0.76 A -0.90	Correlación negativa muy fuerte
-0.51 A -0.75	Correlación negativa considerable
-0.11 A -0.50	Correlación negativa media
-0.01 A -0.10	Correlación negativa débil
0.00	No existe correlación
+0.01 A +0.10	Correlación positiva débil
+0.11 A +0.50	Correlación positiva media
+0.51 A +0.75	Correlación positiva considerable
+0.76 A +0.90	Correlación positiva muy fuerte
+0.91 A +1.00	Correlación positiva perfecta

Fuente: Elaboración propia basada en Mondragón Barrera (2014).

Adicional, para corroborar que el presente estudio tiene confiabilidad y los datos se comportaron de manera “normal” se realizó una prueba de normalidad del autor Shapiro Wilk, la cual según los autores Flores Tapia y Flores Cevallos (2021), afirman que “se genera de manera gráfica valores de datos ordenados comparados con los valores que se espera sean cercanos a los primeros, si efectivamente la población de la muestra está normalmente distribuida”. Lo que significa que, si la población es normal, los puntos de la gráfica conformarán una línea aproximadamente derecha.

La normalidad tiene como principal característica que las variables observadas siguen de forma conjunta una distribución normal multivariante, dado por lo contrario si los valores no son óptimos, no resultan adecuados los resultados (Gonzalez & Levy, 2016).

Los autores Gonzalez & Levy (2016) sustentan que:

La prueba de Shapiro – Wilk mide el grado de ajuste a una recta de las observaciones de la muestra representadas en un gráfico de probabilidad normal, de forma que se rechazará la hipótesis nula de normalidad cuando el ajuste sea malo, situación que se corresponde con valores pequeños del estadístico de contraste. Este contraste es el más adecuado cuando el tamaño de muestra es pequeño (no superior a 50) y tampoco requiere que los parámetros de la distribución estén especificados.

La prueba Shapiro-Wilk según Novales (2010), determina que este test se emplea para contrastar normalidad cuando el tamaño de la muestra es menor a 50 observaciones. Los autores Flores Tapia y Flores Cevallos (2021), comentan que:

El método consiste en comenzar ordenando la muestra de menor a mayor valor, obteniendo el nuevo vector muestral. Se rechaza la hipótesis nula de normalidad si el estadístico Shapiro-Wilk $-W-$ es menor que el valor crítico proporcionado por la tabla elaborada por los autores para el tamaño de la muestra y el nivel de significancia dado. Shapiro-Wilk, como prueba de normalidad, fue introducido considerando que el gráfico de probabilidad normal que examina el ajuste de un conjunto de datos de muestra para la distribución normal es semejante a la de regresión lineal - la línea diagonal del gráfico es la recta de ajuste perfecto-, con la diferencia de que esta línea es similar a los residuos de la regresión.

El presente estudio desarrolló dicha prueba de normalidad con el fin de determinar si los valores recabados tienen una distribución normal y comprobar una vez más su confiabilidad.

Capítulo VII. Resultados.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos después de haber aplicado el instrumento de medición a los trabajadores de CUDELI y haberlos procesado en el programa estadístico SPSS versión 26.

Prueba de confiabilidad.

Alfa de Cronbach.

El coeficiente de fiabilidad utilizando el alfa de Cronbach, arroja un resultado de .915 en total, dicho resultado se observa en la tabla 7, lo que nos permite determinar que el estudio tiene un significativo grado de confiabilidad, ya que el resultado se posiciona entre 0.84 a 0.95 según la tabla de Mondragón Barrera (2014).

Tabla 7. *Coeficiente Alfa de Cronbach para las variables que incluye el cuestionario.*

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
.915	82

Fuente: Elaboración propia utilizando el software SPSS v. 26.

Caracterización de los datos socio – demográficos (censo).

Los datos socio - demográficos presentados a continuación permitieron otorgar información relevante sobre los encuestados, (género, estado civil, edad, grado de estudios, horas de trabajo, antigüedad y puesto de trabajo), con la finalidad de analizar aquellos atributos que influyeron en los ítems del estudio y generar un panorama del estado socio - demográfico de los sujetos.

El análisis del género se muestra en la tabla 8, donde se puede observar que de los 15 encuestados, el 60% de los trabajadores son hombres y el 40% son mujeres, predominando en la institución el género masculino.

Tabla 8. *Género de los trabajadores del Centro Universitario de Líderes (CUDELI).*

		Género			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Masculino	9	60.0	60%	60.0
	Femenino	6	40.0	40%	100.0
	Total	15	100.0	100%	

Fuente: Elaboración propia utilizando el software SPSS v. 26.

En la tabla 9, la edad de los trabajadores fue equitativa entre el rango de edad de 34 a 41 años y 42 años en adelante, formando un 80% del total de los trabajadores, restando un 20% en aquellos trabajadores más jóvenes de la institución que tienen entre 26 a 33 años de edad.

Tabla 9. *Edad de los trabajadores del Centro Universitario de Líderes (CUDELI).*

		Edad			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	26 - 33 años	3	20.0	20%	20.0
	34 - 41 años	6	40.0	40%	60.0
	42 años en adelante	6	40.0	40%	100.0
	Total	15	100.0	100%	

Fuente: Elaboración propia utilizando el software SPSS v. 26.

El estado civil de los trabajadores que se muestra en la tabla 10, predomina con un 53% de los encuestados casados, el 20% son solteros, el 13% son divorciados, y la unión libre y divorcio fue de 6% cada uno.

Tabla 10. Estado civil de los trabajadores del Centro Universitario de Líderes (CUDELI).

		Estado Civil			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Soltero	3	20.0	20%	20.0
	Casado	8	53.3	53.3%	73.3
	Viudo	1	6.7	6.7%	80.0
	Unión libre	1	6.7	6.7%	86.7
	Divorciado	2	13.3	13.3%	100.0
	Total	15	100.0	100%	

Fuente: Elaboración propia utilizando el software SPSS v. 26.

Tabla 11, la institución académica CUDELI cuenta con dos personas con doctorado representando el 13% del total, seis personas cuentan con maestría siendo el 40% y el resto de los trabajadores tienen licenciatura representando el 46.7%, por lo que se permite entender que la mayoría tiene un grado de estudio superior y cuentan con los conocimientos para desempeñar sus funciones, así como la capacidad para entender las variables del estudio.

Tabla 11. Último grado de estudio de los trabajadores del Centro Universitario de Líderes (CUDELI).

		Último grado de estudio			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Licenciatura	7	46.7	46.7%	46.7
	Maestría	6	40.0	40%	86.7
	Doctorado	2	13.3	13.3%	100.0
	Total	15	100.0	100%	

Fuente: Elaboración propia utilizando el software SPSS v. 26.

Acerca de las funciones que desempeñan los trabajadores dentro de la institución, se clasifican en cuatro (docente, investigador, administrativo y directivo), las cuales se observan en la tabla 12, donde actualmente existen seis docentes impartiendo clase, pero solo 20% se

dedican únicamente a la docencia, 6.7% se dedica a la docencia y la investigación y 13.3% realiza más de dos funciones incluyendo la docencia.

Además, existen cuatro investigadores, pero solo tres se dedican únicamente a la investigación representando el 20%, cinco trabajadores se desempeñan en el área administrativa representando el 33.3%, y finalmente solo una persona funge como directivo representando el 6.7% del total de los trabajadores.

Tabla 12. *Funciones que desempeñan en la institución los trabajadores del Centro Universitario de Líderes (CUDELI).*

Funciones que desempeñan en la institución					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Administrativo	5	33.3	33.3%	33.3
	Docente	3	20.0	20%	53.3
	Investigador	3	20.0	20%	73.3
	Docente Investigador	1	6.7	6.7%	80.0
	Directivo	1	6.7	6.7%	86.7
	Más de dos funciones de las anteriores	2	13.3	13.3%	100.0
	Total	15	100.0	100%	

Fuente: Elaboración propia utilizando el software SPSS v. 26.

Por otro lado, en la tabla 13 se puede observar la distribución de los trabajadores por el rango de antigüedad, determinando que 73.3% de los trabajadores han estado trabajando de 1 a 5 años y el 20% se ha desempeñado menos de 12 meses.

Tabla 13. *Antigüedad en la institución de los trabajadores del Centro Universitario de Líderes (CUDELI).*

		Antigüedad en la institución			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Menos de 12 meses	3	20.0	20%	20.0
	1 a 5 años	11	73.3	73.3%	93.3
	11 o más años	1	6.7	6.7%	100.0
	Total	15	100.0	100%	

Fuente: Elaboración propia utilizando el software SPSS v. 26.

En la tabla 14 se muestran las horas de trabajo, las cuales se determinaron a la semana con la finalidad de conocer las horas que invierten a la semana en su trabajo, ya que pueden intervenir en las variables de estudio.

En general el 60% de los encuestados trabajan de 1 a 24 horas a la semana, es decir, aproximadamente laboran media jornada diariamente, el 26.7% se desempeñan de 25 a 48 horas de trabajo a la semana y solo 13.3% laboran de 49 a 50 horas de trabajo a la semana.

Tabla 14. *Horas de trabajo a la semana en las que se desempeñan los trabajadores del Centro Universitario de Líderes (CUDELI).*

		Horas de trabajo a la semana			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1 a 24 horas de trabajo	9	60.0	60%	60.0
	25 a 48 horas de trabajo	4	26.7	26.7%	86.7
	49 a 60 horas de trabajo	2	13.3	13.3%	100.0
	Total	15	100.0	100%	

Fuente: Elaboración propia utilizando el software SPSS v. 26.

Prueba de normalidad de Shapiro-Wilk.

Para el presente estudio se realizó la evaluación de una prueba de normalidad de la población, mediante la prueba de normalidad de Shapiro-Wilk debido al tamaño de la muestra.

La tabla 15, ilustra la prueba de normalidad desarrollada por Shapiro-Wilk la cual aplicó en el presente estudio por el tipo de muestra.

Tabla 15. *Tabla 15. Prueba de normalidad de Shapiro Wilk.*

	Pruebas de normalidad		
	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
Clima organizacional	.910	15	.136
Estrés laboral	.882	15	.051

*. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

a. Corrección de significación de Lilliefors

Fuente: Elaboración propia utilizando el software SPSS v. 26.

a) Hipótesis.

H_0 = La variable clima organizacional proviene de una población normal.

H_1 = La variable clima organizacional no proviene de una población normal.

H_0 = La variable estrés laboral proviene de una población normal.

H_1 = La variable estrés laboral no proviene de una población normal.

b) Significancia de variables.

$$\alpha = 5\% = 0.05$$

c) Valor calculado.

Estadístico de clima organizacional = .910

Estadístico de estrés laboral = .882

d. $P = \text{valor}$

Clima organizacional:

$$p = .136$$

Estrés laboral:

$$p = .051$$

e. Decisión.

Si $p > \alpha$ se acepta H_0 , caso contrario se acepta H_1

$.136 > 0.05$ Se acepta la H_0

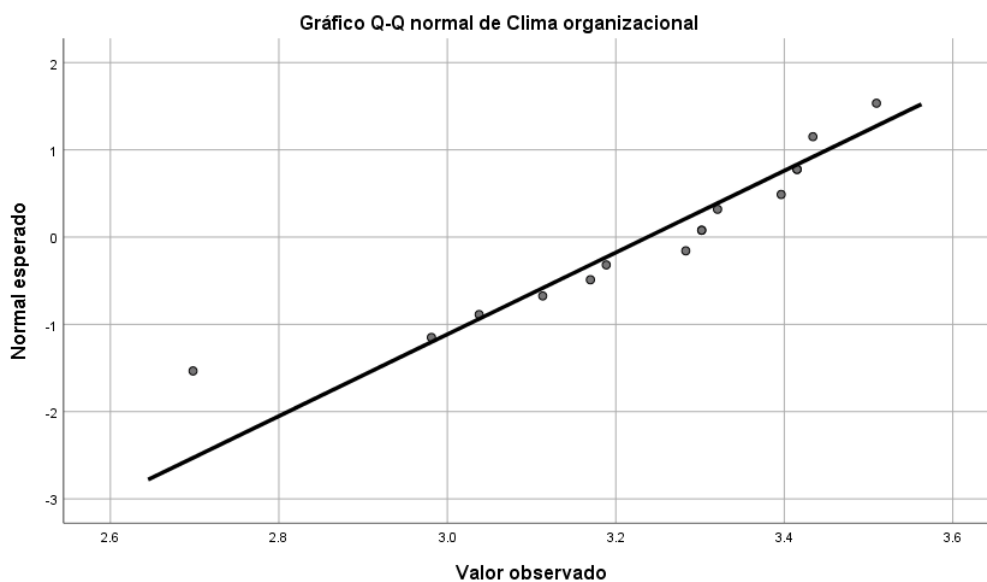
$.051 > 0.05$ Se acepta la H_0

f. Resultado del método Shapiro-Wilk.

Las variables clima organizacional y estrés laboral si provienen de una distribución normal comprobado con el método de Shapiro-Wilk.

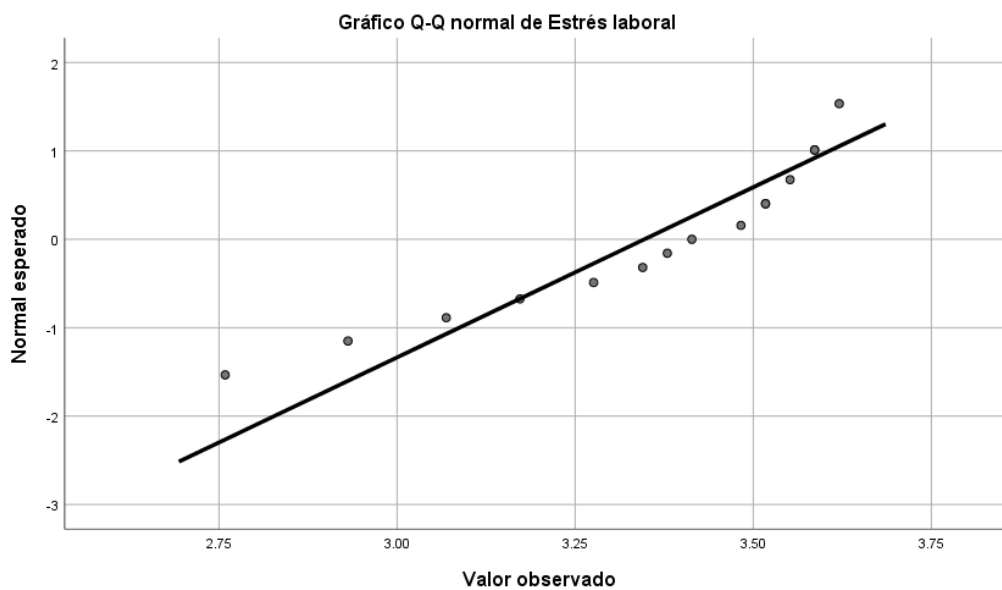
Las figuras 14 y 15 ilustran la normalidad de los resultados de la población determinando que si existe una distribución normal según la prueba de Shapiro-Wilk.

Figura 14. Gráfica prueba de normalidad de Shapiro-Wilk del clima organizacional.



Fuente: Elaboración propia utilizando el software SPSS v. 26.

Figura 15. Gráfica prueba de normalidad de Shapiro-Wilk del estrés laboral.



Fuente: Elaboración propia utilizando el software SPSS v. 26.

Diagnóstico de los resultados descriptivos del clima organizacional y el estrés laboral.

A continuación, se presentan los resultados descriptivos con los cuales se identificaron las opiniones en promedio de los trabajadores de CUDELI sobre las variables de estudio según su percepción.

Tabla 16. Estadístico descriptivo del clima organizacional y estrés laboral.

	Estadísticos descriptivos				
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Desviación
Clima organizacional	15	2.70	3.51	3.2377	.21332
Estrés laboral	15	2.76	3.62	3.3471	.25984
N válido (por lista)	15				

Fuente: Elaboración propia utilizando el software SPSS v. 26.

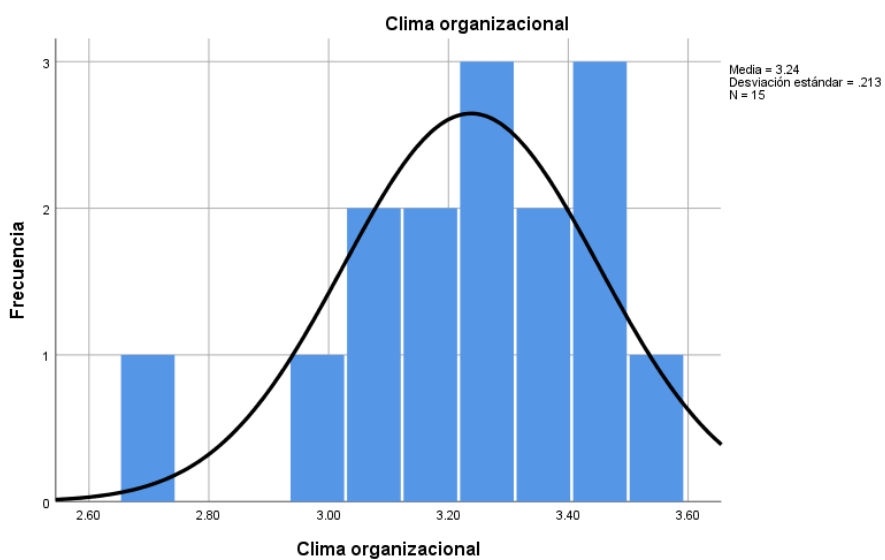
Con este diagnóstico se analizó en la tabla 16 que, el clima organizacional percibido por los trabajadores de CUDELI arroja una media del 3.2377 lo que nos permite determinar que en promedio los trabajadores están “de acuerdo” o satisfechos en cierto grado con el clima organizacional que perciben, ya que, en nuestra escala de Likert, el número uno se clasifica como “totalmente en desacuerdo”, el dos como “en desacuerdo”, el tres como “de acuerdo” y el cuatro como “totalmente de acuerdo”.

En cuanto al estrés laboral en promedio el 3.3471 están “de acuerdo”, lo que nos permite determinar que perciben el estrés laboral poco influyente o agresivo ya que las preguntas del cuestionario de Karasek se describen en su mayoría a una respuesta afirmativa, es decir, entre más estén inclinados al “de acuerdo” quiere decir que están de acuerdo en que perciben las dimensiones del estrés laboral como poco afectivos y está controlado.

Histogramas de frecuencias de las variables de estudio.

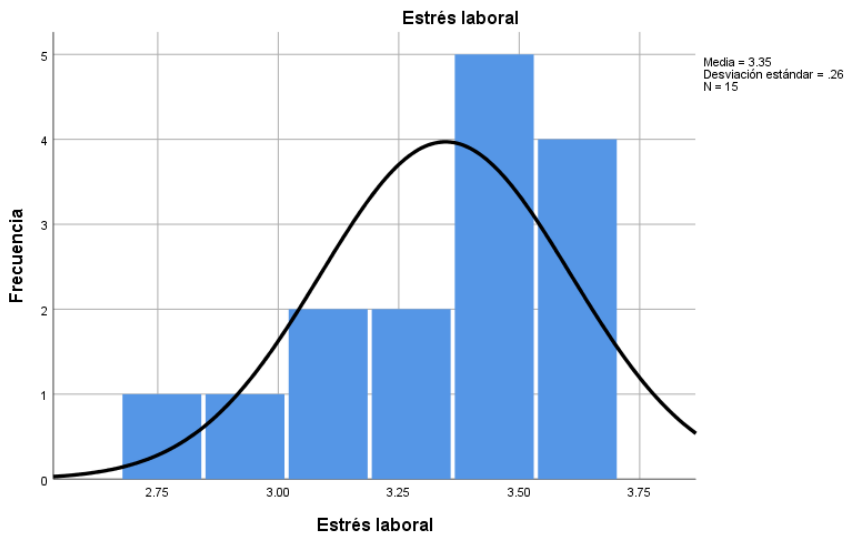
Se presentan los siguientes histogramas con la campana de Gauss para visualizar el comportamiento de la distribución normal de los datos analizados de cada variable de estudio.

Figura 16. Histograma de distribución normal del clima organizacional.



Fuente: Elaboración propia utilizando el software SPSS v. 26.

Figura 17. Histograma de distribución normal del estrés laboral.



Fuente: Elaboración propia utilizando el software SPSS v. 26.

Descriptivos del clima organizacional y sus dimensiones.

Como se presentó en la tabla 17, la dimensión con más frecuencia y en promedio percibida por los trabajadores son las relaciones (3.5600), seguida de la estructura (3.5067) e identidad (3.500); pero independientemente que estas tres dimensiones fueron las principales percibidas, en su mayoría estuvieron las nueve dimensiones en “de acuerdo” según las preguntas del cuestionario de Litwin y Stringer (1968), y la única dimensión en desacuerdo fue la cooperación con 2.7889 de promedio.

Tabla 17. Estadístico descriptivo del clima organizacional y sus dimensiones.

	Estadísticos descriptivos				
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Desviación
Clima organizacional	15	2.70	3.51	3.2377	.21332
Estructura	15	2.70	4.00	3.5067	.36930
Responsabilidad	15	2.29	3.57	3.0571	.38861
Recompensa	15	2.67	3.50	3.0667	.25040
Desafíos	15	2.60	4.00	3.2133	.40332
Relaciones	15	3.00	4.00	3.5600	.31351
Cooperación	15	2.33	3.33	2.7889	.26327
Estándares	15	2.40	4.00	3.3867	.41034
Conflicto	15	2.60	3.80	3.0400	.38693
Identidad	15	3.00	4.00	3.5000	.31339
N válido (por lista)	15				

Fuente: Elaboración propia utilizando el software SPSS v. 26.

Descriptivos del estrés laboral y sus dimensiones.

Como se presenta en la tabla 18, la dimensión percibida con un promedio más alto es el apoyo social (3.6788), seguido por el control (3.2889) y finalmente exigencias psicológicas (3.000); en general las tres dimensiones estuvieron “de acuerdo” con el cuestionario de Karasek (1970).

Tabla 18. Estadístico descriptivo del estrés laboral y sus dimensiones.

Estadísticos descriptivos					
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Desviación
Estrés laboral	15	2.76	3.62	3.3471	.25984
Control	15	2.67	3.78	3.2889	.37515
Exigencias Psicológicas	15	2.56	3.33	3.0000	.19698
Apoyo social	15	2.91	4.00	3.6788	.29331
N válido (por lista)	15				

Fuente: Elaboración propia utilizando el software SPSS v. 26.

Resultados de las correlaciones de las variables de estudio (clima organizacional y estrés laboral).

Otro de los objetivos específicos fue determinar la relación que tienen las dos variables del presente estudio, es decir, determinar si la variable independiente (clima organizacional) tiene correlación con la variable dependiente (estrés laboral).

En la tabla 19, se muestran los resultados de la correlación de la variable clima organizacional y el estrés laboral, dando como resultado una correlación del .789 con una significancia en el nivel 0,00 lo que determinó que es significativa la relación y ubicando el coeficiente de correlación en la tabla de Mondragón Barrera (2014), se determina que existe una relación positiva muy fuerte (rango: +0.76 a +0.90).

Lo cual significó que existe una relación entre el clima organizacional y estrés laboral positiva y muy fuerte; o, en otras palabras, existe un grado de asociación significativo entre las variables ya que dicho resultado (.789) es cercano a 1, manifestando así una correlación significativa; adicional es una relación inversa ya que si el clima organizacional aumenta (+) el estrés laboral disminuye (-) y a la inversa si el clima organizacional disminuye (-) el estrés laboral aumenta (+).

Tabla 19. *Correlaciones de clima organizacional y estrés laboral.*

			Correlaciones	
			Clima organizacional	Estrés laboral
Rho de Spearman	Clima organizacional	Coeficiente de correlación	1.000	.789**
		Sig. (bilateral)	.	.000
		N	15	15
	Estrés laboral	Coeficiente de correlación	.789**	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	.
		N	15	15

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia utilizando el software SPSS v. 26.

Diagnóstico de relación del clima organizacional con las dimensiones de estrés laboral.

Adicionalmente, se consideró oportuno y enriquecedor correlacionar las variables de estudio con las dimensiones, para diagnosticar si existe relación.

En los siguientes resultados se muestran las tres dimensiones del estrés laboral, las cuales se correlacionaron con la variable independiente clima organizacional para determinar cuál tiene mayor correlación.

En los resultados se puede observar en la tabla 20 que, la dimensión con mayor relación con el clima organizacional es el apoyo social con una correlación de .772 y una significancia del .001 lo que significó que tiene una relación positiva muy fuerte, según el rango (+0.76 a +0.90) de la tabla de Mondragón Barrera (2014), y una significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

También se puede observar que el control tiene correlación del .705 y una significancia .003 lo que significó que tiene una correlación positiva considerable con el clima organizacional, según el rango (+0.51 a +0.75) de la tabla de Mondragón Barrera (2014).

La única dimensión que no obtuvo significancia y una relación fuerte son las exigencias psicológicas con una correlación del .470 y una significancia .077 lo que significó que tiene correlación positiva media, según el rango (+0.11 a +0.50) de la tabla de Mondragón Barrera (2014), pero como se observa en la tabla 20 no tiene correlación significativa con el clima organizacional.

Tabla 20. *Correlación del clima organizacional con las dimensiones de estrés laboral.*

			Clima organizacional
Rho de Spearman	Clima organizacional	Coeficiente de correlación	1.000
		Sig. (bilateral)	.
		N	15
	Control	Coeficiente de correlación	.705**
		Sig. (bilateral)	.003
		N	15
	Exigencias Psicológicas	Coeficiente de correlación	.470
		Sig. (bilateral)	.077
		N	15
	Apoyo social	Coeficiente de correlación	.772**
		Sig. (bilateral)	.001
		N	15

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

* . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia utilizando el software SPSS v. 26.

Diagnóstico de relación del estrés laboral con las dimensiones de clima organizacional.

En seguida se muestra la correlación de la variable dependiente estrés laboral con las dimensiones del clima organizacional.

Como se muestra en la tabla 21, solo cuatro dimensiones tuvieron una correlación positiva considerable con el estrés laboral, quedando las cuatro dimensiones en un rango de (+0.51 a +0.75) según la tabla de Mondragón Barrera (2014), las cuales son estándares con una correlación del .754 y significancia de .001; responsabilidad con correlación de .652 y significancia de .008; desafíos con correlación de .634 y significancia de .011; y conflicto con correlación de .567 y significancia de .027.

Las dimensiones que no tuvieron correlación significativa con el estrés laboral fueron estructura (.185), cooperación (.240), identidad (.256), recompensas (.439) y relaciones (.469).

Tabla 21. *Correlación de estrés laboral con las dimensiones del clima organizacional.*

Correlaciones			
Dimensiones	Estrés laboral (Coeficiente de correlación)	Sig. (bilateral)	N
Estrés laboral	1.000	-	15
Estructura	.185	.509	15
Responsabilidad	.652**	.008	15
Recompensas	.439	.101	15
Desafíos	.634*	.011	15
Relaciones	.469	.078	15
Cooperación	.240	.389	15
Estándares	.754**	.001	15
Conflicto	.567*	.027	15
Identidad	.256	.358	15

** . La correlación es significativa en el nivel 0.01 (bilateral)

* . La correlación es significativa en el nivel 0.05 (bilateral)

Fuente: Elaboración propia tomado del software SPSS v. 26.

Capítulo VIII. Conclusiones.

Después de haber obtenido los resultados de la presente investigación y discutido los mismos, en este capítulo se plantearon las conclusiones dando respuesta a la pregunta de investigación e hipótesis planteadas, y así mismo se presentaron una serie de conclusiones partiendo del objetivo general a los objetivos específicos.

Para dar alcance al objetivo general y a los objetivos específicos planteados en el presente estudio, es necesario dar respuesta a la pregunta de investigación e hipótesis de investigación.

La pregunta de investigación: ¿Cuál es la influencia del clima organizacional sobre el estrés laboral ocasionado en los trabajadores del Centro Universitario de Líderes (CUDELI) de la ciudad de Durango?

Partiendo de los resultados de correlación donde se determinó el comportamiento de las variables, una con la otra, se concluye que la influencia del clima organizacional sobre el estrés laboral si es significativa y tienen una asociación y relación positiva muy fuerte por su coeficiente de correlación de .789 y significancia en un nivel del 0.00, quedando en un rango del +0.76 a +0.90 según la tabla de Mondragón Barrera (2014).

Es decir, al presentarse una correlación positiva muy fuerte (.789), su logró interpretar que si el clima organizacional presenta mejoras o cambios (según la percepción), el estrés laboral también mejorará en el mismo sentido y magnitud.

Esto da sentido a que los trabajadores generan un nivel de estrés poco afectivo, es decir, no les afecta en su salud física y mental de manera negativa, ya que según el autor Díaz (2017), si es bueno para los trabajadores sentir un cierto nivel de estrés laboral que les permita realizar sus actividades de manera automática y enfrentar dichas situaciones que se presenten, ya que el estrés es un fenómeno que se genera en nuestro organismo y este evalúa cómo

enfrentar dichas situaciones laborales, así mismo el estrés laboral como se comenta al ser una respuesta automática del organismo valora cómo enfrentar dichas situaciones cambiantes o demandantes tratando de enfrentar dicha situación; por lo tanto, el estrés no solo puede ser negativo o “malo”, sino que, en cierto grado puede favorecer la percepción de la situación y solucionar más rápido las demandas laborales de los individuos.

Entonces, se confirmó que el clima organizacional tiene relación con el estrés laboral que perciben los trabajadores, afirmando y sustentando que, si existe un cambio en la percepción de los trabajadores en relación al clima organizacional, ya sea en cualquiera de las dimensiones, esto creará una influencia y cambio en el estrés laboral de los trabajadores de CUDELI.

Es importante mencionar que el estrés laboral que se presentó en ese periodo de evaluación, entre los empleados obtuvieron un sentido de baja tensión según los resultados arrojados, por lo que retomando el modelo de Karasek (1979), afirma que los trabajos más saludables son aquellos que tienen baja tensión, es decir, el estrés laboral se produce debido a una alta tensión y en el caso de CUDELI existieron bajas demandas laborales que condicionan su trabajo y un alto control para afrontar sus demandas psicosociales.

Una vez que se responde la pregunta de investigación se proporcionó respuesta a las hipótesis, concluyendo lo siguiente:

H1 El clima organizacional influye significativamente sobre el estrés laboral de los trabajadores de CUDELI.; se acepta, puesto que nuestro coeficiente de correlación es de .789 con una significancia en el nivel 0,00 lo que determinó que es significativa la relación y ubicando el coeficiente de correlación en la tabla de Mondragón Barrera (2014), se estableció que existe una relación positiva muy fuerte (rango: +0.76 a +0.90). Es decir, si existe influencia cuando el clima organizacional presenta mejoras (según la percepción), el estrés laboral

también se ve afectado e influido por las mejorará en el mismo sentido y magnitud y a la inversa si el clima organizacional es crítico, el estrés laboral lo será, ya que se obtuvo una correlación significativa y lineal.

H2 Se percibe que la identidad del clima organizacional es la dimensión que sobresale, mientras que las exigencias psicológicas es la dimensión del estrés laboral que más se percibe. Se rechaza, puesto que la dimensión que predominó en el clima organizacional fue relaciones (3.5600); y la dimensión sobresaliente del estrés laboral fue apoyo social (3.6788); pero a pesar de que estas dos últimas fueron las más sobresalientes de las variables, la identidad (3.500) del clima organizacional y las exigencias psicológicas (3.000) del estrés laboral también arrojaron una significativa percepción entre los trabajadores, quedando ambas dimensiones como la tercera dimensión sobresaliente.

H3 El clima organizacional se correlaciona en mayor grado con la dimensión apoyo social del estrés laboral. Se acepta, ya que al correlacional el clima organizacional con el apoyo social se arrojó un coeficiente de .772 y una significancia del .001 lo que determinó que tiene una relación positiva muy fuerte, según el rango (+0.76 a +0.90) de la tabla de Mondragón Barrera (2014); y se encontró que los trabajadores de CUDELI relacionan y perciben en su ambiente laboral el apoyo social entre los mismos compañeros, provocando que exista un bajo nivel de estrés laboral.

Una vez resueltas las hipótesis, se dio paso a concluir los objetivos del presente estudio, sumando algunos otros datos importantes que se encontraron al analizar y discutir la información y que permitirán a futuro realizar recomendaciones.

El objetivo general se logró en su totalidad ya que se analizó la influencia del clima organizacional sobre el estrés laboral en CUDELI determinando que si existe influencia del clima organizacional sobre el estrés laboral siendo significativa para los trabajadores y tienen

una asociación y relación positiva muy fuerte, es decir, los trabajadores si perciben en su clima laboral un cierto grado de estrés laboral favorable y satisfactorio y derivado de este análisis se pueden concluir también los objetivos específicos.

El primer objetivo específico fue describir la percepción que tienen los trabajadores de CUDELI respecto al clima organizacional y el estrés laboral, dando como resultado que el clima organizacional percibido por los trabajadores arroja una media del 3.2377 lo que nos permite determinar que en promedio los trabajadores están “de acuerdo” con el clima organizacional que perciben, ya que, en nuestra escala de Likert, el número uno se clasifica como “totalmente en desacuerdo”, el dos como “en desacuerdo”, el tres como “de acuerdo” y el cuatro como “totalmente de acuerdo”. Por lo que se interpreta, que los trabajadores están de acuerdo en que si perciben un clima organizacional satisfactorio, agradable y poco afectivo.

En cuanto al estrés laboral en promedio fue 3.3471 y estuvieron “de acuerdo”, por lo que se determinó que perciben el estrés laboral como poco influyente o agresivo, ya que las preguntas del cuestionario de Karasek se describen en su mayoría a una respuesta afirmativa, es decir, entre más estén inclinados al “de acuerdo” quiere decir que están de acuerdo en que perciben las dimensiones del estrés laboral como poco afectivos y está controlado el estrés laboral en cierto grado.

Adicional de la información de los datos descriptivos, de la variable clima organizacional de sus nueve dimensiones, solo la cooperación obtuvo en promedio 2.7889 por lo que los trabajadores estuvieron en desacuerdo en que la perciben en su ambiente y podría ser nula la cooperación entre el personal y esto causar cierta insatisfacción; esto es un foco rojo donde la dirección de CUDELI debería de trabajar para aumentar la cooperación entre los trabajadores; por otro lado, todas las demás dimensiones que son relaciones (3.5600), estructura (3.5067), identidad (3.500), estándares (3.3867), desafíos (3.2133), recompensa (3.0667) y responsabilidad (3.0571), en promedio todos los trabajadores estuvieron de acuerdo que

perciben dichas dimensiones en el ambiente, pero pueden mejorar para crear un mejor espacio de trabajo.

En cuanto al estrés laboral, la dimensión percibida con un promedio más alto es el apoyo social (3.6788), seguido por el control (3.2889) y finalmente exigencias psicológicas (3.000); en general en las tres dimensiones estuvieron “de acuerdo” con el cuestionario de Karasek (1970), lo que interpreta y afirma que si se percibieron las dimensiones en el ambiente pero de manera positiva y satisfactoria, debido que al estar de acuerdo en que perciben un apoyo social y control en su trabajo da pauta a que los trabajadores sí pueden trabajar sin sentir un alto grado de estrés laboral y que aunque estén de acuerdo que perciben exigencias psicológicas pueden trabajar en ellas con un cierto grado de estrés y no perjudique su salud física y mental.

Finalmente, el último objetivo específico fue medir el grado de relación del clima organizacional y el estrés laboral y sus dimensiones en los trabajadores CUDELI, por lo que se pudo afirmar con los resultados arrojados que, si existe relación entre el clima organizacional y el estrés laboral debido al coeficiente de correlación de Rho de Spearman .789, lo que determina que es significativa la relación y ubicando el coeficiente de correlación en la tabla de Mondragón Barrera (2014), se determinó que existe una relación positiva muy fuerte (rango: +0.76 a +0.90).

Por lo que se logró interpretar que los trabajadores de CUDELI relacionan un clima organizacional agradable y satisfactorio y esto permite que el grado de estrés disminuya y no les afecte en su salud física y mental, ya que como se comentó en el capítulo de los resultados es una relación inversa ya que si el clima organizacional aumenta (+) el estrés laboral disminuye (-) y a la inversa si el clima organizacional disminuye (-) el estrés laboral aumenta (+).

Los resultados sustentan que es importante mantener un clima organizacional satisfactorio y agradable para los trabajadores debido a que, esto permite que se relacione con el estrés laboral y este no sea insatisfactorio y afectivo para el personal de CUDELI.

También al haber considerado oportuno relacionar las variables con las dimensiones, se logró concluir respecto al clima organizacional y las dimensiones del estrés laboral que, las dimensiones con relación y percepción con mayor preponderancia por parte de los trabajadores con el clima organizacional es el apoyo social con una correlación de .772 y el control con una correlación del .705; es decir, el personal en su ambiente laboral si relacionan el apoyo social de sus compañeros y perciben un control en su puesto de trabajo permitiéndoles tomar decisiones propias y mejora el clima organizacional.

Por otro lado, la dimensión de exigencias psicológicas no fue significativa para los trabajadores ya que se encontró una relación del .470 por lo que no afectó el clima organizacional y no la perciben en su ambiente, recordemos que las exigencias psicológicas se presenta por la carga de trabajo, cuántas horas se trabaja, la cantidad y el volumen, presión de tiempo, etcétera, y al no ser significativas en el ambiente nos permitió determinar que los trabajadores están en un cierto grado de satisfacción con su ambiente.

Y finalmente, al haber relacionado el estrés laboral con las dimensiones de clima organizacional, se comprobó que, solo cuatro dimensiones tuvieron una relación positiva considerable con el estrés laboral, las cuales son estándares con una correlación del .754, responsabilidad con correlación de .652, desafíos con correlación de .634 y conflicto con correlación de .567 es decir, los estándares, la responsabilidad, los desafíos y el conflicto, si las perciben los trabajadores con el estrés laboral, y al relacionarlas les permite mantener un estrés laboral pasivo y no afectivo para su salud física y mental; sin embargo las dimensiones que no tuvieron relación significativa con el estrés laboral fueron estructura (.185), cooperación (.240), identidad (.256), recompensas (.439) y relaciones (.469) lo que es otro foco rojo para la

dirección general de CUDELI ya que sería oportuno que las perciban los trabajadores con el fin de mantener un estrés laboral favorable y poco afectivo para su salud física y mental, puesto que estas dimensiones están muy relacionadas con temas de relaciones personales entre los trabajadores, por lo que es probable que no sientan cierto sentido de pertenencia, poca socialización y poco compañerismo.

Estos dos métodos aplicados en el presente estudio permitieron también analizar y afirmar que existe coherencia y confiabilidad en lo concluido.

A pesar de que el presente estudio se aplicó y realizó en el año 2021, en un periodo de tiempo en el que se vivía en pandemia debido al COVID-19, los trabajadores de CUDELI, lograron laborar y realizar sus actividades enfrentando la pandemia sin que les afectará de manera negativa su clima organizacional y así mismo no presentaron un grado de estrés laboral que afectará su salud física y mental, a pesar de que se tuvieron que adaptar a las nuevas modalidades virtuales, logrando desempeñar sus labores de manera adecuada según los resultados obtenidos; entonces se comprobó y se logra afirmar que efectivamente los trabajadores están satisfechos con el clima organizacional y el estrés laboral percibido.

Bibliografía

- Achicanoy, E., Sánchez, F., & Souza, M. (2021). *Diseño de una herramienta virtual que evalúe el clima laboral de la Universidad CESMAG*. Obtenido de Redalyc.org:
<http://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/17585/TRABAJO%20DE%20GRADO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Agudelo, R., Peña, P., Hoyos, C., & Jiménez, M. (2020). *Clima organizacional y percepción de la calidad en una institución de salud de la ciudad de Manizales 2018-2019*. Obtenido de Redalyc.org:
<file:///C:/Users/P/Documents/innovacion/tesis/clima%20organizacional/historua%20co%20y%20def.pdf>
- Aguilar Domínguez, D., & Román Fuentes, J. (2019). *Clima organizacional y su perspectiva teórica*. Obtenido de Revista Congreso CIICA.UNACH.MX:
https://www.researchgate.net/profile/Isis-Mandujano-Dominguez/publication/352784766_Desarrollo_de_un_plan_estrategico_de_mercadotecnia_como_instrumento_para_reposicionar_una_PYME_de_servicios_financieros/links/60e3bdf9299bf1ea9ee52c88/Desarrollo-de-un-pla
- Bada, O., Salas, R., Castillo, F., Arroyo, E., & Carbonell, C. (2020). *Estrés laboral y clima organizacional en docentes peruanos*. Obtenido de Redalyc.org:
<file:///C:/Users/P/Documents/innovacion/tesis/estres%20laboral/RESUMEN%20DE%20ESTRES%20O%20GENERALIDADES%20CON%20CO.pdf>
- Barrezueta, L. (2013). *“EL ESTRÉS LABORAL EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL SISTEMA HOSPITALARIO DOCENTE DE LA UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL”*.
 Obtenido de Redalyc.org:
<file:///C:/Users/P/Documents/innovacion/tesis/estres%20laboral/Nueva%20carpeta/Tesis%20Estres%20Laboral.pdf>

- Barrezueta, L. (2013). *El estrés laboral en el personal administrativo del sistema hospitalario docente de la Universidad de Guayaquil*. Obtenido de Redalyc.org:
file:///C:/Users/P/Documents/innovacion/tesis/estres%20laboral/Nueva%20carpeta/Tesis%20Estres%20Laboral.pdf
- Blanco, T., & Thoen, M. (2017). *Factores asociados al estrés laboral en policías penitenciarios costarricenses*. Obtenido de Redalyc.org:
file:///C:/Users/P/Documents/innovacion/tesis/estres%20laboral/CATEGORIAS%20DE%20ESTRES.pdf
- Brito, J., Juárez, A., Nava, M., Castillo, J., & Brito, E. (2019). *Factores psicosociales, estrés psicológico y burnout en enfermería: un modelo de trayectorias*. Obtenido de Redalyc.org:
file:///C:/Users/P/Documents/innovacion/tesis/estres%20laboral/estres%20y%20burnot.pdf
- Bustamante, M., Lapo, M., & Grandón, M. (2016). *Creación de un cuestionario de clima organizacional para hospitales de alta complejidad, Chile*. Obtenido de Redalyc.org.
- Campos, E. (2012). *Corrientes de la administración*. Obtenido de Red tercer millenio S.C.:
http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico_administrativo/Corrientes_de_la_administracion.pdf
- Charry Condor, H. (2018). *La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público*. Obtenido de Redalyc.org:
file:///C:/Users/P/Documents/innovacion/tesis/clima%20organizacional/def%20y%20caracteristicas%20CO.pdf
- Chávez, A., Gallegos, J., Hernández, M., López, J., Castor, C., Álvarez, M., . . . Góngora, E. (2020). *Estrés percibido y felicidad en adultos mexicanos según estado de salud-*

enfermedad. Obtenido de Redalyc.org:

file:///C:/Users/P/Documents/innovacion/tesis/estres%20laboral/estres%20en%20mexico.pdf

Díaz Hernández, A. (2017). *Repercusión del estrés percibido y del estrés laboral en los factores de riesgo cardiovascular y en la respuesta inmunitaria mediada por inmunoglobulina en población laboral*. Obtenido de Redalyc.org.

Diez, V. (2015). *Factores de riesgos psicosociales, estrés y sus consecuencias individuales y organizaciones: modelo demanda-control de Karasek (1979)*. Obtenido de Redalyc.org:
file:///C:/Users/P/Documents/innovacion/tesis/estres%20laboral/Nueva%20carpeta/DIEZ_VALDES_Vicente_Tesis.pdf

DOF. (2018). *Diario Oficial de la Federación*. Obtenido de Dof.gob.mx:

http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5510858&fecha=18/01/2018

Flores Tapia, C. E., & Flores Cevallos, K. L. (2021). *PRUEBAS PARA COMPROBAR LA NORMALIDAD DE DATOS EN PROCESOS PRODUCTIVOS: ANDERSON-DARLING, RYAN-JOINER, SHAPIRO-WILK Y KOLMOGÓROV-SMIRNOV*. Obtenido de Societas. Revista de Ciencias Sociales y Humanísticas:

<http://portal.amelica.org/ameli/jatsRepo/341/3412237018/3412237018.pdf>

García, M. (2012). *La comunicación de las marcas en las PYMES a través de sus sedes WEBS*. Obtenido de Dialnet.unirioja.es:

file:///C:/Users/Yanzi/OneDrive/Documentos/Monch/innovacion/tesis/PYMES/PYMES%20ESPA%C3%91A.pdf

García, M. (2020). *FACTORES PSICOSOCIALES EN LAS ORGANIZACIONES*. Obtenido de Dialnet:

<https://www.educacion.gob.es/teseo/imprimirFicheroTesis.do?idFichero=dTKIBew87xk%3D>

Gil Jiménez, C. (2015). *La administración de la educación en México: un análisis sobre el devenir de la educación básica y media superior*. Obtenido de Juridicas.unam.mx.

Gonzalez, A., & Levy, J. (2016). *Normalidad y otros supuestos en análisis de covarianzas*. Obtenido de Modelización conectricturas de covarianza.

González, C., Giraldo, D., Cano, M., & Ramírez, D. (2019). *Factores laborales y estrés percibido en los conductores de Buses Medellín*. Obtenido de Redalyc.org:
file:///C:/Users/P/Documents/innovacion/tesis/estres%20laboral/ESTRES%20Y%20OTR O%20TIPO%20DE%20ESTRES%20CHIDO.pdf

Henao, D., García, A., Merchán, P., & Ramirez, O. (2018). *CAUSAS DEL ESTRÉS LABORAL EN LOS TRABAJADORES CASO "CENTINELA"*. Obtenido de Redalyc.org:
file:///C:/Users/P/Documents/innovacion/tesis/estres%20laboral/Nueva%20carpeta/TESI S%20CAUSAS%20DEL%20ESTR%20C3%89S%20LABORAL%20EN%20LOS%20TRAB AJADORES%20CASO%20%E2%80%9CCENTINELA%E2%80%9D,%20DE%20LA%2 0COMPA%20C3%91%20C3%8DA%20DE%20SEGURIDAD%20Y%20VIGILANCIA%20

Henao, D., Matínez, A., Mechán, P., & Ramirez, O. (2018). *Causas del estrés laboral en los trabajadores caso "Centinela" de la compañía de Seguridad y vigilancia privada de diciembre 2017 a junio 2019*. Obtenido de Redalyc.org:
file:///C:/Users/P/Documents/innovacion/tesis/estres%20laboral/Nueva%20carpeta/TESI S%20CAUSAS%20DEL%20ESTR%20C3%89S%20LABORAL%20EN%20LOS%20TRAB AJADORES%20CASO%20%E2%80%9CCENTINELA%E2%80%9D,%20DE%20LA%2 0COMPA%20C3%91%20C3%8DA%20DE%20SEGURIDAD%20Y%20VIGILANCIA%20

- Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la investigación*. Obtenido de McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.:
<http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>
- Iglesias Armenteros, A., & Sánchez García, Z. (2015). *Generalidades del clima organizacional*. Obtenido de Redalyc.org:
<file:///C:/Users/P/Documents/innovacion/tesis/clima%20organizacional/definicion%20de%20clima%20org.pdf>
- IISUE. (2020). *Educación y pandemia. Una visión académica*. Obtenido de Instituto de Investigaciones sobre la Universidad y la Educación:
<http://www.iisue.unam.iisue/covid/educacion-y-pandemia>
- INEE. (2012). *La educación en México. Estado actual y consideraciones sobre su evaluación*. Obtenido de Gobierno de México.mx.
- INEE. (2019). *La educación obligatoria en México. Informe 2019*. Obtenido de INEE.
- INEGI. (2020). *El INEGI presenta resultados de la segunda edición del ECOVID-IE y del estudio sobre la demografía de los negocios 2020*. Obtenido de INEGI.ORG.MX.
- INEGI. (2020). *INEGI PRESENTA LOS RESULTADOS DEFINITIVOS DE LOS CENSOS ECONÓMICOS 2019 DURANGO*. Obtenido de INEGI.ORG.MX:
https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2020/OtrTemEcon/CenEconResDef2019_Dgo.pdf
- INEGI. (2021). *Encuesta para la Medición del Impacto COVID-19 en la Educación (ECOVID-ED) 2020*. Obtenido de INEGI.ORG.MX.

- Lopera, I., & Echeverri, J. (2018). *Libertad y desarrollo humano en las organizaciones*. Obtenido de Redalyc.org:
file:///C:/Users/P/Documents/innovacion/tesis/organizacion/defi%20de%20orf.pdf
- Martinez Aguirre, L. (2012). *Administración Educativa*. Obtenido de Redalyc.otr.
- Medina de La Cruz, T. (2013). *Estudio de los efectos del estrés laboral en los trabajadores de la Empresa Proyecta S.A. de la Ciudad de Guayaquil*. Obtenido de Redalyc.org:
file:///C:/Users/P/Documents/innovacion/tesis/estres%20laboral/KARASEK%20TESIS%20DIMNSIONES.pdf
- MEJOREDU. (2020). *Indicadores nacionales de la mejora continua de la educación en México 2020*. Obtenido de Gobierno de México.mx.
- Mondragón Barrera, M. A. (2014). *USO DE LA CORRELACIÓN DE SPEARMAN EN UN ESTUDIO DE INTERVENCIÓN EN FISIOTERAPIA*. Obtenido de Dialnet.com:
file:///C:/Users/karin/Downloads/Dialnet-
UsoDeLaCorrelacionDeSpearmanEnUnEstudioDelIntervenc-5156978.pdf
- Montesdeoca, O., Armendariz, C., & Zamora, F. (2019). *Cultura y clima organizacional en el desempeño laboral de empleados de los distritos costeros de educación en el Ecuador*. Obtenido de Redalyc.org.
- Morán, E. (2006). *Etapa IV integración del proyecto y conclusiones*. Obtenido de Instituto Mexicano del Seguro Social Delegación Estatal Durango:
http://www.cca.org.mx/apoyos/funcionarios/admon_publica/0092.pdf
- Moreno Quintana, P. (2013). *Estudio de clima organizacional en empresas de subcontratación de procesos de negocios*. Obtenido de Redalyc.otg.

- Nava, A. (2013). *Evolución y cambio de la organización y su administración*. Obtenido de International Journal of Good consciencie: [http://www.spentamexico.org/v8-n2/A6.8\(2\)101-111.pdf](http://www.spentamexico.org/v8-n2/A6.8(2)101-111.pdf)
- Ortega, R., Tuya, L., Martínez, M., Pérez, A., & Cánovas, A. (2009). *EL COEFICIENTE DE CORRELACIÓN DE LOS RANGOS DE SPEARMAN CARACTERIZACIÓN*. Obtenido de Redalyc.org: <https://www.redalyc.org/pdf/1804/180414044017.pdf>
- Ortiz, L., Ortiz, L., Coronell, R., Hamburger, K., & Orozco, E. (2019). *Incidencia del clima organizacional en la productividad laboral en instituciones prestadoras de servicios de salud (IPS): un estudio correlacional*. Obtenido de Redalyc.org: <file:///C:/Users/P/Documents/innovacion/tesis/clima%20organizacional/def%20co.pdf>
- Osorio, J., & Cárdenas, L. (2017). *Estrés laboral: estudio de revisión*. Obtenido de Redalyc.org: <file:///C:/Users/P/Documents/innovacion/tesis/estres%20laboral/intro%20estres.pdf>
- Pando, M., Gascón, S., Varillas, W., & Aranda, C. (2019). *Exposición a factores psicosociales laborales y sintomatología de estrés en trabajadores peruanos*. Obtenido de Redalyc.org: <file:///C:/Users/P/Documents/innovacion/tesis/estres%20laboral/SINTOMAS%20DE%20ESTRES.pdf>
- Paredes, D., Ibarra, L., & Moreno, Z. (2020). *Habilidades directivas y clima organizacional en pequeñas y medianas empresas*. Obtenido de Redalyc.org.
- Patlán Pérez, J. (2019). *¿Qué es el estrés laboral y cómo medirlo?* Obtenido de Redalyc.org: <file:///C:/Users/P/Documents/innovacion/tesis/estres%20laboral/HISTORIA%20Y%20TIPOS%20DE%20ESTRES%20CHIDO.pdf>

Pavón, L. (2010). *Financiamiento a las microempresas y las PYMES en México (2000-2009)*.

Obtenido de DIGITAL REPOSITORY:

file:///C:/Users/Yanzi/OneDrive/Documentos/Monch/innovacion/tesis/PYMES/def%20de%20PYME.pdf

Pérez, M. (2012). *Estudio descriptivo del clima organizacional del centro médico de Caracas a través de las dimensiones postuladas por Litwin y Stringer*. Obtenido de Redalyc.org:

file:///C:/Users/P/Documents/innovacion/tesis/clima%20organizacional/tesis%20info%20de%20letwin.pdf

Riveros, P., & Grimaldo, M. (2017). *Valores y clima organizacional en docentes de un instituto de educación superior de Lima*. Obtenido de Redalyc.org:

file:///C:/Users/P/Documents/innovacion/tesis/clima%20organizacional/co%20y%20valores%20NO%20TAN%20RELEVANTE.pdf

Rodríguez, E. (2016). *El clima organizacional presente en una empresa de servicio*. Obtenido de Revista Educación en Valores. Universidad de Carabobo.:

<http://servicio.bc.uc.edu.ve/multidisciplinarias/educacion-en-valores/v1n25/art01.pdf>

Rojas, Y. (2004). *Diagnóstico del clima organizacional en el departamento de operaciones de una empresa transnacional*. Obtenido de Redalyc.org:

file:///C:/Users/P/Documents/innovacion/tesis/clima%20organizacional/nuevos/Modelos%20de%20CO.pdf

Rosales, A., & Llanos, L. (2020). *Efecto de la inversión en capacitación en las ventas y sueldos de las PyMES*. Obtenido de Redalyc.org.

Rosales, M. (2018). *Calidad de vida laboral en los trabajadores adscritos a la delegación estatal del ISSSTE en Durango*. Obtenido de UJED.COM:

file:///C:/Users/P/Documents/innovacion/tesis/CALIDAD%20DE%20VIDA%20LABORAL

%20EN%20LOS%20TRABAJADORES%20DEL%20LA%20DELEGACION%20DEL%20ISSSTE%20EN%20DURANGO.pdf

Saldaña, C., Polo, J., Gutiérrez, O., & Madrigal, B. (2020). *Bienestar psicológico, estrés y factores psicosociales en trabajadores de instituciones gubernamentales de Jalisco-México*. Obtenido de Redalyc.org:

file:///C:/Users/P/Documents/innovacion/tesis/estres%20laboral/bienestar%20y%20estres.pdf

Segundo, G., & Ortiz, A. (2018). *Clima organizacional en las industrias Ecuatorianas de Calzado*. Obtenido de Redalyc.org:

file:///C:/Users/P/Documents/innovacion/tesis/clima%20organizacional/intro%20clima%20y%20algunas%20variables.pdf

SEP. (2020). *Principales Cifras del Sistema Educativo Nacional 2019-2020*. Obtenido de la Secretaría de Educación Pública.

Serrano, B., & Portalanza, A. (2014). *Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional*. Obtenido de Redalyc.org:

file:///C:/Users/P/Documents/innovacion/tesis/clima%20organizacional/nuevos/Nueva%20carpeta/liderazgo%20y%20CO%20definiciones.pdf

Serrano, J., & Portalanza, A. (2014). *Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional*. Obtenido de Elsevier.es:

file:///C:/Users/P/Documents/innovacion/tesis/clima%20organizacional/nuevos/Nueva%20carpeta/liderazgo%20y%20CO%20definiciones.pdf

Soares Valente, M. (2013). *Evaluación del clima organizacional en Distribuidora Lumosa S.A. según el modelo de Litwin y Stringer*. Obtenido de Redalyc.org.

- Soares Valente, M. (2013). *Evaluación del Clima organizacional en Distribuidora Lumosa S.A. según el modelo de Litwin y Stringer*. Obtenido de Redalyc.org:
file:///C:/Users/P/Documents/innovacion/tesis/clima%20organizacional/tabla%20de%20dimensiones%20CO.pdf
- Torres Hernández, Z. (2014). *Teoría general de la administración*. México: Grupo Editorial Patria S.A. de C.V.
- Torres, K., Lamenta, P., & Hamidian, B. (2018). *Clima organizacional como gestión del conocimiento*. Obtenido de Redalyc.org:
file:///C:/Users/P/Documents/innovacion/tesis/clima%20organizacional/def.pdf
- Universidad Insurgentes. (2020). *Administración y educación*. Obtenido de Redalyc.org.
- Vazquez Rivera, G. (2012). *La administración del sistema educativo*. Obtenido de Dialnet.com.
- Vidal Lacosta, V. (2018). *Estudio del estrés laboral en las PYMES en la provincia de Zaragoza*. Obtenido de Redalyc.org.

ANEXOS.

Anexo A. Estadística educativa en Durango (2019 – 2020) de alumnado, docentes y escuelas en el sector privado.

Estadística educativa					
Durango					
Nivel (modalidad escolarizada)	Alumnos			Docentes	Escuelas
	Total	Mujeres	Hombres		
Total, sistema educativo	544,120	27,1937	272,183	34,270	5,853
Público	491,323	244,675	246,648	29,185	5,355
Privado	52,797	27,262	25,535	5,085	498
Educación básica	392,254	192,805	199,449	21,701	5,341
Público	362,003	178,095	183,908	19,865	5,018
Privado	30,251	14,710	15,541	1,836	323
Educación inicial	4,751	2,258	2,493	143	98
General	3,501	1,655	1,846	83	43
Indígena	1,250	603	647	60	55
Público	2,497	1,191	1,306	97	71
Privado	2,254	1,067	1,187	46	27
Educación preescolar	71,923	35,313	36,610	3,919	1,767
General	63,645	31,183	32,462	3,114	993
Indígena	2,523	1,295	1,228	128	97
Cursos comunitarios	5,755	2,835	2,920	677	677
Público	63,457	31,206	32,251	3,436	1,615
Privado	8,466	4,107	4,359	483	152
Educación primaria	220,565	108,010	112,555	10,311	2,496
General	207,277	101,578	105,699	9,377	1,840
Indígena	9,686	4,685	5,001	455	216
Cursos comunitarios	3,602	1,747	1,855	479	440
Público	207,484	101,688	105,796	9,763	2,413
Privado	13,081	6,322	6,759	548	83

Educación secundaria	95,015	47,224	47,791	7,328	980
General	46,376	23,031	23,345	4,019	315
Telesecundaria	18,693	9,115	9,578	1,235	563
Técnica	29,946	15,078	14,868	2,074	102
Público	88,565	44,010	44,555	6,569	919
Privado	6,450	3,214	3,236	759	61
Educación media superior	79,007	40,332	38,675	6,490	355
Bachillerato general	41,971	21,540	20,431	3,042	267
Bachillerato tecnológico	32,724	16,572	16,152	2,904	64
Profesional Técnico Bachiller	1,888	613	1,275	285	6
Profesional técnico	2,424	1,607	817	259	18
Público	68,652	34,771	33,881	5,366	272
Privado	10,355	5,561	4,794	1,124	83
Educación superior	52,887	26,570	26,317	5,720	104
Licenciatura	48,983	24,304	24,679	4,942	84
Normal	2,849	1,661	1,188	369	9
Universitaria y tecnológica	46,134	22,643	23,491	4,573	75
Posgrado	3,904	2,266	1,638	778	64
Público	42,341	20,705	21,636	3,742	49
Privado	10,546	5,865	4,681	1,978	55
Capacitación para el trabajo	19,972	12,230	7,742	359	53
Público	18,327	11,104	7,223	212	16
Privado	1,645	1,126	519	147	37

Fuente: Tomado de la SEP (2020).

Anexo B. Dimensiones de Litwin y Stringer (1968).

Litwin y Stringer (1968) "El clima es un conjunto de propiedades del entorno de trabajo que son susceptibles de ser medidas percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que viven y trabajan en dicho entorno y que influye en su comportamiento y motivación".

Dimensión	Definición	Indicador
Estructura	Enfoca el sentimiento que tienen los empleados acerca de las reglas, regulaciones, procedimientos y restricciones en el grupo a que se ven enfrentados para el desempeño de su labor.	<ol style="list-style-type: none"> 1. En esta organización las tareas están claramente definidas 2. En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas 3. En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones 4. Conozco claramente las políticas de esta organización 5. Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización 6. En esta organización no existen muchos papeleos para hacer las cosas 7. El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta). 8. Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación. 9. En esta organización a veces no se tiene claro a quién reportar. 10. Nuestros jefes muestran interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan.
Responsabilidad	Es el grado de compromiso que tiene el miembro de la organización con el trabajo a realizar. Se refiere al sentimiento que tiene el individuo de ser su propio jefe, tomar decisiones por sí solo y la idea de autonomía en el trabajo.	<ol style="list-style-type: none"> 11. No nos confiamos mucho en juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces 12. A mi jefe le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificando con él 13. Mis superiores sólo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado 14. En esta organización salgo adelante cuando tomé la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo 15. Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismas. 16. En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas 17. En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades
Recompensa	Es la percepción que tiene un	<ol style="list-style-type: none"> 18. En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda.

	<p>individuo de ser recompensado por un trabajo bien hecho. En este caso la organización utiliza más el premio que el castigo.</p>	<p>19. Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mejores que las amenazas y críticas 20. Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo 21. En esta organización hay muchísima crítica. 22. En esta organización no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo. 23. Cuando cometo un error me sancionan</p>
Desafío	<p>Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que le impone el trabajo. Se enfoca en tomar riesgos calculados para lograr los objetivos propuestos.</p>	<p>24. La filosofía de esta organización es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas, pero certeramente 25. Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos 26. En esta organización tenemos que tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la 27. La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad. 28. Aquí la organización se arriesga por una buena idea.</p>
Relaciones	<p>Indicar el sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de un ambiente de trabajo grato, de buenas relaciones entre ellos y la prevalencia de grupos sociales amistosos.</p>	<p>29. Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa. 30. Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones. 31. Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización 32. Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí 33. Las relaciones jefe – trabajador tienden a ser agradables.</p>
Cooperación	<p>Es la percepción de ayuda mutua que tienen los miembros de la empresa por parte de los gerentes y otros empleados del grupo. Destaca el apoyo mutuo de niveles</p>	<p>34. En esta organización se exige un rendimiento bastante alto. 36. En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal. 35. a dirección piensa que todo trabajo se puede mejorar. 37. La dirección piensa que si todas las personas están contentas la productividad marcará bien. 38. Aquí, es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño. 39. Me siento orgulloso de mi desempeño</p>

	superiores e inferiores.	
Estándares	Se refiere a la importancia percibida de las metas implícitas y explícitas, así como los estándares de desempeño, haciendo un buen trabajo y representando las metas tanto individuales como grupales	<p>40. Si me equivoco, las cosas las ven mal mis superiores.</p> <p>41. Los jefes hablan acerca de mis aspiraciones dentro de la organización.</p> <p>42. Las personas dentro de esta organización no confían verdaderamente en la otra.</p> <p>43. Mi jefe y compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil</p> <p>44. La filosofía de nuestros jefes enfatiza el factor humano, cómo se sienten las personas, etc.</p>
Conflicto	Los miembros de la organización aceptan las distintas opiniones que expliquen e intentan solucionar los problemas tan pronto surjan, intentan explicar las opiniones que se toleran en un ambiente de trabajo y la necesidad de sacar los problemas para ser escuchados en vez de ignorarlos.	<p>45. En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos.</p> <p>46. La actitud de nuestros jefes es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable.</p> <p>47. Los jefes siempre buscan estimular las discusiones abiertas entre individuos.</p> <p>48. Siempre puedo decir lo que pienso, aunque no esté de acuerdo con mis jefes.</p> <p>49. Lo más importante en la organización, es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible.</p>
Identidad	Destaca el sentimiento de pertenecer a la empresa y la sensación de compartir los objetivos personales con los miembros de la organización, identificándose con metas	<p>50. Las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta organización</p> <p>51. Me siento que soy miembro de un equipo que funciona bien.</p> <p>52. Siento que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la organización.</p> <p>53. En esta organización cada cual se preocupa por sus propios intereses.</p>

individuales y
grupales para la
organización.

Fuente: Elaboración propia tomado de Soares Valente (2013).

Anexo C. Dimensiones de Karasek Robert (1970).

Dimensión	Definición de la dimensión	Indicador
Exigencias psicológicas	Hace referencia a todas las exigencias psicológicas que genera el trabajo hacia a la persona, básicamente se presenta por la carga de trabajo, cuántas horas se trabaja, la cantidad y el volumen, presión de tiempo, etc. algo importante en esta dimensión es que no se circunscriben al trabajo intelectual en sí, sino a cualquier tipo de tarea.	<p>Mi trabajo exige hacerlo rápidamente.</p> <p>Mi trabajo exige un gran esfuerzo mental.</p> <p>En mi trabajo no se me pide hacer una cantidad excesiva.</p> <p>Dispongo de suficiente tiempo para hacer mi trabajo.</p> <p>No recibo pedidos contradictorios de los demás.</p> <p>Mi trabajo me obliga a concentrarme durante largos periodos de tiempo.</p> <p>Mi tarea es interrumpida a menudo y debo finalizar más tarde.</p> <p>A menudo me retraso en mi trabajo porque debo esperar al trabajo de los demás.</p>
Control	Es el recurso de moderar las demandas del trabajo, es decir, el estrés no depende del hecho de tener muchas actividades o tareas sino depende de la capacidad del trabajador, de cómo controlarse y saber cómo se resuelve ante la situación de demandas. En esta dimensión se estudia la autonomía y el desarrollo de las habilidades de las personas. Según Karasek se trata de las oportunidades o recursos que la organización proporciona a la persona para moderar o tomar decisiones sobre las demandas en la planificación y ejecución del trabajo.	<p>Mi trabajo requiere que aprenda cosas nuevas.</p> <p>Mi trabajo necesita un nivel elevado de calificación.</p> <p>En mi trabajo debo ser creativo.</p> <p>Mi trabajo consiste en hacer siempre lo mismo.</p> <p>En el trabajo tengo la oportunidad de hacer cosas diferentes.</p> <p>En el trabajo tengo la posibilidad de desarrollar mis habilidades personales.</p>
Apoyo social	Hace referencia al clima social en su lugar de trabajo	Mi jefe se preocupa por el bienestar de los trabajadores que están bajo su supervisión.

en relación tanto con los compañeros, como los superiores. El apoyo social incrementa la habilidad para hacer que el estrés sea amortiguador del efecto del estrés en la salud, por lo cual relaciona el sujeto con los compañeros de trabajo y al mismo tiempo da un soporte instrumental.

Mi jefe presta atención a lo que digo.
Mi jefe tiene una actitud hostil o conflictiva hacia mí.
Mi jefe facilita la realización del trabajo.
Mi jefe consigue que la gente trabaje unida.
Las personas con las que trabajo están calificadas para las tareas que realizan.
Las personas con las que trabajo tienen actitudes hostiles hacia mí.
Las personas con las que trabajo se interesan por mí.
Las personas con las que trabajo son amistosas.
Las personas con las que trabajo se apoyan mutuamente para trabajar juntas.
Las personas con las que trabajo facilitan la realización del trabajo.

Fuente: Elaboración propia tomado de Medina de La Cruz (2013).

Anexo D. Cuestionario Organizacional de Litwin y Stringer (The Litwin and Stringer Organizational Climate Questionnaire, LSOCQ, 1968)

Estructura:

1. En esta organización las tareas están claramente definidas.
2. En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas (tienen un orden lógico).
3. En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones.
4. Conozco claramente las políticas de esta organización.
5. Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización.
6. En esta organización no existen muchos papeleos para hacer las cosas.
7. El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta).
8. Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación.
9. En esta organización a veces no se tiene claro a quien reportar (poca claridad de jefe directo).
10. Nuestros jefes muestran interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan.

Responsabilidad:

11. No nos confiamos mucho en juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces (corroboro que el trabajo este realizado correctamente).
12. A mi jefe le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificándolo con él.
13. Mis superiores solo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado.
14. En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo.
15. Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismas.
16. En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas (no se responsabilizan y solucionan el problema de manera eficiente).
17. En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades.

Recompensa:

18. En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda.
19. Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mejores que las amenazas y críticas.
20. Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.
21. En esta organización hay muchísima crítica (critican su forma de trabajar).
22. En esta organización no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo.
23. Cuando cometo un error me sancionan.

Desafíos:

24. La filosofía de esta organización es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas, pero certeramente.
25. Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos.
26. En esta organización tenemos que tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia.
27. La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad.
28. Aquí la organización se arriesga por una buena idea.

Relaciones:

29. Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa.
30. Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.
31. Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización (existe poca relación entre compañeros).
32. Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí.
33. Las relaciones jefe – trabajador tienden a ser agradables.

Cooperación:

34. En esta organización se exige un rendimiento bastante alto.
35. La dirección piensa que todo trabajo se puede mejorar.
36. En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal.

- 37. La dirección piensa que si todas las personas están contentas la productividad marcará bien.
- 38. Aquí, es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño.
- 39. Me siento orgulloso de mi desempeño.

Estándares:

- 40. Si me equivoco, las cosas las ven mal mis superiores.
- 41. Los jefes hablan acerca de mis aspiraciones dentro de la organización.
- 42. Las personas dentro de esta organización no confían verdaderamente una en la otra.
- 43. Mi jefe y compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil.
- 44. La filosofía de nuestros jefes enfatiza el factor humano, cómo se sienten las personas, etc.

Conflicto:

- 45. En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos.
- 46. La actitud de nuestros jefes es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable (a veces un poco de conflicto permite solucionar problemas porque mis compañeros dan opiniones).
- 47. Los jefes siempre buscan estimular las discusiones abiertas entre individuos (debates o distintas opiniones que expliquen e intentan solucionar los problemas de la organización).
- 48. Siempre puedo decir lo que pienso, aunque no esté de acuerdo con mis jefes.
- 49. Lo más importante en la organización, es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible.

Identidad:

- 50. Las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta organización.
- 51. Me siento que soy miembro de un equipo que funciona bien.
- 52. Siento que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la organización.
- 53. En esta organización cada cual se preocupa por sus propios intereses.

Anexo E. Cuestionario de Karasek (Modelo de demanda y control, 1970).

Control:

1. Mi trabajo requiere que aprenda cosas nuevas.
2. Mi trabajo necesita un nivel elevado de calificación (percibo que tengo buen control en mis tareas y demandas laborales).
3. En mi trabajo debo ser creativo.
4. Mi trabajo consiste en hacer siempre lo mismo.
5. Tengo libertad de decidir cómo hacer mi trabajo (decido la mejor manera de realizar mis tareas).
6. Mi trabajo me permite tomar decisiones en forma autónoma.
7. En el trabajo tengo la oportunidad de hacer cosas diferentes.
8. Tengo influencia sobre como ocurren las cosas en mi trabajo (tengo la habilidad de controlar lo que sucede en mi puesto de trabajo).
9. En el trabajo tengo la posibilidad de desarrollar mis habilidades personales.

Exigencias psicológicas:

10. Mi trabajo exige hacerlo rápidamente (presión en el tiempo de trabajo).
11. Mi trabajo exige un gran esfuerzo mental.
12. En mi trabajo no se me pide hacer una cantidad excesiva (mi puesto tiene poca carga de trabajo).
13. Dispongo de suficiente tiempo para hacer mi trabajo.
14. No recibo pedidos contradictorios de los demás (no me exigen los compañeros tareas extras o confusos).
15. Mi trabajo me obliga a concentrarme durante largos periodos de tiempo.
16. Mi tarea es interrumpida a menudo y debo finalizarla más tarde.
17. Mi trabajo es muy dinámico.
18. A menudo me retraso en mi trabajo porque debo esperar al trabajo de los demás.

Apoyo social:

19. Mi jefe se preocupa por el bienestar de los trabajadores que están bajo su supervisión.
20. Mi jefe presta atención a lo que digo.
21. Mi jefe tiene una actitud hostil o conflictiva hacia mí.

- 22.** Mi jefe facilita la realización del trabajo.
- 23.** Mi jefe consigue que la gente trabaje unida.
- 24.** Las personas con las que trabajo están calificadas para las tareas que realizan.
- 25.** Las personas con las que trabajo tienen actitudes hostiles hacia mí.
- 26.** Las personas con las que trabajo se interesan por mí.
- 27.** Las personas con las que trabajo son amistosas.
- 28.** Las personas con las que trabajo se apoyan mutuamente para trabajar juntas.
- 29.** Las personas con las que trabajo facilitan la realización del trabajo.

ANEXO F. INSTRUMENTO DE MEDICION (CUESTIONARIO APLICADO).

Gracias por acceder a contestar este cuestionario. El propósito de la investigación es elaborar una tesis respecto al tema de “Clima organizacional y Estrés laboral” para obtener el grado de maestría por la División de Posgrado de la FECA UJED. Las respuestas serán de carácter confidencial y se utilizarán para fines académicos.

En la siguiente sección subraya la opción que corresponda.

Genero.

- a) Femenino b) Masculino

Edad.

- a) 18 a 25 b) 26 a 33 c) 34 a 41 d) 42 en adelante

Estado civil.

- a) Soltero b) Casado c) Viudo d) Unión libre e) Divorciado

Ultimo grado de estudio.

- a) Bachillerato b) Licenciatura c) Maestría d) Especialidad e) Doctorado

Puesto que desempeña,

- a) Director b) Docente c) secretario d) Otro _____

Área en la que se desempeña.

- a) Junta directiva b) Secretaría general c) Docente d) otro _____

Antigüedad en la organización.

- a) Menos de 12 meses b) 1 a 5 años c) 6 a 10 años d) 11 o más años

Horas de trabajo a la semana.

- a) 1 a 24 horas b) 25 a 48 horas c) 49 a 60 horas d) 61 horas o más

En la siguiente sección elije la opción que más se apegue a tu percepción.

1. En esta organización las tareas están claramente definidas.

1. Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. De acuerdo 4. Totalmente de acuerdo

2. En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas (tienen un orden lógico).

1.Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. De acuerdo 4.
Totalmente de acuerdo

3. En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones.

1.Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. De acuerdo 4.
Totalmente de acuerdo

4. Conozco claramente las políticas de esta organización.

1.Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. De acuerdo 4.
Totalmente de acuerdo

5. Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización.

1.Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. De acuerdo 4.
Totalmente de acuerdo

6. En esta organización no existen muchos papeleos para hacer las cosas.

1.Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. De acuerdo 4.
Totalmente de acuerdo

7. El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta).

1.Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. De acuerdo 4.
Totalmente de acuerdo

8. Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación.

1.Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. De acuerdo 4.
Totalmente de acuerdo

9. En esta organización a veces no se tiene claro a quien reportar (poca claridad de jefe directo).

1.Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. De acuerdo 4.
Totalmente de acuerdo

10. Nuestros jefes muestran interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan.

1.Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. De acuerdo 4.
Totalmente de acuerdo

11. No nos confiamos mucho en juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces (corroboro que el trabajo este realizado correctamente).

1.Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. De acuerdo 4.
Totalmente de acuerdo

12. A mi jefe le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificándolo con él.

1.Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. De acuerdo 4.
Totalmente de acuerdo

13. Mis superiores solo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado.

1.Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. De acuerdo 4.
Totalmente de acuerdo

14. En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo.

1.Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. De acuerdo 4.
Totalmente de acuerdo

15. Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismas.

1.Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. De acuerdo 4.
Totalmente de acuerdo

16. En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas (no se responsabilizan y solucionan el problema de manera eficiente).

1.Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. De acuerdo 4.
Totalmente de acuerdo

17. En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades.

1.Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. De acuerdo 4.
Totalmente de acuerdo

18. En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda.

1.Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. De acuerdo 4.
Totalmente de acuerdo

19. Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mejores que las amenazas y críticas.

1.Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. De acuerdo 4.
Totalmente de acuerdo

20. Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.

1.Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. De acuerdo 4.
Totalmente de acuerdo

21. En esta organización hay muchísima crítica (critican su forma de trabajar).

1.Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. De acuerdo 4.
Totalmente de acuerdo

22. En esta organización no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo.

1.Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. De acuerdo 4.
Totalmente de acuerdo

23. Cuando cometo un error me sancionan.

1.Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. De acuerdo 4.
Totalmente de acuerdo

24. La filosofía de esta organización es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas, pero certeramente.

1.Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. De acuerdo 4.
Totalmente de acuerdo

25. Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos.

1.Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. De acuerdo 4.
Totalmente de acuerdo

26. En esta organización tenemos que tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia.

1.Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. De acuerdo 4.
Totalmente de acuerdo

27. La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad.

1.Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. De acuerdo 4.
Totalmente de acuerdo

28. Aquí la organización se arriesga por una buena idea.

1.Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. De acuerdo 4.
Totalmente de acuerdo

29. Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa.

1.Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. De acuerdo 4.
Totalmente de acuerdo

30. Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.

1.Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. De acuerdo 4.
Totalmente de acuerdo

31. Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización (existe poca relación entre compañeros).

1.Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. De acuerdo 4.
Totalmente de acuerdo

32. Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí.

1.Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. De acuerdo 4.
Totalmente de acuerdo

33. Las relaciones jefe – trabajador tienden a ser agradables.

1.Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. De acuerdo 4.
Totalmente de acuerdo

34. En esta organización se exige un rendimiento bastante alto.

1.Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. De acuerdo 4.
Totalmente de acuerdo

35. La dirección piensa que todo trabajo se puede mejorar.

1.Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. De acuerdo 4.
Totalmente de acuerdo

36. En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal.

1. Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. De acuerdo 4.

Totalmente de acuerdo

37. La dirección piensa que si todas las personas están contentas la productividad marcará bien.

1. Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. De acuerdo 4.

Totalmente de acuerdo

38. Aquí, es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño.

1. Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. De acuerdo 4.

Totalmente de acuerdo

39. Me siento orgulloso de mi desempeño.

1. Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. De acuerdo 4.

Totalmente de acuerdo

40. Si me equivoco, las cosas las ven mal mis superiores.

1. Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. De acuerdo 4.

Totalmente de acuerdo

41. Los jefes hablan acerca de mis aspiraciones dentro de la organización.

1. Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. De acuerdo 4.

Totalmente de acuerdo

42. Las personas dentro de esta organización no confían verdaderamente una en la otra.

1. Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. De acuerdo 4.

Totalmente de acuerdo

43. Mi jefe y compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil.

1. Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. De acuerdo 4.

Totalmente de acuerdo

44. La filosofía de nuestros jefes enfatiza el factor humano, cómo se sienten las personas, etc.

1. Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. De acuerdo 4.

Totalmente de acuerdo

45. En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos.

1.Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. De acuerdo 4.

Totalmente de acuerdo

46. La actitud de nuestros jefes es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable (a veces un poco de conflicto permite solucionar problemas porque mis compañeros dan opiniones).

1.Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. De acuerdo 4.

Totalmente de acuerdo

47. Los jefes siempre buscan estimular las discusiones abiertas entre individuos (debates o distintas opiniones que expliquen e intentan solucionar los problemas de la organización).

1.Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. De acuerdo 4.

Totalmente de acuerdo

48. Siempre puedo decir lo que pienso, aunque no esté de acuerdo con mis jefes.

1.Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. De acuerdo 4.

Totalmente de acuerdo

49. Lo más importante en la organización, es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible.

1.Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. De acuerdo 4.

Totalmente de acuerdo

50. Las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta organización.

1.Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. De acuerdo 4.

Totalmente de acuerdo

51. Me siento que soy miembro de un equipo que funciona bien.

1.Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. De acuerdo 4.

Totalmente de acuerdo

52. Siento que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la organización.

1.Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. De acuerdo 4.

Totalmente de acuerdo

53. En esta organización cada cual se preocupa por sus propios intereses.

1.Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. De acuerdo 4.
Totalmente de acuerdo

54. Mi trabajo requiere que aprenda cosas nuevas.

Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. De acuerdo 4.
Totalmente de acuerdo

55. Mi trabajo necesita un nivel elevado de calificación (percibo que tengo buen control en mis tareas y demandas laborales).

1.Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. De acuerdo 4.
Totalmente de acuerdo

56. En mi trabajo debo ser creativo.

1.Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. De acuerdo 4.
Totalmente de acuerdo

57. Mi trabajo consiste en hacer siempre lo mismo.

1.Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. De acuerdo 4.
Totalmente de acuerdo

58. Tengo libertad de decidir cómo hacer mi trabajo (decido la mejor manera de realizar mis tareas).

1.Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. De acuerdo 4.
Totalmente de acuerdo

59. Mi trabajo me permite tomar decisiones en forma autónoma.

1.Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. De acuerdo 4.
Totalmente de acuerdo

60. En el trabajo tengo la oportunidad de hacer cosas diferentes.

1.Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. De acuerdo 4.
Totalmente de acuerdo

61. Tengo influencia sobre como ocurren las cosas en mi trabajo (tengo la habilidad de controlar lo que sucede en mi puesto de trabajo).

1.Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. De acuerdo 4.
Totalmente de acuerdo

62. En el trabajo tengo la posibilidad de desarrollar mis habilidades personales.

1.Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. De acuerdo 4.
Totalmente de acuerdo

63. Mi trabajo exige hacerlo rápidamente (presión en el tiempo de trabajo).

1.Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. De acuerdo 4.
Totalmente de acuerdo

64. Mi trabajo exige un gran esfuerzo mental.

1.Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. De acuerdo 4.
Totalmente de acuerdo

65. En mi trabajo no se me pide hacer una cantidad excesiva (mi puesto tiene poca carga de trabajo).

1.Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. De acuerdo 4.
Totalmente de acuerdo

66. Dispongo de suficiente tiempo para hacer mi trabajo.

1.Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. De acuerdo 4.
Totalmente de acuerdo

67. No recibo pedidos contradictorios de los demás (no me exigen los compañeros tareas extras o confusos).

1.Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. De acuerdo 4.
Totalmente de acuerdo

68. Mi trabajo me obliga a concentrarme durante largos periodos de tiempo.

1.Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. De acuerdo 4.
Totalmente de acuerdo

69. Mi tarea es interrumpida a menudo y debo finalizarla más tarde.

1.Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. De acuerdo 4.
Totalmente de acuerdo

70. Mi trabajo es muy dinámico.

1.Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. De acuerdo 4.
Totalmente de acuerdo

71. A menudo me retraso en mi trabajo porque debo esperar al trabajo de los demás.

1.Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. De acuerdo 4.
Totalmente de acuerdo

72. Mi jefe se preocupa por el bienestar de los trabajadores que están bajo su supervisión.

1.Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. De acuerdo 4.
Totalmente de acuerdo

73. Mi jefe presta atención a lo que digo.

1.Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. De acuerdo 4.
Totalmente de acuerdo

74. Mi jefe tiene una actitud hostil o conflictiva hacia mí.

1.Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. De acuerdo 4.
Totalmente de acuerdo

75. Mi jefe facilita la realización del trabajo.

1.Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. De acuerdo 4.
Totalmente de acuerdo

76. Mi jefe consigue que la gente trabaje unida.

1.Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. De acuerdo 4.
Totalmente de acuerdo

77. Las personas con las que trabajo están calificadas para las tareas que realizan.

1.Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. De acuerdo 4.
Totalmente de acuerdo

78. Las personas con las que trabajo tienen actitudes hostiles hacia mí.

1.Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. De acuerdo 4.
Totalmente de acuerdo

79. Las personas con las que trabajo se interesan por mí.

1.Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. De acuerdo 4.
Totalmente de acuerdo

80. Las personas con las que trabajo son amistosas.

1.Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. De acuerdo 4.
Totalmente de acuerdo

81. Las personas con las que trabajo se apoyan mutuamente para trabajar juntas.

1.Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. De acuerdo 4.
Totalmente de acuerdo

82. Las personas con las que trabajo facilitan la realización del trabajo.

1.Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. De acuerdo 4.
Totalmente de acuerdo