

Estudio sobre Clima Organizacional en el Área de Producto Terminado de la empresa Sigma Alimentos S.A. DE C.V.

Study on Organizational Climate in the Finished Product Area of the company Sigma Alimentos S.A. DE C.V.

Mauricio Adrián Zamudio López ^a, Tirso Javier Hernández Gracia ^b, Danae Duana Ávila ^c,
Fernando Soto Moreno ^d

Abstract:

The present study aims to analyze the organizational climate in the finished product area of Sigma Alimentos S.A. de C.V., based on a semi-structured interview based on the IMCOL instrument to evaluate dimensions such as communication, trust and leadership. Qualitative research was carried out, using the case study and taking as a sample the personnel working in the production area, allowing to identify strengths and areas of opportunity. The results highlight the need to improve internal communication and strengthen trust to promote a healthy work environment and enhance organizational performance.

Keywords:

communication, confidence, interviews, strengths

Resumen:

El presente estudio tiene como objetivo analizar el clima organizacional en el área de producto terminado de Sigma Alimentos S.A. de C.V., a partir de una entrevista semiestructurada basada en el instrumento IMCOL para evaluar dimensiones como comunicación, confianza y liderazgo. Se realizó una investigación cualitativa, utilizando el estudio de caso y tomando como muestra al personal que labora en el área de producción, permitiendo identificar fortalezas y áreas de oportunidad. Los resultados destacan la necesidad de mejorar la comunicación interna y fortalecer la confianza para promover un ambiente laboral saludable y potenciar el desempeño organizacional.

Palabras Clave:

comunicación, confianza, entrevistas, fortalezas

Introducción

El entorno empresarial actual enfrenta retos constantes que exigen a las organizaciones adaptarse para lograr competitividad y sostenibilidad. Entre los factores clave para el éxito empresarial, el clima organizacional destaca por su impacto en la satisfacción, motivación y

desempeño de los empleados. Sin embargo, muchas empresas en México aún carecen de herramientas efectivas para gestionar este aspecto, lo que limita su desarrollo.

Este estudio se centra en analizar el clima organizacional en el área de producto terminado de Sigma Alimentos SA de CV, tomando como base el Instrumento de Medición

^a Autor de Correspondencia, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo | Instituto de Ciencias Económico Administrativas | México, <https://orcid.org/0009-0004-3591-6390>, Email: mauzammarr123@gmail.com

^b Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo | Instituto de Ciencias Económico Administrativas | México, <https://orcid.org/0000-0003-0425-0800>, Email: thernan@uaeh.edu.mx

^c Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo | Instituto de Ciencias Económico Administrativas | México, <https://orcid.org/0000-0003-2286-2843>, Email: duana@uaeh.edu.mx

^d Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo | Escuela Superior de Actopan | México, <https://orcid.org/0000-0001-8653-3198>, Email: fernando_soto@uaeh.edu.mx

Fecha de recepción: 29/01/2025, Fecha de aceptación: 25/04/2025, Fecha de publicación: 05/07/2025

de Clima Organizacional y Liderazgo (IMCOL). A través de entrevistas semiestructuradas, se buscó identificar las dinámicas de comunicación, confianza y liderazgo que afectan las relaciones laborales. Los hallazgos permitirán a los directivos de la empresa objeto de estudio identificar estrategias prácticas que fortalezcan la confianza y mejoren la comunicación interna, promoviendo un ambiente de trabajo saludable que impulse el desempeño y el éxito organizacional.

Marco teórico

El clima organizacional se refiere a las percepciones compartidas por los empleados sobre su entorno laboral, incluyendo políticas, prácticas, procedimientos y relaciones interpersonales. Estas percepciones tienen un impacto directo en la motivación, satisfacción y desempeño de los colaboradores. A diferencia de la cultura organizacional, que abarca valores y creencias profundas, el clima se enfoca en aspectos tangibles y cotidianos del ambiente de trabajo. Este concepto actúa como un indicador clave para planificar cambios en actitudes y procesos que fortalezcan el desempeño organizacional [1].

El clima organizacional engloba las actitudes y percepciones de los empleados sobre la estructura, comunicación y liderazgo en la organización. Es un eje central que afecta la productividad, la toma de decisiones y la resolución de problemas, influenciando tanto el comportamiento individual como los resultados colectivos [2]. Un clima favorable genera confianza, compromiso y bienestar, mientras que uno deficiente puede derivar en conflictos, falta de interés y alta rotación del personal [3].

Introducido en los años 60, el clima organizacional comenzó a ser estudiado en el ámbito de la psicología industrial para analizar cómo los estilos de liderazgo influían en la motivación de los equipos. Posteriormente, se expandió a factores como la estructura, comunicación y oportunidades de desarrollo. Lewin, Lippitt y White destacaron cómo el tipo de liderazgo afecta significativamente las dinámicas grupales, sentando las bases para los estudios modernos del clima organizacional [4].

En décadas recientes, investigadores como Goncalves plantearon que el clima organiza interacciones complejas entre estructura, procesos y comportamiento humano. Este concepto evolucionó para incluir dimensiones como la claridad en la comunicación, las recompensas y la percepción de confianza entre equipos, proporcionando herramientas útiles para las organizaciones que buscan adaptarse y mejorar continuamente [5].

El clima organizacional es un factor crítico en el éxito de una empresa, ya que afecta directamente el desempeño y bienestar de sus empleados [6]. Un clima positivo fomenta la motivación, la satisfacción y el compromiso, lo que a su vez mejora la productividad y retención del talento. Por el contrario, un clima percibido como negativo genera estrés, ausentismo y rotación, afectando los resultados organizacionales [7].

Este concepto se convierte en una herramienta estratégica para identificar y resolver problemas internos, contribuyendo al desarrollo sostenible de la empresa [8].

Diferentes modelos teóricos han contribuido al estudio del clima organizacional, proporcionando perspectivas sobre cómo se forma y cómo influye en el comportamiento y desempeño de los empleados.

Este modelo analiza cómo el liderazgo y el clima afectan la motivación y satisfacción de los empleados. Identifica factores clave como estructura, responsabilidad, recompensas y apoyo, que determinan el entorno laboral y las actitudes de los colaboradores.

El modelo de Denison conecta la cultura organizacional con indicadores de desempeño, destacando cuatro dimensiones fundamentales: misión, consistencia, adaptabilidad e involucramiento. Estas dimensiones ayudan a las organizaciones a responder eficazmente a cambios internos y externos, mejorando el clima organizacional [8].

El IMCOL mide el clima organizacional a través de dimensiones como liderazgo, toma de decisiones y relaciones interpersonales. Este enfoque permite un análisis integral del entorno laboral y su impacto en el comportamiento y desempeño de los empleados [9].

El clima organizacional se compone de diversas dimensiones que influyen en el ambiente laboral y el comportamiento de los empleados. Entre las más comunes están:

- Comunicación: La claridad, calidad y confiabilidad de la información entre colaboradores y supervisores.
- Confianza: El nivel de credibilidad en las relaciones interpersonales y la organización.
- Liderazgo: La capacidad de los líderes para guiar, motivar y apoyar a sus equipos.
- Recompensas: La percepción de equidad en el sistema de incentivos y reconocimientos.
- Normas: Expectativas sobre el desempeño y comportamiento dentro del equipo.

Comúnmente se acepta que el clima organizacional está fuertemente determinado por el estilo de liderazgo que

prevalece dentro de la organización [10]. Es posible obtener una idea general del clima reinante en una empresa midiendo el estilo de administración, por el contrario, el clima organizacional es un tanto diferente del estilo de liderazgo puesto que el concepto de clima se refiere a las propiedades que se han vuelto tradicionalmente junto con las políticas, los procedimientos o las obligaciones objetivas de la organización, las cuales se ven luego filtradas por las características individuales de los empleados [11].

Estas dimensiones interactúan entre sí para conformar la percepción general del clima organizacional, que puede variar entre departamentos o niveles jerárquicos.

Figura 1. Dimensiones del clima organizacional

Forehad y Gilmer		Friedlander y Marguiles	
1. Tamaño de la organización.		1. Empeño.	
2. Estructura organizacional.		2. Obstáculos o travas.	
3. Complejidad sistemática de la organización.		3. Intimidad.	
4. Estilo de liderazgo.		4. Espíritu de Trabajo.	
5. Orientación de fines.		5. Actitud.	
		6. Acento puesto sobre la producción.	
		7. Confianza.	
		8. Consideración.	
Likert		Litwin y Stringer	
1. Métodos de mando.		1. Estructura organizacional.	
2. Naturaleza de las fuerzas de motivación.		2. Responsabilidad.	
3. Naturaleza de los procesos de comunicación.		3. Recompensa.	
4. Naturaleza de los procesos de influencia y de interacción.		4. Riesgo.	
5. Toma de Decisiones.		5. Apoyo.	
6. Fijación de los objetivos o de las directrices.		6. Normas.	
7. Procesos de control.		7. Conflicto.	
Gavin		Lawer et al.	
1. Estructura organizacional.		1. Competencia eficacia.	
2. Obstáculo.		2. Responsabilidad.	
3. Recompensa.		3. Nivel práctico concreto.	
4. Espíritu de trabajo.		4. Riesgo.	
5. Confianza y consideración de parte de los administradores.		5. Impulsividad.	
6. Riesgos y desafíos.			
Meyer		Payne et al.	
1. Conformidad.		1. Tipo de organización.	
2. Responsabilidad.		2. Control.	
3. Normas.			
4. Recompensa.			
5. Claridad organizacional.			
6. Espíritu de trabajo			

A lo largo del tiempo los diferentes investigadores que han abordado la medición del clima mediante cuestionarios no han podido llegar a un acuerdo en cuanto al tipo de dimensiones que tienen que ser evaluadas para tener una estimación lo más exacta posible del clima, ya que

muchos de los teóricos contemplan diferentes dimensiones de análisis (Figura 1).

El análisis del clima organizacional requiere herramientas que capten las percepciones de los empleados. Entre las más utilizadas están:

- Encuestas: Permiten recopilar datos cuantitativos sobre aspectos específicos del entorno laboral, como comunicación y liderazgo.
- Entrevistas: Facilitan explorar percepciones detalladas y subjetivas de los colaboradores [12].
- Estudios de caso y observación directa: Ayudan a entender dinámicas específicas y comportamientos en el lugar de trabajo.

Estas metodologías ofrecen una visión integral y permiten identificar áreas de oportunidad para implementar mejoras [13].

El clima organizacional influye directamente en el desempeño, satisfacción y compromiso de los empleados.

- Desempeño laboral: Un ambiente favorable fomenta la creatividad, eficiencia y productividad, mientras que uno deficiente reduce el rendimiento [13].
- Satisfacción laboral: Está vinculada a la percepción de justicia, apoyo y bienestar, factores clave para la estabilidad del personal.
- Compromiso organizacional: Un clima positivo promueve lealtad y colaboración, mejorando la retención y cohesión del equipo [14].

En resumen, un clima organizacional saludable es esencial para alcanzar objetivos estratégicos y fortalecer el desempeño organizacional [15].

Análisis cualitativo

Para este análisis se realizaron seis entrevistas semiestructuradas basadas en el Instrumento de Medición de Clima Organizacional y Liderazgo (IMCOL) de Claudia Mellado Ruiz aplicando las 48 preguntas del IMCOL a los trabajadores del área de producto terminado y a su supervisor, lo que permitió valorar el clima organizacional y las relaciones entre los miembros del equipo, diseñado para evaluar la calidad del clima laboral y las percepciones sobre comunicación y liderazgo.

La información obtenida fue procesada con el software ATLAS.ti, facilitando la codificación por dimensiones del IMCOL. Además, se generaron nubes de palabras que destacan los temas más relevantes percibidos por los empleados y el supervisor, analizando cada dimensión mediante visualizaciones gráficas (Figuras 2-9).

Estas nubes de palabras ofrecen una visión cualitativa del estado actual del clima organizacional en las dimensiones del IMCOL. Resaltan áreas críticas como la confianza, la

claridad en la comunicación y el apoyo entre líderes y empleados.



Figura 2. Dimensión 1: Percepción de la comunicación jefe/trabajadores

Los trabajadores valoran un ambiente de confianza y apoyo donde puedan expresarse libremente, destacando términos como "atención", "libertad" y "confianza" palabras mostradas en la nube de palabras (Figura 2). A la vez palabras como "problemas" y "preocupaciones" reflejan áreas de oportunidad para mejorar la empatía y receptividad del liderazgo hacia sus necesidades.

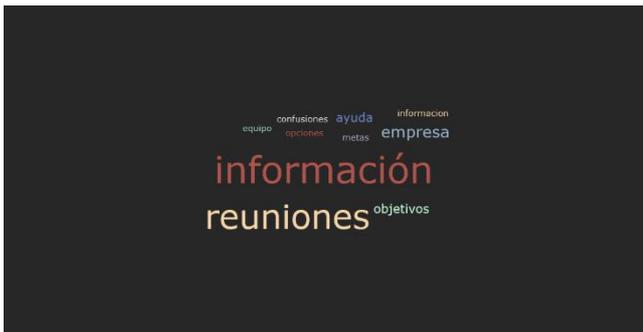


Figura 3. Dimensión 1: Percepción de la comunicación jefe/trabajadores

La palabra "información" resalta como esencial para los empleados, junto a términos como "reuniones" y "objetivos" mostrados en la nube de palabras (Figura 3), que subrayan la importancia de una comunicación alineada con los fines organizacionales. No obstante, palabras como "confusiones" y "ayuda" sugieren áreas de mejora en la claridad y efectividad.



Figura 4. Dimensión 3: Percepción de la comunicación ascendente

La nube de palabras referente a la dimensión 3 (Figura 4) plasma palabras como "problemas", "confianza" y "decisiones" que reflejan la importancia de que los empleados sean escuchados en temas organizacionales clave. Sin embargo, "ambiente" sugiere que las condiciones para una comunicación abierta aún pueden mejorarse.



Figura 5. Dimensión 4: Percepción de las oportunidades de influir en el jefe

La dimensión 4 plasmada en la nube de palabras (Figura 5) muestra que los empleados valoran recibir información confiable del jefe, aunque la palabra "error" indica fallas en la comunicación. Esto resalta la necesidad de mejorar la exactitud y credibilidad de la información compartida.



Figura 6. Dimensión 5: Percepción de la confiabilidad de la información recibida desde el jefe

Se presenta como la palabra "información" domina esta nube de la dimensión 5 (Figura 6), acompañada de "decisiones" y "experiencia", lo cual sugiere que los empleados valoran recibir información confiable y contextualizada por parte de su jefe. Sin embargo, términos como "error" podrían señalar que, en ocasiones, existen fallas en la comunicación.

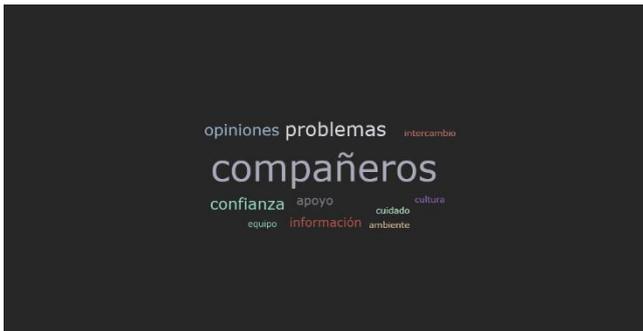


Figura 7. Dimensión 6: Percepción de la confiabilidad de la información recibida desde los compañeros de trabajo

La relación entre compañeros tiene una percepción mixta (Figura 7). Se valora la confianza y el apoyo, pero "problemas" y "opiniones" indican falta de consenso y comunicación efectiva. La confiabilidad de la información entre ellos es crucial y puede mejorarse fomentando un ambiente más colaborativo.

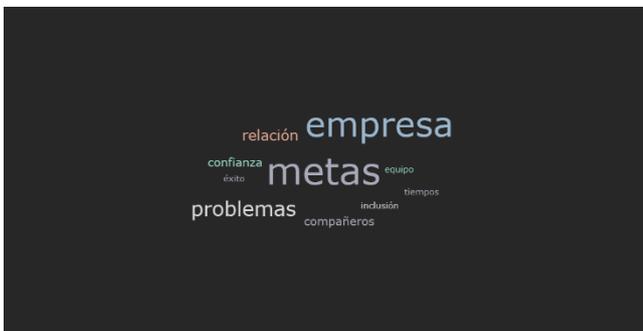


Figura 8. Dimensión 7: Percepción de la comunicación entre subordinados

La dimensión 7 plasmada en la nube de palabras (Figura 8) ilustra las palabras referentes a esta dimensión que mide el nivel de compañerismo y apertura entre los trabajadores. Los resultados sugieren que, aunque existen esfuerzos por colaborar, persisten barreras que limitan la cohesión del equipo.

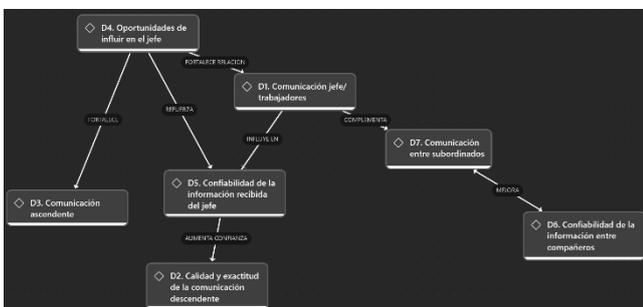


Figura 9. Red semántica: Dimensiones del Clima Organizacional

La red semántica (Figura 9) refleja cómo las dimensiones del IMCOL interactúan entre sí y cómo cada una contribuye al clima organizacional en el área de producto

terminado. La organización y las conexiones se justifican por los principios y relaciones subyacentes a cada dimensión, según los resultados de las entrevistas.

La red está organizada de forma jerárquica, con un flujo de interacciones que parte de las relaciones más directas (jefe-trabajador) hacia las relaciones indirectas (entre subordinados).

Conclusiones

El clima organizacional es un factor determinante en la dinámica de cualquier empresa, ya que representa la percepción colectiva que los empleados tienen sobre su ambiente de trabajo.

Estas percepciones abarcan aspectos como la comunicación, el liderazgo, la confianza, la colaboración y las oportunidades de desarrollo, los cuales impactan directamente en la productividad, el compromiso y el bienestar de los trabajadores. Utilizando el Instrumento de Medición de Clima Organizacional y Liderazgo (IMCOL), se han examinado siete dimensiones clave que abordan aspectos de la comunicación, la confianza y la participación en la toma de decisiones.

Las entrevistas y la aplicación de las entrevistas basadas en el IMCOL evidenciaron una apreciación positiva hacia la comunicación directa y clara con los supervisores, así como un valor importante asignado a la capacidad de expresar preocupaciones y opiniones. Sin embargo, también se identifican desafíos en la percepción de la confiabilidad de la información entre compañeros, indicando la necesidad de fortalecer la confianza y mejorar la transparencia en los intercambios informativos a nivel horizontal.

El análisis general del clima organizacional señala que, aunque los empleados perciben un liderazgo cercano y accesible, existen oportunidades para mejorar la consistencia y confiabilidad de la información descendente y entre colegas. Implementar mejoras en estas áreas podría contribuir a un ambiente laboral más estable, aumentando tanto la satisfacción como el compromiso del personal hacia los objetivos de la empresa.

La importancia de evaluar y mejorar el clima organizacional radica en su capacidad para actuar como un indicador temprano de problemas estructurales o culturales dentro de una empresa. Herramientas como encuestas, entrevistas y métodos cualitativos permiten identificar áreas de oportunidad y diseñar estrategias personalizadas para fortalecer el ambiente laboral.

En el caso de estudio, se destaca cómo el análisis del clima organizacional proporciona una base sólida para implementar mejoras en la comunicación, la confianza y el

liderazgo, aspectos fundamentales para garantizar el éxito y la sostenibilidad a largo plazo de Sigma Alimentos.

Fomentar un clima organizacional saludable no solo beneficia a los empleados, sino que también impulsa a la organización hacia una cultura de excelencia y competitividad.

Referencias

- [1] Hernández, G. A., Martínez, L. C., & Pérez, S. R. (2022). Impacto del compromiso organizacional en la retención de empleados: Un estudio en empresas mexicanas. *Revista de Psicología Laboral y Organizacional*, 18(1), 34-49. <https://doi.org/10.1111/rpso2022>.
- [2] García, S. M., Hernández, L. M., & Torres, R. P. (2022). El impacto del compromiso organizacional en la retención y el trabajo en equipo: Un estudio en empresas mexicanas. *Revista de Estudios Organizacionales*, 18(2), 45-60. <https://doi.org/10.22201/reo2022>
- [3] Rodríguez, A., Retamal, M., Lizana, J. y Cornejo, F. (2011). Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño: en una organización estatal chilena. *Salud y Sociedad*, 2(2), 219-234.
- [4] Denison, D. R., & Kim, S. Y. (2022). Involvement and empowerment: A study of high-performance organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 43(1), 87-105. <https://doi.org/10.1002/job.2584>
- [5] Méndez, C. (2006). Clima organizacional en Colombia. *El IMCOC: Un método de análisis para su intervención*. Colección de lecciones de administración. Bogotá: Universidad del Rosario.
- [6] Rincón R., O. O. y Aldana B., L. (2021). Cultura organizacional y su relación con los sistemas de gestión: una revisión bibliográfica. *Signos, Investigación en Sistemas de Gestión*, 13(2). <https://doi.org/10.15332/24631140.6675>.
- [7] Contreras, G. (4 de marzo de 2022). La Calidad de Vida en el trabajo: ¿es una utopía? *Blog-ghse.com*. <https://www.blog-ghse.com/es/calidad-de-vida-en-el-trabajo-es-una-utopia>.
- [8] Díaz-Bautista, A. (2020). *La importancia de las entrevistas cualitativas en la evaluación del clima organizacional*. Editorial Universitaria.
- [9] López, M. A., Ramírez, J. A., & González, P. L. (2021). Métodos cualitativos para la evaluación del clima organizacional: Un enfoque desde entrevistas semiestructuradas en empresas mexicanas. *Revista Mexicana de Investigación Organizacional*, 15(3), 67-81. <https://doi.org/10.22201/rmio2021>
- [10] Lopezosa, C. (2020). Entrevistas semiestructuradas con NVivo: pasos para un análisis cualitativo eficaz. *Anuario de Métodos de Investigación en Comunicación Social*, n.1 (p.88-97). Barcelona: https://repositori.upf.edu/bitstream/handle/10230/44605/Lopezosa_Methodos_08.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- [11] Hernández Gracia, T. J., Duana Avila, D., & Polo Jiménez, S. D. (2021). Clima organizacional y liderazgo en un instituto de salud pública mexicano. *Revista Cubana de Salud Pública*, 47(2). http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0864-34662021000200010&script=sci_arttext&tlng=en.
- [12] Flores, J. L., Hernández, R., & Martínez, P. (2020). Clima organizacional y su relación con el desempeño laboral en empresas mexicanas. *Revista Mexicana de Psicología Organizacional*, 12(2), 45-60. <https://doi.org/10.22201/psicoorg2020>.
- [13] Cruz, M. E., Gómez, A., & Vargas, L. (2021). Impacto del clima organizacional en el rendimiento laboral: Un estudio en el sector manufacturero de México. *Gestión y Estrategia*, 35(3), 72-85. <https://doi.org/10.29035/ges.v35i3>.
- [14] Martínez, L. A., Gómez, F. R., & Sánchez, M. P. (2020). La inclusión laboral y su impacto en la satisfacción y el compromiso organizacional: Un estudio en empresas mexicanas. *Revista de Recursos Humanos y Organización*, 12(2), 102-117. <https://doi.org/10.22201/inclusion2020>
- [15] Gutiérrez, J. M., Torres, A. P., & Ramírez, C. F. (2021). El bienestar integral en las organizaciones y su impacto en el clima organizacional: Un enfoque mexicano. *Revista Mexicana de Gestión Organizacional*, 14(3), 75-90. <https://doi.org/10.22201/bienestar2021>.