



Análisis del clima organizacional de una Ferretería de la ciudad de San Juan Bautista Tuxtepec

**Hernández-Contreras, José Antonio^{1†},
Rodríguez-Martínez, Jessica Isabel¹**

¹Universidad del Papaloapan
Av. Circuito Central No. 200, Col. Parque Industrial
San Juan Bautista Tuxtepec, Oaxaca, México, 68300

*jahernandez@unpa.edu.mx

Área de conocimiento: Ingeniería Administrativa

Resumen

En la actualidad, los empleadores hacen hincapié en la administración del talento humano, que implica identificar, reclutar, contratar y desarrollar empleados con un alto potencial, centrándose en la conservación del personal como una estrategia de mejora y crecimiento. El Objetivo fue analizar la percepción del clima organizacional dentro de una Ferretería con el fin de generar alternativas y propuestas de mejora. Esta investigación es de tipo descriptiva, se utilizaron dos instrumentos de medición (Modelo de Litwin & Stringer y Modelo Q12). Para el estudio participaron 17 empleados. Los resultados mostraron un clima organizacional óptimo, lo que permite a todos desarrollar de manera armónica las actividades, asegurando el éxito de la organización y la satisfacción de los clientes.

Palabras clave: *clima organizacional; percepción individual; relaciones laborales; satisfacción laboral*

Abstract

Currently, employers emphasize human talent management, which involves identifying, recruiting, hiring, and developing high-potential employees, focusing on staff retention as a strategy for improvement and growth. The objective was to analyze the perception of the organizational climate within a hardware store in order to generate alternatives and proposals for improvement. This research is descriptive in nature, using two measurement instruments (Litwin & Stringer Model and Q12 Model). Seventeen employees participated in the study. The results showed an optimal organizational climate, allowing everyone to harmoniously carry out their activities, ensuring the success of the organization and customer satisfaction.

Key words: *workplace environment, individual perception, labor relations, job satisfaction*

INTRODUCCIÓN

En los últimos años, se han incrementado los desafíos que enfrentan las organizaciones, sobre todo cuando se trata de ser eficientes y permanecer en el mercado. Un elemento esencial para alcanzar dicha eficiencia se centra en contar con el personal adecuado y satisfecho para que se logren los objetivos establecidos. El análisis del Clima Organizacional es un insumo vital, puesto que es el conjunto de características que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman [1], por lo que puede convertirse en una ventaja competitiva para las organizaciones [2]. Además, el clima organizacional se refiere a características del medio ambiente de trabajo, las cuales son percibidas directa o indirectamente por los colaboradores e impactan en su comportamiento dentro de la organización [3]. Sin dejar de lado que la reacción de las personas está determinada por la percepción que tengan de la organización y sus componentes [4].



El clima organizacional es relevante porque el comportamiento de los colaboradores no es solo el resultado de los factores que existen dentro de la organización sino que depende de las percepciones individuales que cada uno de ellos tenga sobre tales factores, pues intervienen tanto las actividades como la experiencia de cada colaborador en la organización, por tanto el clima organizacional refleja las normas y valores del sistema formal y la manera en cómo los reinterpreta el sistema informal [5]. De ahí que el clima organizacional refleje la interacción entre las características personales y organizacionales, influyendo en el estado motivacional de las personas y este a su vez también influye en el clima organizacional [6].

El interés en analizar el clima organizacional radica en la influencia que éste tiene en los procesos organizacionales y psicológicos [7], ya que si los colaboradores no están satisfechos se tiene un impacto negativo en su productividad debido a que regularmente el individuo modifica su comportamiento en relación a los estímulos que percibe, convirtiendo al clima organizacional en un fenómeno multidimensional conformado por diferentes elementos y variables entre los que destacan el ambiente físico, características estructurales, ambiente social, características personales, comportamiento organizacional [8], además de los procesos organizacionales [9]. En adición, es importante considerar y analizar la influencia que los cambios tecnológicos, económicos y sociales producen en las organizaciones actuales [10], ya que estos factores generan condiciones diferentes en las que deben desenvolverse los colaboradores.

METODOLOGÍA

El trabajo presentado corresponde a un estudio de caso, en específico el de una ferretería de la ciudad de San Juan Bautista Tuxtepec, debido a que se busca explorar el contexto real y particular de la organización para identificar problemas o áreas de oportunidad concretas. Se enmarca dentro de una investigación cuantitativa y descriptiva; es cuantitativa porque se centra en la recolección y análisis de datos numéricos a través de cuestionarios, que permitieron caracterizar a la organización y proporcionar una visión objetiva y detallada del comportamiento organizacional; y descriptiva porque se buscó especificar las propiedades, las características y los perfiles de los empleados que pertenecen a la organización [11]. Para el estudio participaron todos los empleados (17) de las diferentes áreas que componen la organización (contabilidad-administración, almacén, ventas, caja, servicio al cliente), por lo que no se consideraron criterios de inclusión o exclusión. La elección de la ferretería para esta investigación se fundamenta por su antigüedad en el mercado y en su destacada presencia dentro del sector comercial de la ciudad, lo que la convierte en un referente pertinente para el análisis del clima organizacional. Las teorías que guiaron esta investigación fueron los trabajos desarrollados por Litwin & Stringer, lo que permitió tener una visión más amplia y clara acerca de la influencia del estilo de liderazgo y del clima organizacional sobre la motivación y la conducta de los miembros de la organización. La aplicación de los instrumentos se realizó en diferentes días y se procuró que no estuviera presente el gerente de tienda ni los dueños de la misma con la finalidad de obtener información objetiva. Se aplicaron dos instrumentos de medición, el primero fue creado por los autores Litwin & Stringer, quienes usaron de referencia el modelo de motivación de McClelland con el fin de identificar las percepciones de los empleados y su comportamiento dentro de la organización. A partir de este fundamento teórico, surgió el Modelo de Litwin & Stringer, dicho instrumento consta de 50 ítems con escala tipo Likert con cinco opciones de respuesta (valor de 1-5), divididos en nueve dimensiones (estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, estándares, conflicto e identidad), siendo así, una de las teorías más completas y aplicables a la presente investigación [12]. En este sentido, para el caso del estudio presentado la teoría de Litwin & Stringer ofrece un modelo integral para evaluar el clima organizacional, al considerar



dimensiones clave, lo que permite obtener un diagnóstico más preciso y útil para proponer estrategias de mejora en cualquier organización, independientemente del tipo o tamaño. Para el desarrollo de esta investigación, se hizo una adaptación al instrumento con el objetivo de evaluar de manera estructurada el clima organizacional, identificando los factores que afectan la motivación, satisfacción y desempeño de los empleados, ya que el modelo original propone nueve dimensiones que podrían no resultar aplicables o pertinentes en todos los contextos organizacionales, por lo que para este estudio no se consideraron 2 dimensiones (desafío y conflicto) por no ajustarse a los factores más pertinentes para la organización, este proceso se realizó mediante la validación de expertos [13]. El instrumento aplicado constó de 30 ítems con escala tipo Likert con cinco opciones de respuesta (valor de 1-5) distribuidos en siete dimensiones, con el propósito de analizar de manera puntual la percepción que tienen los empleados sobre el clima organizacional. El segundo instrumento se denomina Modelo Q12, fue creado por The Gallup Organization, quien mediante diversas investigaciones utilizó técnicas cualitativas como Focus Group y entrevistas a profundidad, con la finalidad de identificar los elementos que ligaban al colaborador con la organización, está compuesto por 12 ítems de escala tipo Likert con cinco opciones de respuesta (valor 1-5) y estructurados en torno a una jerarquía de necesidades (crecimiento, trabajo en equipo, apoyo de la gerencia y necesidades básicas) que ayudan a identificar y medir los elementos relacionados con el compromiso de los empleados en función de factores clave dentro de la organización [14]. Para el procesamiento y análisis de datos se utilizó la estadística descriptiva y Microsoft Excel.

RESULTADOS

La plantilla laboral está compuesta mayoritariamente por hombres. El intervalo de edad que sobresalió fue de 33 a 37 años, también se observó en la plantilla una generación adulta joven (17.64%). En cuanto al nivel de estudios, la mayoría de los empleados cuentan con bachillerato terminado (82.35%), un pequeño porcentaje estudia los fines de semana la licenciatura (23.53%) y el bachillerato (5.88%). De acuerdo a la Asociación Mexicana de Agencias de Inteligencia de Mercado y Opinión A.C. (AMAI) [15], quien clasifica, según la regla AMAI 2024 para la estimación de los Niveles Socioeconómicos (NSE) en ciertos grupos, de acuerdo a sus ingresos, pudo determinarse que en su mayoría los empleados pertenece a un NSE C (70.59%), este grupo cuenta con los recursos para una calidad de vida idónea, es decir, sin lujos pero con ciertas comodidades, en este sentido, el empleado se ve en la necesidad de gastar solo lo indispensable y asegurar su supervivencia financiera, al respecto cabe aclarar que de acuerdo a la Comisión Nacional de los Salarios Mínimos 2025, la Zona del Salario Mínimo General para el estado de Oaxaca corresponde \$278.80 pesos [16]. Con respecto a la antigüedad, en promedio los empleados cuentan con más de 5 años laborando dentro de la organización (52.93%), esto debido a factores como la estabilidad, incentivos y reconocimiento por parte de la misma empresa (Tabla 1).

Tabla 1. Datos sociodemográficos

Sexo	Masculino: 70.59%			Femenino: 29.41%		
Edad	18-22 años 11.76%	23-27 años 5.88%	28-32 años 23.54%	33-37 años 41.18%	38-42 años 11.76%	+ 43 años 5.88%
Estado civil	Soltero: 64.71%			Casado: 35.29%		
Grado máximo de estudios	Secundaria 23.53%	Preparatoria 35.30%	Licenciatura 11.76%	Estudiando 29.41%		
Nivel socioeconómico	NSE C- 11.76%		NSE C 70.59%		NSE C+ 17.65%	
Antigüedad	1 año < 17.65%	> 1 año < 2 años 5.88%	> 2 años < 5 años 23.54%	> 5 años < 8 años 29.41%	> 8 años < 10 años 11.76%	> 10 años 11.76%



De acuerdo al instrumento del Modelo de Litwin & Stringer aplicado, dentro de los resultados en la variable de “Estructura” se destaca que los empleados cuentan con toda la información correcta y actualizada que ofrece la organización, al igual que la descripción de las funciones y/o actividades a realizar dentro de la misma, lo cual repercute en gran medida en la satisfacción de los requerimientos de los clientes. En la variable de “Relaciones” se observó que la relación dentro de la organización entre los dueños, jefe y compañeros fue catalogada como buena, esto debido a la excelente comunicación y confianza que existe. En la variable de “Identidad” los empleados contestaron que se sienten orgullosos de trabajar dentro de la organización puesto que se sienten identificados con la misma. En la variable de “Riesgo” los empleados consideraron que las condiciones de trabajo son las óptimas y en caso de que ocurra algún accidente dentro de la organización conocen los protocolos a seguir, ya que consideran que no están exentos a algún accidente debido a algunas actividades que se realizan. En la variable de “Responsabilidad” los empleados argumentan que por el puesto que desempeñan no tienen la responsabilidad de tomar decisiones importantes dentro de la organización. Mientras que en la variable de “Estándares de desempeño” los empleados están de acuerdo con las acciones y procedimientos que toma la organización para medir el desempeño. Por último, en la variable de “Recompensa” los empleados mencionaron que se les gratifica de manera equitativa y aceptable de acuerdo a las funciones que cada uno desempeña, asimismo se les motiva e incentiva por exceder las expectativas que se tienen sobre las actividades del puesto (Tabla 2).

Tabla 2. Resultados del Instrumento del Modelo de Litwin & Stringer

<i>Estructura (X̄ = 4.11)</i>	1	2	3	4	5	X̄
Considera que la información otorgada por la empresa ayuda a conocer de una manera clara las actividades que debe desempeñar.	0.00%	0.00%	11.76%	76.48%	11.76%	4.00
El desarrollo de sus funciones se rige por algún reglamento en particular.	0.00%	0.00%	11.76%	58.82%	29.42%	4.18
Cree usted que los requisitos que le fueron solicitados cuando ingresó a trabajar eran necesarios.	0.00%	0.00%	23.53%	64.71%	11.76%	3.88
Las políticas y reglas le ayudan a que cumpla con su trabajo.	0.00%	0.00%	17.65%	35.29%	47.06%	4.29
En la empresa existen Pizarrones de avisos.	0.00%	0.00%	17.65%	47.06%	35.29%	4.18
La información en los pizarrones de avisos le proporciona información útil de su trabajo.	0.00%	0.00%	0.00%	70.59%	29.41%	4.29
Tiene información actualizada sobre los conocimientos de la empresa de acuerdo con su departamento (Procesos/labores).	0.00%	0.00%	11.76%	52.95%	35.29%	4.24
Considera que los trámites administrativos entorpecen la eficiencia de los procesos.	0.00%	11.76%	11.76%	64.72%	11.76%	3.76
Cree que el exceso de reglas, detalles administrativos y trámites, impiden que sus nuevas ideas sean tomadas en cuenta.	0.00%	0.00%	23.53%	35.29%	41.18%	4.18
<i>Relaciones (X̄ = 3.76)</i>	1	2	3	4	5	X̄
¿Cómo considera la relación laboral que mantiene con su jefe inmediato?	0.00%	0.00%	29.41%	52.94%	17.65%	3.88
¿Cómo considera la relación laboral con sus compañeros de trabajo?	0.00%	0.00%	17.65%	70.59%	11.76%	3.71
¿Cómo considera las relaciones laborales que se dan dentro de la empresa?	0.00%	5.88%	23.53%	64.71%	5.88%	3.71
Cuando ingresó a trabajar, ¿Le presentaron a sus compañeros de trabajo?	Sí: 100%					



<i>Identidad</i> ($X = 3.79$)	1	2	3	4	5	X
Se siente orgulloso de formar parte de la empresa.	5.88%	0.00%	17.65%	76.48%	0.00%	3.65
¿Cómo considera su trabajo actual?	0.00%	0.00%	11.76%	82.36%	5.88%	3.94
¿Se siente a gusto laborando dentro de la empresa?	Sí: 88.24%			No: 11.76%		
<i>Riesgo</i> ($X = 3.94$) ($X \text{ Sí} = 64.71$ - $X \text{ No} = 35.29$)	1	2	3	4	5	X
¿Cómo percibe las siguientes condiciones de trabajo? (Ventilación, temperatura, iluminación, ambientación)	0.00%	0.00%	18.75%	68.75%	12.50%	3.94
¿Sabe qué hacer en caso de algún accidente?	Sí: 100%					
¿Considera que durante el desarrollo de sus actividades está expuesto a sufrir algún riesgo/accidente de trabajo?	Sí: 17.65%			No: 82.35%		
¿Ha sufrido algún accidente dentro de la empresa?	Sí: 41.18%			No: 58.82%		
¿La empresa le proporciona las herramientas necesarias para poder realizar su trabajo?	Sí: 100%					
<i>Responsabilidad</i> ($X \text{ Sí} = 17.65$ - $X \text{ No} = 82.35$)						
¿Cuenta usted con autoridad para tomar decisiones en relación a algunos aspectos de la empresa?	Sí: 17.65%			No: 82.35%		
<i>Estándares de desempeño</i> ($X = 4.38$)	1	2	3	4	5	X
En la empresa se evalúa periódicamente el desempeño del personal.	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100%	5.00
La capacitación que le ha otorgado la empresa sobre el manejo de las herramientas/máquinas de trabajo le ha resultado útil para el desempeño de sus funciones.	0.00%	0.00%	5.88%	11.76%	82.36%	4.76
Considera equitativa la forma en que se realizan las promociones en la empresa.	0.00%	0.00%	41.18%	52.94%	5.88%	3.65
Considera que su papel y/o trabajo es importante para la empresa.	0.00%	0.00%	0.00%	88.24%	11.76%	4.12
<i>Recompensa</i> ($X \text{ Sí} = 82.35$ - $X \text{ No} = 17.65$)						
¿Considera equitativo el sueldo que percibe respecto a las actividades que desempeña?	Sí: 70.59%			No: 29.41%		
¿Alguna vez ha pagado algún faltante o desperfecto de un mobiliario dentro de la empresa?	Sí: 58.82%			No: 41.18%		
¿Le recompensan las horas extras realizadas?	Sí: 94.12%			No: 5.88%		
¿Lo incentivan por realizar su trabajo?	Sí: 100%					
Cuando hace las cosas bien ¿Le reconocen su trabajo?	Sí: 88.24%			No: 11.76%		

Por último en los resultados obtenidos del instrumento aplicado del Modelo Q12, los empleados tienen muy claro las funciones y/o actividades a desempeñar, de igual forma se sienten motivados no solo por parte de la gerencia si no también por los dueños, ya que los hacen sentir valorados y respetados como parte de un equipo profesional. Asimismo, expresaron tener el reconocimiento y aprecio por parte de los dueños por su desempeño laboral, puesto que identifican tener la confianza para poder expresar sus ideas e inconformidades. Por otro lado, dentro de la organización existe una buena relación entre compañeros, lo que genera un clima



organizacional óptimo y por consiguiente esto repercute en el éxito y crecimiento de la organización y a su vez en una mayor estabilidad económica y laboral para los empleados (Tabla 3).

Tabla 3. Resultados del Instrumento del Modelo Q12

Q12 ($\bar{X} = 3.85$)	1	2	3	4	5	\bar{X}
Conoce lo que se espera de usted en el trabajo.	0.00%	0.00%	11.76%	58.83%	29.41%	4.18
Tiene el equipo y los materiales que necesita para hacer su trabajo correctamente.	0.00%	0.00%	0.00%	76.47%	23.53%	4.24
En su trabajo, cada día tiene la oportunidad de hacer lo que mejor sabe hacer.	0.00%	0.00%	29.41%	58.83%	11.76%	3.82
En la última semana, ha recibido reconocimiento o elogios por su trabajo bien hecho.	0.00%	0.00%	5.88%	88.24%	5.88%	4.00
Su jefe/superior o alguna otra persona en el trabajo, demuestra tener genuino interés en usted como persona.	0.00%	0.00%	11.76%	88.24%	0.00%	3.88
Hay alguien en su trabajo que estimula su desarrollo personal y/o profesional.	0.00%	0.00%	52.95%	35.29%	11.76%	3.59
En el trabajo, sus opiniones parecen contar.	0.00%	0.00%	5.88%	82.36%	11.76%	4.06
La misión o propósito de la organización hace que sienta que su trabajo es importante.	0.00%	0.00%	52.94%	41.18%	5.88%	3.53
Sus compañeros de trabajo están dedicados y comprometidos a hacer un trabajo de calidad.	0.00%	0.00%	58.83%	29.41%	11.76%	3.53
Tiene un(a) mejor amigo(a) en el trabajo.	0.00%	0.00%	0.00%	82.35%	17.65%	4.18
Durante los últimos seis meses, alguien en el trabajo le ha hablado sobre su progreso.	0.00%	0.00%	88.24%	11.76%	0.00%	3.12
Este último año, ha tenido oportunidades de aprender y crecer en lo personal y/o profesionalmente.	0.00%	0.00%	0.00%	88.24%	11.76%	4.12

CONCLUSIONES

Se puede concluir que dentro de la organización existe una cultura que valora el respeto y reconocimiento del trabajador por su desempeño laboral, por consiguiente genera un clima organizacional óptimo, pues la investigación permitió observar que las relaciones interpersonales que se dan entre los dueños, gerencia y empleados son percibidas de manera adecuada, lo que permite a los empleados llevar a cabo sus funciones y/o actividades adecuadamente, ofreciendo una atención y servicio adecuados, lo que se traduce en mayor satisfacción de los clientes e incremento en las ventas de la organización. En este sentido se reducen las posibilidades de errores y quejas por parte de los clientes, lo que propicia la lealtad de compra hacia la organización. Un óptimo clima organizacional no solo beneficia las relaciones interpersonales de los empleados, sino que también es un factor clave para la estabilidad laboral, crecimiento y éxito de la organización.

Por otro lado, en base a los resultados de los instrumentos aplicados, se emiten algunas recomendaciones, tales como: Implementar espacios breves para juntas de retroalimentación (Indicador: número de juntas realizadas por semana y porcentaje de asistencia de empleados). Promover la comunicación eficaz entre los dueños y el gerente hacia los empleados (Indicador: medir el nivel de satisfacción de los empleados respecto a la comunicación a través de encuestas internas). Explicar oportunamente el exceso de carga laboral (Indicador: porcentaje de empleados que manifiesten comprensión sobre la distribución de tareas en evaluaciones internas). Identificar y atender aspiraciones profesionales (Indicador: número de planes de



desarrollo individual elaborados y porcentaje de empleados con metas profesionales identificadas).

Perspectivas a futuro del trabajo realizado

Los resultados del estudio muestran que la organización presenta una percepción favorable del clima organizacional; no obstante, se recomienda continuar con estrategias de mejora mediante intervenciones futuras, como la implementación de cursos de capacitación en comunicación efectiva, toma de decisiones y resolución de conflictos, así como el diseño de un sistema de recompensas, ascensos y evaluación del desempeño que promueva la equidad y la mejora continua.

REFERENCIAS

- [1] G. Dessler, *Organización y Administración*. México, Prentice Hall Interamericana, 1993.
- [2] M. Bordas, *Gestión estratégica del Clima Laboral*. Madrid, Universidad Nacional de Educación a Distancia, UNED, 2016.
- [3] M. del C. Sandoval, *Concepto y dimensiones del clima organizacional*. Hitos de Ciencias Económico Administrativas, 2021.
- [4] A. Noboa, *Especificidades del clima organizacional en las instituciones de salud*. Macao, Uruguay: Universidad de la república de Uruguay, 2011.
- [5] E. Vidal, *Diagnóstico Organizacional: Evaluación sistémica del desempeño empresarial en el era digital*. Bogotá: Ecoe Ediciones, 2004.
- [6] I. Chiavenato. *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: Mc Graw Hill, 2011.
- [7] Iglesias Armenteros, J. Torres-Esperón & Y. Mora-Pérez, *Estudios de clima organizacional: revisión integrativa*, Medisur, 2020. Accedido el 05 de abril de 2025. [En línea] Disponible: <http://www.medisur.sld.cu/index.php/medisur/article/view/4567>
- [8] J.G. Salazar, J. C., Guerrero, Y. B. Machado, & R. Cañedo, *Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral*. Acimed, 2009.
- [9] M. García, *Clima Organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual*, Cuadernos de administración, 2009.
- [10] A. González-Burboa, C. Manríquez, M. Venegas. *Clima Organizacional de Administración de Salud Municipal*. Cienc Trab 2014. Accedido el 02 de abril de 2025. [En línea] Disponible: http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-24492014000300005
- [11] C. McDaniel, Jr. y R. Gates, *Investigación de Mercados*, 10ª ed. CENGAGE Learning Editores S.A. de C.V., 2016.
- [12] G.H. Litwin y R. A. Stringer, *Motivation and Organizational Climate*, Boston: Harvard Business School Press, 1968.
- [13] J.A. Hernández-Contreras, J. I. Rodríguez-Martínez y T. L. Cortés-García, *Análisis del Clima Organizacional en una Institución del Sector Bancario de Tuxtepec, Oaxaca*, Salud y Administración, 2020. Accedido el 11 de marzo de 2025. [En línea] Disponible: <https://revista.unsis.edu.mx/index.php/saludyadmon/article/view/166/132>
- [14] The Gallup Organization, "Modelo Q12". Accedido el 04 de marzo de 2025. [En línea] Disponible: <https://www.gallup.com/q12-employee-engagement-survey/>
- [15] Comité de Nivel Socioeconómico AMAI, 2024. "Nota Metodológica: Nivel Socioeconómico AMAI 2024". Accedido el 10 de marzo de 2025. [En línea] Disponible: https://www.amai.org/descargas/NOTA_METODOLOGICA_NSE_AMAI_2024_v6.pdf
- [16] Comisión Nacional de los Salarios Mínimos, Diciembre 2024, "Incremento a los Salarios Mínimos para 2025". Accedido el 12 de marzo de 2025. [En línea] Disponible: <https://www.gob.mx/conasami/articulos/incremento-a-los-salarios-minimos-para-2025?idiom=es>