

<https://doi.org/10.23913/ride.v16i31.2712>

Artículos Científicos

**Clima organizacional y retención laboral en el sector
manufacturero en el estado de Hidalgo, México**

***Organizational climate and labor retention in the manufacturing
sector in the state of Hidalgo, Mexico***

***Clima organizacional e retenção de funcionários no setor
manufatureiro no estado de Hidalgo, México***

Blanca Angélica De La Concha Solís

Universidad Politécnica de Tulancingo Hidalgo, México

blanca.delaconcha@upt.edu.mx

<https://orcid.org/0000-0001-6847-7321>

Gisela Yamin Gómez Mohedano

Universidad Politécnica de Tulancingo Hidalgo, México

gisela.gomez@upt.edu.mx

<https://orcid.org/0000-0001-6507-4092>

Gabriela Ortíz Cordero

Universidad Politécnica de Tulancingo Hidalgo, México

gabriela.ortiz@upt.edu.mx

<https://orcid.org/0000-0003-2596-2444>

Héctor Eduardo Mendoza Espinoza

Universidad Politécnica de Tulancingo Hidalgo, México

hector.mendoza@upt.edu.mx

<https://orcid.org/0000-0003-3125-6204>

Daniel Fragoso Torres

Secretaría de Educación Pública de Hidalgo, México

daniel.fragoso@seph.gob.mx

<https://orcid.org/0000-0009-2906-45381>

Resumen

El sector manufacturero en México es clave para el crecimiento económico y el desarrollo del país. El objetivo fue identificar la influencia del clima organizacional y la retención de personal en el sector manufacturero en el estado de Hidalgo, México. Se adoptó un enfoque cuantitativo, descriptivo y correlacional, se diseñó un cuestionario tipo Likert para medir satisfacción laboral, la motivación y su relación con la retención. El estudio fue no experimental, transversal y descriptivo, con recolección de datos en un solo momento y se determinó la correlación de Pearson con los datos recabados. Los resultados indican que un ambiente de trabajo positivo, la satisfacción laboral, la motivación y el compromiso muestran las asociaciones más significativas con la retención.

Palabras claves: clima organizacional, motivación, retención laboral, satisfacción laboral.

Abstract

Mexico's manufacturing sector is pivotal to the country's economic growth and development. This study aimed to identify the influence of the organizational climate on employee retention in the manufacturing sector of Hidalgo, Mexico. We employed a quantitative, descriptive, correlational design and developed a Likert-type questionnaire to assess job satisfaction and motivation in relation to retention. The study used a non-experimental, cross-sectional, descriptive approach, with data collected at a single point in time. Pearson's correlation coefficient was determined for the collected data. Findings suggest that a positive work environment, job satisfaction, motivation, and commitment exhibit the strongest associations with retention.

Keywords: organizational climate, motivation, employee retention, job satisfaction.

Resumo

O setor manufatureiro no México é fundamental para o crescimento e desenvolvimento econômico do país. O objetivo deste estudo foi identificar a influência do clima organizacional e da retenção de funcionários no setor manufatureiro no estado de Hidalgo, México. Adotou-se uma abordagem quantitativa, descritiva e correlacional. Um questionário do tipo Likert foi elaborado para mensurar a satisfação no trabalho, a motivação e sua relação com a retenção. O estudo foi não experimental, transversal e descritivo, com dados coletados em um único momento. A correlação de Pearson foi determinada para os dados coletados.

Os resultados indicam que um ambiente de trabalho positivo, a satisfação no trabalho, a motivação e o comprometimento apresentam as associações mais significativas com a retenção.

Palavras-chave: clima organizacional, motivação, retenção de funcionários, satisfação no trabalho.

Fecha Recepción: Mayo 2025

Fecha Aceptación: Noviembre 2025

Introducción

La retención laboral es uno de los mayores retos para las organizaciones en especial dentro del sector manufacturero, donde las personas se consideran un recurso valioso. Por ello, el clima organizacional resulta determinante, ya que expresa cómo perciben los colaboradores su entorno laboral en términos emocionales, sociales y operativos, lo cual influye directamente en su decisión de permanecer en la empresa.

Autores como Likert (1967) plantean que las percepciones colectivas sobre el ambiente de trabajo afectan directamente la actitud de los trabajadores y su disposición para comprometerse con los objetivos institucionales. Según Maslow (1943), el grado en que se cubren las necesidades emocionales y sociales de los trabajadores tiene un impacto directo en su nivel de motivación, mientras que Herzberg et al. (1959) diferencian entre factores motivacionales y de higiene en el entorno organizacional.

A pesar de su reconocimiento, estas teorías aún deben ponerse a prueba en contextos locales concretos, como el caso del estado de Hidalgo.

En México, investigaciones recientes mencionan que un entorno laboral adverso afecta directamente aspectos como la motivación, el desempeño y las relaciones entre compañeros (Gómez, 2021; Reyes, 2018). Flores et al. (2014) coinciden en que la falta de reconocimiento y la desmotivación favorecen la decisión de abandonar el empleo por parte de los colaboradores. Por el contrario, cuando los trabajadores se sienten valorados, escuchados y parte de un equipo, tienden a mostrar mayor compromiso con la organización (Condor, 2018; Martínez et al., 2020).

En el contexto latinoamericano, las variables como las condiciones físicas, la claridad organizacional y el apoyo institucional inciden en la satisfacción laboral y la intención de permanencia (Moran, 2021; Rueda, 2021; López, 2023). De igual forma, los autores confirman que un clima organizacional débil puede acelerar la rotación del personal, incluso cuando existen incentivos económicos (Bracarense et al., 2022; Westfalia, 2020).

En Asia, investigaciones como la de Hao y Wang (2022) y Su et al. (2023) han encontrado que un entorno organizacional de apoyo y justicia organizacional incide en la intención de permanencia de los trabajadores. En Taiwán, Lee et al. (2023) concluyeron que un clima con comunicación positiva reduce la intención de abandono de sus empleados. Asimismo, Kane (2017) y Tarafdar et al. (2019) han relacionado el clima organizacional con la adaptación tecnológica y el entorno digital, lo que ha cobrado relevancia con el auge del teletrabajo. Greenhaus et al. (2003) y Kossek et al. (2011) determinan que el equilibrio trabajo-vida, influido por el apoyo organizacional, resulta decisivo para la retención del talento en contextos demandantes.

Por otro lado, estudios recientes como los de Romana y Gestoso (2025) mencionan que la comunicación y el liderazgo elevan el compromiso organizacional, aunque este efecto puede ser disminuido por elementos como el nivel de ingresos percibido o la dificultad para equilibrar las exigencias laborales con la vida personal. De manera similar, Mendoza et al. (2022), López y Medina (2021), Brito et al. (2020), Chagray et al. (2020) y Quinto et al. (2022) reafirman que la combinación de liderazgo efectivo, comunicación organizacional y percepción de justicia refuerzan la estabilidad laboral y reducen la rotación.

Aunque es amplio el desarrollo teórico sobre el clima organizacional, todavía existen vacíos en la investigación aplicada a contextos específicos como el estado de Hidalgo. Esta región donde existe presencia industrial presenta condiciones laborales particulares que merecen ser analizadas en profundidad. Por ello, esta investigación busca generar evidencia empírica sobre cómo el clima organizacional se relaciona con la rotación de personal en el sector manufacturero, poniendo especial atención en el área de ventas, que suele registrar los índices más altos de deserción.

Un clima organizacional favorable —donde se perciba justicia, apoyo, reconocimiento y posibilidades de crecimiento— puede convertirse en un elemento determinante frente a la rotación de personal, especialmente en áreas sensibles como ventas. Así, se propone un enfoque analítico que permita comprender la incidencia del clima en la retención, como base para el diseño de estrategias eficaces de gestión del talento humano en contextos industriales locales.

A partir de lo anterior, resulta importante analizar cómo se vive el clima organizacional dentro de las empresas manufactureras del estado de Hidalgo, y qué tanto influye en la decisión de los empleados de quedarse o buscar otras opciones. Este estudio parte de una pregunta clave: ¿cómo impacta el ambiente laboral en la permanencia del

personal, especialmente en el área de ventas, donde la rotación suele ser más alta? Se parte de la idea de que cuando los trabajadores perciben un entorno laboral justo, con reconocimiento, buena comunicación y apoyo de la organización, es menos probable que decidan irse. Comprender esta dinámica no solo ayuda a aterrizar teorías conocidas al contexto local, sino que también puede aportar elementos útiles para fortalecer la gestión del talento humano en las industrias de la región.

Materiales y métodos

Para el desarrollo del presente trabajo se utilizó un enfoque de tipo de diseño cuantitativo, no experimental y de corte transversal, cuyo objetivo es analizar la influencia del clima laboral en la deserción del personal del área de ventas del sector manufacturero. Se emplearán como variables la deserción laboral (dependiente) y clima laboral (independiente), por medio de un instrumento de recolección de datos que permita conocer cuál es la correlación del clima laboral con la deserción de los trabajadores del área de ventas de la organización en estudio.

En el mismo sentido, si la investigación o interpretación de datos requiere del estudio de otros aspectos, se implementarán conforme a las necesidades del proceso de investigación, como lo señala Hernández et al. (2014):

Asimismo, al analizar los datos, podemos advertir que necesitamos un número mayor de participantes u otras personas que al principio no estaban contempladas, lo cual modifica la muestra concebida originalmente. O bien, descubrimos que debemos analizar otra clase de datos no considerados al inicio del estudio (p. 8).

Hernández et al. (2014) mencionan que “Visualizar qué alcance tendrá nuestra investigación es importante para establecer sus límites conceptuales y metodológicos (p. 88)”, no se deben considerar los alcances como “tipos” de investigación, ya que, más que ser una clasificación, constituyen un continuo de “causalidad” que puede tener un estudio, pues del alcance del estudio depende la estrategia de investigación, y para el presente estudio se determina un alcance correlacional.

Sujeto y técnica

El sujeto de estudio por motivos de confidencialidad, se denomina Empresa X, en donde se aplica el instrumento y se recaban los datos, se emplea un análisis de tipo descriptivo y correlacional, la población de la organización es de 1300 personas y se emplea un muestreo no probabilístico, con un nivel de confianza de 1.96, un porcentaje estimado de muestra de 50% y un margen de error de .05, lo que al sustituir valores se obtienen un tamaño de muestra de 299 personas del área de ventas en los 19 centros de distribución, de forma aleatoria, para lo cual se empleo un formulario auto aplicable, el levantamiento de información se realizó entre octubre a noviembre de 2024, definiendo como unidad de la análisis a la organización. Análisis descriptivo y correlacional:

Descriptivo: Busca especificar las propiedades, características y los perfiles de personas, comunidades procesos, objetos, variables o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas (Hernández et al., 2014, p. 92).

Correlacional: Estos estudios pretenden responder a las preguntas de investigación, asocian variables mediante un patrón predecible para un grupo de población, su principal utilidad es saber cómo se pueden comportar un concepto o variable al conocer el comportamiento de otras variables vinculadas, este estudio intenta predecir el valor aproximado que tendrá este grupo de individuos o variables, a partir del valor en las variables relacionadas. Su finalidad es conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto específico, puede presentarse el caso de que dos variables estén aparentemente relacionadas, pero que en realidad no sea así, a esto se conoce en el ámbito de la investigación como correlación espuria (Hernández et al., 2014, p. 93).

La Tabla 1 presenta la conceptualización de las variables a considerar en la investigación.

Tabla 1. Conceptualización de las variables a considerar en la investigación

Tipo de Variable	Variable	Concepto
Independiente	Clima laboral	El clima laboral se refiere al ambiente emocional y psicológico que prevalece en una organización, el cual es percibido por sus empleados (Rubio, 2023, p. 60)
Dependiente	Deserción laboral	La deserción laboral se refiere al fenómeno en el que los empleados abandonan voluntariamente su lugar de trabajo antes de cumplir con el tiempo establecido en su contrato. (Rubio, 2023, p.63)

La tabla 2 presenta la operacionalización de las variables de clima laboral y deserción del personal, considerando los ítems que integran el instrumento.

Tabla 2. Operacionalización de las variables Clima y Deserción Laboral

VARIABLES			
Clima Laboral		Deserción del Personal	
Afirmación	Núm.	Afirmación	Núm.
Mi lugar de trabajo ofrece un equilibrio adecuado entre la vida personal y laboral.	9	Estoy satisfecho/a con mi trabajo actual.	11
Me siento motivado/a y comprometido/a con mi trabajo.	6	Me siento valorado/a por la empresa en la que trabajo.	17
Hay oportunidades claras de crecimiento y promoción dentro de la organización.	8	Las oportunidades de desarrollo profesional en mi trabajo son limitadas.	12
La carga de trabajo es razonable y manejable en este ambiente.	7	Considero que mi salario es justo y adecuado para mis responsabilidades.	13
		Existe una carga de trabajo excesiva en mi puesto actual.	14
Existe comunicación abierta y efectiva dentro de mi equipo de trabajo.	5	Recomendaría mi lugar de trabajo como un buen ambiente para trabajar.	18
El ambiente laboral es estresante y poco colaborativo.	4	El ambiente laboral es positivo y motivador.	16
En mi lugar de trabajo, el ambiente general es positivo y amigable.	1		
Recibo apoyo y reconocimiento por mi trabajo en este ambiente.	2	La dirección de la empresa muestra interés en el bienestar y desarrollo de sus empleados.	10
Siento que mis opiniones y sugerencias son valoradas por mis superiores.	3	Recibo apoyo adecuado de mis superiores y compañeros de trabajo.	15

Nota: Elaboración propia y cada ítem considera una escala Likert de cinco niveles, donde 1 significa "Totalmente en desacuerdo" y 5 significa "Totalmente de acuerdo"; en algunos casos se consideraron ítems invertidos para validar respuestas. En el instrumento se considero el último año como periodo a evaluar, es decir el 2024. Al ser un instrumento

propio se aplica el Alfa de Cronbach para determinar la confiabilidad y se obtiene un resultado de 0.889 lo que resulta adecuado, complementariamente se obtiene una Varianza Total de 126.6 y una Varianza de cada Ítem de 20.28, teniendo una dispersión de datos aceptable.

Estrategia metodológica

Se estructura el instrumento para recabar la información para posteriormente ser aplicado al personal de la organización, luego se organiza la información en tablas de doble entrada y se revisa que no existan valores o datos incompletos, en consecuencia, se gestionan los datos en el software IBM SPSS Statistics (versión 29.0) para su análisis y se presentan los resultados, en el estudio se utilizó el estadístico de correlación de Pearson.

Resultados

El instrumento de recolección de datos se distribuyó a 299 empleados pertenecientes a 19 centros de distribución de la Empresa, considerando el mismo número de empleados por cada centro en 14 centros y un empleado más en otros cinco; este fue aplicado únicamente a empleados del área de ventas los cuales son: promotores, repartidores, vendedores y ayudantes. Fue un instrumento autoadministrado con un formulario de Google Forms donde los colaboradores a través de los auxiliares administrativos tuvieron acceso para proporcionar sus respuestas, esto de forma voluntaria con el personal

Para obtener el análisis de resultados derivado de la aplicación del instrumento de recolección de datos se procedió a codificar las respuestas en una escala Likert de 1 - 5, donde: Totalmente de acuerdo es 5, De acuerdo es 4, Ni de acuerdo ni en desacuerdo es 3, En desacuerdo es 2 y Totalmente en desacuerdo es 1.

Una vez codificadas las respuestas se procedió a utilizar el Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales IBM SPSS Statistics (versión 29.0) para poder obtener información estadística y de correlación.

Con base en los datos recabados se identifican los siguientes resultados: Las variables Ambiente Positivo, Satisfacción Laboral y Motivación y compromiso demuestran los valores más altos representando una percepción.

Tabla 3. Datos estadísticos generales

Estadísticos descriptivos					
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación Estándar
Ambiente positivo	299	1	5	3.72	1.225
Valor a mis ideas	299	1	5	3.46	1.254
Reconocimiento por mi trabajo	299	1	5	3.54	1.213
Ambiente estresante	299	1	5	2.73	1.263
Comunicación abierta	299	1	5	3.60	1.149
Motivación y compromiso	299	1	5	3.64	1.203
Carga de trabajo	299	1	5	3.47	1.249
Oportunidades de crecimiento	299	1	5	3.31	1.248
Equilibrio personal y laboral	299	1	5	3.28	1.250
Satisfacción laboral	299	1	5	3.74	1.187
Interés en los empleados	299	1	5	3.32	1.222
Desarrollo profesional limitado	299	1	5	3.01	1.268
Salario justo	299	1	5	3.39	1.312
Trabajo excesivo	299	1	5	2.95	1.256
Apoyo de superiores	299	1	5	3.53	1.171
Ambiente motivador	299	1	5	3.49	1.194
Valor a mi trabajo	299	1	5	3.45	1.207
Recomendaría esta empresa	299	1	5	3.45	1.308
N válido (por lista)	299				

Nota: Elaboración propia en base al SPSS versión 29 en el cual se emplea una escala Likert (1-5), los valores de los ítems planteados en negativo, se recodifican para obtener el valor correcto

Tabla 4. Correlaciones Variables Clima Laboral vs Interés en los empleados (IE), Satisfacción laboral (SL) y Desarrollo profesional limitado (DPL)

		Interés en los empleados	Satisfacción laboral	Desarrollo profesional limitado
Ambiente positivo	Correlación de Pearson	.729**	.706**	-.171**
	Sig. (bilateral)	<.001	<.001	0.003
	N	299	299	299
Reconocimiento por mi trabajo	Correlación de Pearson	.778**	.763**	-.222**
	Sig. (bilateral)	<.001	<.001	<.001
	N	299	299	299
Valor a mis ideas	Correlación de Pearson	.750**	.745**	-.227**
	Sig. (bilateral)	<.001	<.001	<.001
	N	299	299	299
Ambiente estresante	Correlación de Pearson	-.354**	-.314**	.479**
	Sig. bilateral	<.001	<.001	<.001
	N	299	299	299
Comunicación abierta	Correlación de Pearson	.738**	.760**	-.248**
	Sig. (bilateral)	<.001	<.001	<.001
	N	299	299	299
Motivación y compromiso	Correlación de Pearson	.764**	.798**	-.200**
	Sig. bilateral	<.001	<.001	<.001
	N	299	299	299
Carga de trabajo	Correlación de Pearson	.737**	.779**	.151**
	Sig. (bilateral)	<.001	<.001	0.009
	N	299	299	299
Oportunidades de crecimiento	Correlación de Pearson	.752**	.703**	-.248**
	Sig. (bilateral)	<.001	<.001	<.001
	N	299	299	299
Equilibrio personal y laboral	Correlación de Pearson	.720**	.757**	-.224**
	Sig. (bilateral)	<.001	<.001	<.001
	N	299	299	299

Nota: Elaboración propia en base al SPSS versión 29 ** r de Pearson, la correlación es significativa al nivel 0,001 (prueba bilateral).

La presente tabla muestra los siguientes resultados:

- La variable Interés en los empleados tiene la mayor correlación con la variable Reconocimiento a mi trabajo con una Correlación Positiva Considerable de .778

- La variable Satisfacción Laboral tiene la mayor correlación con la variable Motivación y compromiso con una Correlación Positiva Considerable de .798

Tabla 5. Correlaciones Variables Clima Laboral vs Salario justo (SJ), Trabajo excesivo (TE) y Apoyo de superiores (AS)

		Salario justo	Trabajo excesivo	Apoyo de superiores
Ambiente positivo	Correlación de Pearson	.591 **	-.330 **	.766 **
	Sig. (bilateral)	<.001	<.001	<.001
	N	299	299	299
Reconocimiento por mi trabajo	Correlación de Pearson	.677 **	-.374 **	.832 **
	Sig. (bilateral)	<.001	<.001	<.001
	N	299	299	299
Valor a mis ideas	Correlación de Pearson	.664 **	-.386 **	.797 **
	Sig. (bilateral)	<.001	<.001	<.001
	N	299	299	299
Ambiente estresante	Correlación de Pearson	-.306 **	.556 **	-.341 **
	Sig. (bilateral)	<.001	<.001	<.001
	N	299	299	299
Comunicación abierta	Correlación de Pearson	.615 **	-.339 **	.749 **
	Sig. (bilateral)	<.001	<.001	<.001
	N	299	299	299
Motivación y compromiso	Correlación de Pearson	.626 **	-.336 **	.798 **
	Sig. (bilateral)	<.001	<.001	<.001
	N	299	299	299
Carga de trabajo	Correlación de Pearson	.685 **	-.372 **	.767 **
	Sig. (bilateral)	<.001	<.001	<.001
	N	299	299	299
Oportunidad de crecimiento	Correlación de Pearson	.572 **	-.260 **	.720 **
	Sig. (bilateral)	<.001	<.001	<.001
	N	299	299	299
Equilibrio personal y laboral	Correlación de Pearson	.711 **	-.384 **	.710 **
	Sig. (bilateral)	<.001	<.001	<.001
	N	299	299	299

Nota: Elaboración propia en base al SPSS versión 29 ** r de Pearson, la correlación es significativa al nivel 0,001 (prueba bilateral).

La presente tabla muestra los siguientes resultados:

- La variable Salario Justo tiene la mayor correlación con la variable Equilibrio Personal y Laboral con una Correlación Positiva Considerable de .711
- La variable Apoyo de Superiores tiene la mayor correlación con la variable Reconocimiento por mi Trabajo con una Correlación Positiva Considerable de .832

Tabla 6. Correlaciones Variables Clima Laboral vs Ambiente motivador (AM), Valor a mi trabajo (VT) y Recomendaría esta empresa (RE)

Variable	AM r (p)	VT r (p)	RE r (p)
Ambiente positivo	.778** (<.001)	.752** (<.001)	.748** (<.001)
Reconocimiento por mi trabajo	.812** (<.001)	.808** (<.001)	.769** (<.001)
Valor a mis ideas	.758** (<.001)	.786** (<.001)	.777** (<.001)
Ambiente estresante	-.340** (<.001)	-.357** (<.001)	-.370** (<.001)
Comunicación abierta	.779** (<.001)	.785** (<.001)	.734** (<.001)
Motivación y compromiso	.798** (<.001)	.779** (<.001)	.758** (<.001)
Carga de trabajo	.724** (<.001)	.746** (<.001)	.703** (<.001)
Oportunidades de crecimiento	.746** (<.001)	.761** (<.001)	.730** (<.001)
Equilibrio personal y laboral	.753** (<.001)	.742** (<.001)	.676** (<.001)

Nota: Elaboración propia en base al SPSS versión 29 ** r de Pearson, la correlación es significativa al nivel 0,001 (prueba bilateral)

La presente tabla muestra los siguientes resultados:

- La variable Ambiente Motivador tiene la mayor correlación con la variable Reconocimiento a mi trabajo con una Correlación Positiva Considerable de .812
- La variable Valor a mi Trabajo tiene la mayor correlación con la variable Reconocimiento a mi trabajo con una Correlación Positiva Considerable de .808

La variable Recomendaría esta empresa tiene la mayor correlación con la variable Valor a mis ideas con una Correlación Positiva Considerable de .777

Discusión

Los resultados obtenidos en la presente investigación confirman lo señalado por diversos autores en torno a la estrecha relación entre un clima organizacional positivo y el rendimiento, motivación y productividad del recurso humano. En el caso del sector manufacturero del estado de Hidalgo es posible apreciar la relevancia que elementos como el reconocimiento a la labor desarrollada, el apoyo de los superiores y un ambiente motivador se correlacionan con la satisfacción laboral y, en consecuencia, con un mayor compromiso normativo con la organización.

Resulta interesante observar que no obstante tratarse de distintos contextos, los elementos que conforman el clima laboral tienen el mismo impacto en la satisfacción del empleado: una percepción positiva reditúa en mayor productividad, motivación y menor rotación tal como lo señalan Gómez (2021), Flores (2014) y Condor, et al (2020). Efecto contrario al que genera un entorno laboral negativo el cual deteriora las relaciones personales,

propicia la deserción, la apatía, y una alta rotación según lo señalado por Gómez (2021), Ortega y Zamudio (2021) y Rueda (2021) y Westfalia, (2020).

En este sentido se puede afirmar que el clima laboral positivo es un elemento clave en el éxito organizacional (Ruiz, 2024) lo cual representa un reto para la organización que no solamente debe atender las necesidades del mercado externo, sus accionistas, proveedores sino atender aquellos elementos que propician la estabilidad y satisfacción del público interno lo cual representa la primera línea de contacto con el consumidor y tiene la responsabilidad de transmitir los valores de la organización.

Conclusión

Este estudio analizó cómo el clima laboral influye en la deserción del personal del área de ventas en el sector manufacturero del estado de Hidalgo, México, utilizando las variables de Clima Laboral y Deserción Laboral. Se consideraron dimensiones clave del clima laboral como el apoyo de superiores, salario justo, trabajo excesivo y satisfacción laboral. Los resultados estadísticos evidenciaron correlaciones significativas entre el reconocimiento y apoyo hacia los empleados, la satisfacción laboral y la motivación, así como entre el salario justo y el equilibrio entre la vida personal y laboral.

Estos hallazgos destacan que las percepciones compartidas sobre el ambiente emocional y psicológico en el trabajo son fundamentales para retener el talento. Por ello, se recomienda que las organizaciones implementen programas continuos de evaluación del clima laboral que permitan identificar necesidades y diseñar estrategias que fomenten un entendimiento profundo del bienestar del personal.

Además, se resalta la importancia del liderazgo, ya que el interés genuino de los mandos superiores y un ambiente motivador fortalecen el compromiso y la fidelidad laboral. El desafío que representa garantizar un salario justo invita a las empresas a explorar alternativas que compensen esta necesidad mediante incentivos no monetarios.

Finalmente, la satisfacción laboral se confirma como un pilar para consolidar la motivación y el compromiso con la organización, lo que refuerza la urgencia de sistematizar la evaluación del clima laboral para facilitar decisiones informadas que mejoren el ambiente interno y, con ello, reduzcan la rotación de personal.

Futuras líneas de Investigación

Dada la importancia del clima laboral y la retención laboral del sector manufacturero se puede considerar seguir con la presente línea de investigación para el contexto educativo en el nivel superior en México. De igual forma en el ámbito organizacional en las MiPymes ya que se pueden considerar de las que contribuyen de manera significativa en la economía de México.

Agradecimientos

Agradecemos a la Universidad Politécnica de Tulancingo (UPT) en el estado de Hidalgo, México, de igual forma a los directivos o jefes del departamento de las empresas mexicanas por las facilidades brindadas para el desarrollo de este artículo.

Referencias

- Bracarense, C. F., Costa, N. D. S., Raponi, M. B. G., Goulart, B. F., Chaves, L. D. P., & Simões, A. L. D. A. (2022). Organizational climate and nurses' turnover intention: A mixed method study. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 75(04), e20210792. <https://doi.org/10.1590/0034-7167-2021-0792>
- Brito-Carrillo, C., Pitre-Redondo, R., & Cardona-Arbeláez, D. (2020). Clima Organizacional y su Influencia en el Desempeño del Personal en una Empresa de Servicio. *Información tecnológica*, 31(1), 141-148. <https://doi.org/10.4067/s0718-07642020000100141>
- Condor, H. O. (2018). La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público. *Comuni@cción*, 9(1), 25-34.
- Chagray Ameri, N. H., Yovera, R. Y., Ernesto, S., Neri Ayala, A. C., Maguiña Maza, R. M., & Hidalgo Vasquez, Y. N. (2020). Clima organizacional y desempeño laboral, caso: empresa Lechera Peruana. *Revista Nacional de Administración*, 11(2). <https://doi.org/10.22458/rna.v11i2.3297>
- Flores, K. G., Aguayo, J. M. B., & Durán, C. B. (2024). Desempeño laboral en trabajadores mexicanos, implicación del capital psicológico y el clima organizacional. *Revista Electrónica de Psicología de la*, 14(27), 36-43.
- Gómez, M. U. L. (2021). Procedimiento de diagnóstico del clima organizacional en la Dirección de Gestión de la Calidad, *UNACH*.

- Greenhaus, J. H., Collins, K. M., & Shaw, J. D. (2003). The relation between work–family balance and quality of life. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 510–531. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(02\)00042-8](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(02)00042-8)
- Hernández, S.R. et al. (2014). Metodología de la Investigación. México D.F. McGraw-Hill.
- Hao, Y., & Wang, G. (2022). The effect of supportive organizational climate on employee turnover intention: A cross-level analysis. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 10(3), 334-355. <https://doi.org/10.4236/jhrss.2022.103021>
- Hertzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). The motivation to work. New York.
- Kane, G. C. (2017). The evolutionary implications of social media for organizational knowledge management. *Information and Organization*, 27(1), 37–46. <https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2017.01.001>
- Kossek, E. E., Pichler, S., Bodner, T., & Hammer, L. B. (2011). Workplace social support and work-family conflict: A meta-analysis clarifying the influence of general and work-family-specific supervisor and organizational support. *Personnel Psychology*, 64(2), 289–313. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2011.01211.x>
- Lee, C.-C., Zheng, Y.-R., Yeh, W.-C., & Yu, Z. (2023). The influence of communication climate, organizational identification and burnout on real estate agents' turnover intention. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10(1), 641. <https://doi.org/10.1057/s41599-023-02190-z>
- Li, Y., Huang, H., & Chen, Y. (2020). Organizational climate, job satisfaction and turnover intention among child welfare volunteers. *Child welfare workers*, 119, 105640. <https://doi.org/10.1016/j.childyouth.2020.105640>
- Likert, R. (1967). The Human Organization: Its Management and Value. New York: McGraw-Hill.
- López Avilez, N. I. (2023). Desempeño laboral y la motivación de los coordinadores en las Unidades de Producción de la Universidad Técnica de Ambato.
- López, J. M. C., & Medina, R. S. B. (2021). Clima organizacional y rendimiento laboral en servidores administrativos de una universidad pública de la ciudad de Arequipa. *Revista de Psicología*, 9(3), 37-55. <https://doi.org/10.21158/01208160.n91.2021.3051>
- Martínez, J. E. R., Muñoz, E. M., Ávila, D. D., & Gracia, T. J. H. (2020). Medición del clima organizacional en una Pyme del sector servicios de la región centro de

- Hidalgo. Revista GEON: *Gestión-Organización-Negocios.*, 7(1), 205-217.
<https://doi.org/10.22579/23463910.154>
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- Mendoza-Vargas, J. M., Burbano-Pantoja, V. M., & Mendoza-Vargas, H. H. (2022). Relación entre clima organizacional y desempeño laboral: estudio focalizado en el laboratorio empresarial LAEMCO en Tunja (Colombia). *Información tecnológica*, 33(6), 157-166. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642022000600157>
- Morán, R. C. D., Corzo, E. D. C. A., Nizama, J. L. R., & Paredes, C. E. G. (2021). Clima organizacional y satisfacción laboral en una empresa industrial peruana. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 26(5), 663-677.
- Quinto, M. A. D. R. A., Torres, M. W. Y. A., Ramírez, M. N. A. C., & Campaña, M. C. M. F. (2022). Clima organizacional y desempeño laboral. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(1), 1382-1393.
https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i1.1588
- Reyes, J. V. G., Núñez, M. A. P., López, R. N., Núñez, V. P., & Núñez, I. I. P. (2018). La influencia del liderazgo en el clima organizacional de las empresas. *Revista de investigación*, 42(95), 241-252.
- Romana, F. A., & Gestoso, C. G. (2025). Organizational climate and its influence on employee's commitment to companies—a case study in Portugal. *International Journal of Innovative Research and Scientific Studies*, 8(1), 695-703. <https://doi.org/10.53894/ijirss.v8i1.4415>
- Rubio Guisasola, I. (2023). Descubre y Potencia: La Guía Definitiva del Clima Laboral. *Human Talent & Me*.
- Rueda Hernández, D. M. (2021). Análisis de alternativas de solución a las causas de la deserción laboral en una empresa de call center bilingüe en Bogotá.
- Su, Y., Jiang, Z., Meng, R., Lu, G., & Chen, C. (2023). The effect of organizational justice on young nurses' turnover intention: The mediating roles of organizational climate and emotional labor. *Nurse Education in Practice*, 72, 103723. <https://doi.org/10.1016/j.nepr.2023.103723>
- Tarafdar, M., Cooper, C. L., & Stich, J. F. (2019). The technostress trifecta—Techno eustress, techno distress and design: Theoretical directions and an agenda for research. *Information Systems Journal*, 29(1), 6–42. <https://doi.org/10.1111/isj.12169>

Westfalia, R. (2020). Relación entre la rotación de personal y el clima laboral del personal operativo en una empresa Retail, *Lima 2019*. <https://doi.org/10.1057/s41599-023-02190-z>

Rol de Contribución	Autor (es)
Conceptualización	Blanca Angélica De La Concha Solís, Gabriela Ortiz Cordero (igual)
Metodología	Blanca Angélica De La Concha Solís (principal) Héctor Eduardo Mendoza Espinoza, Gisela Yamín Gómez Mohedano (apoyan)
Software	No aplica
Validación	Blanca Angélica De La Concha Solís, Daniel Fragoso Torres (igual).
Análisis Formal	Blanca Angélica De La Concha Solís, Gabriela Ortíz Cordero (apoyo).
Investigación	Blanca Angélica De La Concha Solís, Daniel Fragoso (apoyo).
Recursos	Blanca Angélica De La Concha Solís Gisela Yamin Gómez Mohedano Gabriela Ortiz Cordero Héctor Eduardo Mendoza Espinoza Daniel Fragoso Torres (apoyan)
Curación de datos	Blanca Angélica De La Concha Solís, Héctor Eduardo Mendoza Espinoza (apoyo).
Escritura - Preparación del borrador original	Blanca Angélica De La Concha Solís (principal) Daniel Fragoso Torres (apoyo).
Escritura - Revisión y edición	Blanca Angélica De La Concha Solís (principal). Gisela Yamin Gómez Mohedano (apoyo). Gabriela Ortiz Cordero (apoyo). Héctor Eduardo Mendoza Espinoza (apoyo).
Visualización	Blanca Angélica De La Concha Solís
Supervisión	Blanca Angélica De La Concha Solís (principal) Gabriela Ortíz (apoyo).
Administración de Proyectos	Blanca Angélica De La Concha Solís (principal) Gisela Yamin Mohedano (apoyo).
Adquisición de fondos	Blanca Angélica De La Concha Solís Gisela Yamin Gómez Mohedano Gabriela Ortíz Cordero Héctor Eduardo Mendoza Espinoza (iguales).